

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**E-ÖĞRENME YÖNTEMİNİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ  
YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Fahrettin Uğur TULGAS**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**E-ÖĞRENME YÖNTEMİNİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ  
YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Fahrettin Uğur TULGAS**

Öğrenci No:  
**080778060**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Gökhan Silahtaroğlu

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “E-Öğrenme Yönteminin Turizm Sektöründeki Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini, çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. ..../...../.....

Fahrettin Uğur Tulgas

# E-ÖĞRENME YÖNTEMİNİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: **Fahrettin Uğur TULGAS**

## Özet

Ülkemizde insan kaynağına verilen önemin artmasıyla işletmeler, çalışanların kariyer planlama süreçlerini desteklemeye başlamışlardır. Günümüzde işletmeler, kariyer planlama süreci içerisinde yer alan insan kaynaklarını eğitime ve geliştirme faaliyetleri kapsamında, çalışanları için daha etkili bir öğretim imkanı sağlamak amacıyla; sunduğu avantajlar nedeniyle teknolojiden yararlanarak E-öğretim sistemini uygulamaya başlamışlardır. Bu tez çalışmasında, e-öğretim sisteminin turizm sektöründeki yöneticilerin kariyer planlama sürecine olan olumlu etkisi ele alınmaktadır. Bu hipotez, insan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri kapsamında E-öğretim yöntemini kullanan özel bir kurumda gerçekleştirilen anket uygulamasıyla test edilmektedir. Anket sonuçları analiz edilerek, bu yeni öğretim yönteminin yöneticilerin kariyer planlama süreci ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Planlama, E-öğrenme, Web Tabanlı Öğretim, İnternet

# **EFFECT OF THE E-LEARNING METHOD ON EXECUTIVE'S CAREER PLANNING AT THE TURISM SECTOR**

**Presented by: Fahrettin Uğur TULGAS**

## **Abstract**

In our country, with the importance given to the human resources has been increasing, the organizations have begun to support the career planning process of their employees. Nowadays, by taking advantage of technology, the organizations have begun to implement the E-learning method, as a part of the human resource training and development activities within the career planning process, to provide them a more effective learning opportunities. In this thesis study, the positive effects of the e-learning method on executive's career planning process is discussed. This hypothesis, is tested by a survey application applied in a private corporation which use the e-learning method as a part of the human resources training and development activities. By analyzing the survey results, the relationship between this new teaching method and the executive's career planning process is tried to explained.

**Key Words:** Career plannig, E-learning, Web-based learning, Internet

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>4</b>
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	4
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	7
2.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	8
2.2.2 Kadrolama .....	9
2.2.3 Yetiştirme ve Geliştirme .....	10
2.2.4 Değerlendirme.....	11
2.2.4.1 Başarı Değerlendirme Planı (Performans Değerlendirme)	12
2.2.4.2 E-Performans Değerlendirme	13
2.2.5 Koruma ve Geliştirme .....	14
2.2.6 Endüstri İlişkileri.....	15
2.3 İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmeler .....	16
<b>3. KARIYER PLANLAMASI.....</b>	<b>17</b>
3.1 Kariyerin Tanımı .....	17
3.2 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar .....	18
3.2.1 Kariyer Geliştirme.....	19
3.2.1.1 Kariyer Yönetimi	21
3.2.1.2 Kariyer Planlaması	22
3.3 Kariyer Planlamasının Etkileri .....	24
3.4 Kariyer Planlama Sistemleri.....	26
3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama .....	27
3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama.....	28
3.5 Küreselleşme ve Bilgi Toplumu.....	29
3.6 Eğitimin Giderek Artan Önemi .....	30
<b>4. ÖĞRENME VE EĞİTİM.....</b>	<b>32</b>
4.1 Öğrenme .....	32
4.2 Eğitim .....	33
4.2.1 Eğitim Teknolojisi.....	34
4.2.2 Öğretim Teknolojisi .....	36
4.2.3 Bireysel Öğretim .....	37
4.2.4 Yetişkin Eğitimi .....	38

4.2.5 İnsan Kaynaklarında Eğitim.....	39
4.2.6 Eğitim Yöntemleri .....	42
4.2.6.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri .....	43
4.2.6.2 İşdışı Eğitim Yöntemleri.....	44
<b>5. E-ÖĞRENME.....</b>	<b>48</b>
5.1 Bilgisayarın Tarihçesi .....	48
5.2 İnternet .....	51
5.2.1 WWW (World Wide Web) .....	52
5.3 Bilgisayarın Eğitimde Kullanımı .....	53
5.4 E-Öğrenme .....	56
5.4.1 Bilgisayar Destekli Öğretim.....	59
5.4.2 Uzaktan Eğitim .....	63
5.4.2.1 İnternet (Web) Tabanlı Eğitim .....	64
5.4.3 E-Öğrenme’yi Farklı Kılan Özellikleri .....	67
<b>6. YÖNTEM.....</b>	<b>69</b>
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	69
6.2 Evren ve Örneklem.....	69
6.3 Varsayımlar .....	69
6.4 Sınırlılıklar .....	69
6.5 Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	70
<b>7. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>71</b>
7.1 Demografik ve Kişisel Bulgular : Yönetici Profili.....	71
7.2 Yöneticilerin E-Öğrenme Yöntemi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	79
<b>8. SONUÇ.....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>92</b>
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....</b>	<b>97</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>105</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo.1. Cinsiyet ile İlgili Bulgular.....	71
Tablo.2. Yaş ile İlgili Bulgular.....	72
Tablo.3. Eğitim Düzeyi ile İlgili Bulgular.....	73
Tablo.4. Halihazırda Çalışılan Departman ile İlgili Bulgular .....	74
Tablo.5. Halihazırda Çalışılan Pozisyon ile İlgili Bulgular .....	74
Tablo.6. Toplam Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular .....	75
Tablo.7. Firmada Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular .....	76
Tablo.8. Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular .....	77
Tablo.9. Firmada Çalışma Süresine Göre Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular .....	77
Tablo.10. Gelir Düzeyi ile İlgili Bulgular.....	78
Tablo.11. E-Öğrenme Sistemi Kullanımı ile İlgili Bulgular.....	79
Tablo.12. Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanmama Nedenleri.....	80
Tablo.13. E-Öğrenme Sistemi Kullanım Sıklığı.....	80
Tablo.14. Yaşlarına Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Programını Kullanım Sıklıkları .....	82
Tablo.15. Gelir Düzeylerine Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanım Sıklıkları .....	82
Tablo.16. Yaşlarına Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemine Ayda Ayırdıkları Zaman .....	83
Tablo.17. Gelir Düzeylerine Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemine Ayda Ayırdıkları Zaman .....	84
Tablo.18. E-Öğrenme Sisteminin Kullanımı Açısından İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
Tablo.19. E-Öğrenme Sisteminin Kariyer Planlamasına Etkisi Açısından İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil.1. Çalışan Memnuniyeti İle İşletmenin Performansı Arasındaki Doğrudan Bağlantı.....	6
Şekil.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	8
Şekil.3. Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli.....	20
Şekil.4. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması.....	29
Şekil.5. Eğitim Yöntemleri.....	43
Şekil.6. E-Öğrenmenin Avantajları .....	58
Şekil.7. Öğretim aracı olarak bilgisayarın kullanım şekilleri.....	61
Şekil.8. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	72
Şekil.9. Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı .....	72
Şekil.10. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....	73
Şekil.11. Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	75
Şekil.12. Yöneticilerin Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	76
Şekil.13. Yöneticilerin Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	77
Şekil.14. Yöneticilerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil.15. Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanma Durumuna Göre Dağılımı	79
Şekil.16. Yöneticilerin E -Öğrenme Sistemini Kullanma Sıklığına Göre Dağılımı	80

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BDE</b>	: Bilgisayar Destekli Eğitim
<b>BDÖ</b>	: Bilgisayar Destekli Öğretim
<b>BTÖ</b>	: Bilgisayar Tabanlı Öğretim
<b>CAL</b>	: Computer Assisted Learning
<b>CBT</b>	: Computer Based Training
<b>CDLP</b>	: California Distance Learning Project
<b>F&amp;B</b>	: Food and Beverage
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>USDLA</b>	: United States Distance Learning Association
<b>WWW</b>	: World Wide Web

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, dünyada hemen her alanda oldukça büyük değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji alanındaki gelişmeler varolan rekabet ortamının daha da artmasına yol açmıştır. İşletmeler bu ciddi rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için insan faktörünün büyük bir önemle ele alınması gerektiğini anlamışlar; yönetim anlayışını ve politikalarını bu doğrultuda değiştirme yoluna gitmişlerdir.

Ülkemizde personel yönetiminin günümüzdeki insan kaynakları yönetimi düzeyine gelmesi küreselleşme ile oluşan rekabet ortamının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler, çevresel faktörlerle ortaya çıkan hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle ekonomi, teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler iş yaşamındaki bazı alışlagelmiş faktörleri de etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimlerden etkilenen yönetim anlayışı sayesinde ortaya yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kavramları çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarının başarı ile uygulanabilmesine etki eden bu önemli gelişmelerin başında kariyer planlaması gelmektedir. Artık insan kaynakları fonksiyonları, çalışanların yetenek ve becerilerini şirketin uzun vadeli stratejik hedeflerine doğrudan hizmet edecek seviyeye getirebilmek için eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi faaliyetlere yer vermektedir.

Söz konusu gelişme ve değişiklikler çalışanların da kariyerlerini tekrar gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda çalışanlar da, kariyer planlarını ve stratejilerini iyi belirlemeli ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmalıdırlar. Nitekim günümüzde özel sektörde, tüm çalışma hayatı boyunca aynı işi yapma olgusu giderek yok olmaktadır. Gerek işletmeler gerekse çalışanlar kendilerini sürekli olarak geliştirmekte, farklı yetenek ve beceriler kazandıkça da farklı istekler duymaya başlamaktadır. Bu durumda gerek çalışan gerekse işletme açısından ortaya çıkacak uzun dönemdeki değişiklikleri dikkate alarak, çalışanların işletme içindeki gelişim ve yükselmelerini planlamak işletmelerin üstlenmesi gereken

bir sorumluluk haline gelmiştir. Bu sorumluluğu işletmelerle birlikte çalışanların da paylaşması gerekmektedir.

Bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, prestij kazanma, iş güvencesinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Özellikle yönetici düzeyindeki çalışanlar, yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek, kişisel gelişimlerini arttırmak ve işlerine ilişkin konularda başarılı kararlar alabilmek arzusu içindedirler.

Ülkemizde insan kaynağına verilen önemin artmasıyla işletmeler, çalışanların kariyer planlama sürecini yürüttükleri eğitim faaliyetleri ile desteklemektedirler. Kariyer geliştirme süreci içerisinde yer alan insan kaynaklarını yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri kapsamında, işletmeler çalışanlarına daha etkili bir öğretim imkanı sağlamak amacıyla; öğrenmeyi bireyselleştirmesi, esnek çalışma ve öğrenme zamanı sağlaması, daha etkili bir öğrenme ortamı yaratması gibi avantajları ve işletmeye sağladığı yararlar nedeniyle teknolojiden yararlanmaya başlamışlardır. Günümüzde gelişen iletişim teknolojisi sayesinde uzaktan öğretimin niteliği artarak işletmelerde internet tabanlı uzaktan öğretim modelleri kullanılmaya başlanmıştır.

Bu tezin amacı, teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmelerde eğitim faaliyetleri kapsamında kullanılmaya başlanan elektronik öğrenme metodunun turizm sektöründeki yöneticilerin kariyer planlamalarına nasıl bir etki yarattığının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan beş ana bölümde konuyla ilgili literatur ve ardından uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kariyer geliştirme konusuna bir taban oluşturması açısından insan kaynakları yönetiminin tanımı ve işletme için önemi ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri ana hatlarıyla açıklanarak insan kaynakları yönetimindeki gelişmelerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde kariyer geliştirme kavramı, ilgili literatur temel alınarak bireysel (kariyer planlama) ve örgütsel(kariyer yönetimi) boyutta incelenmiştir. Ardından küreselleşmeyle birlikte eğitimin işletmeler için artan önemine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde eğitim, öğretim, öğrenme kavramlarının ilgili literatur doğrultusunda tanımı yapılarak, eğitim-öğretim teknolojisi, bireysel eğitim, yetişkin eğitimi gibi kavramların tanımlarına yer verilmiş ve işletmelerin insan kaynaklarını eğitime faaliyetleri kapsamında uyguladıkları eğitim yöntemleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde teknolojinin tanımı, bilgisayarın tarihçesi ve kullanım alanları incelendikten sonra teknolojinin ve bilgisayarın eğitimde kullanılması ve işletmelerde kullanılan yeni elektronik eğitim yöntemleri incelenmiştir. Elektronik öğrenme kavramı kapsamında bilgisayar destekli öğretim, uzaktan öğretim, web tabanlı öğrenim gibi kavramların tanımlarına yer verilmiş ve ilgili literatur temel alınarak e-öğrenmenin işletme için yararları ve yöneticilerin kariyer gelişimine olan katkılarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise uygulanan e-öğrenme yönteminin turizm sektöründe çalışan yöneticilerin kariyer planlamalarına etkisinin incelenmesi amacıyla, turizm sektöründe lider konumunda olan bir firmada yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket, demografik ve kişisel bazı soruların yanı sıra e-öğrenme programının hem kullanım kolaylığını hem de yöneticilerin kariyer planlamalarına etkisini ölçmeye yönelik hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

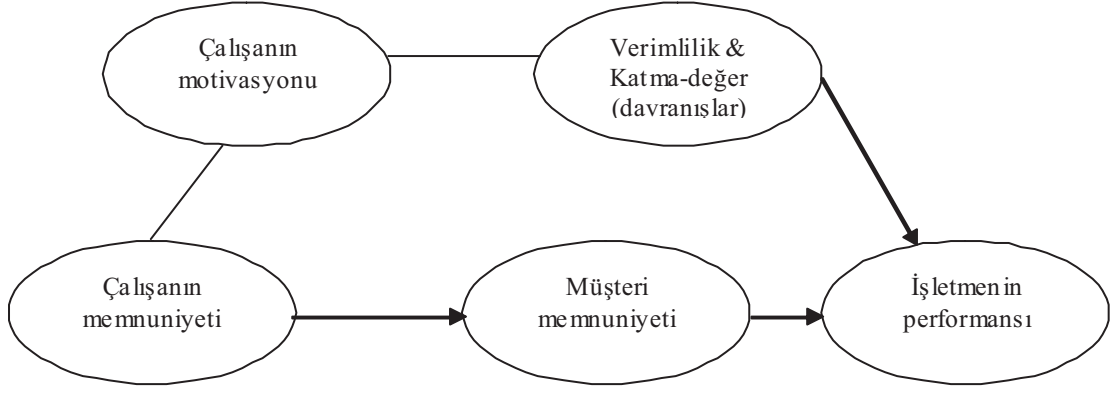
Günümüz koşullarında, gelişen rekabet anlayışıyla birlikte işletmeler başarı düzeylerini arttırabilmek için çeşitli insan kaynakları politika ve uygulamalarına yönelmişlerdir. İşletmelerin, başarılı örgütsel gelişmeleri hedeflerken insanın artan öneminin göz önünde bulundurulması şartını dikkate almasıyla örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de önem kazanmaya başlamıştır. Personel yönetimi kavramıyla başlayan süreç zamanla gelişerek insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerle, işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılarak örgütlerde daha modern bir personel yönetimi olan insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır.

Genel anlamda “insan kaynakları yönetiminin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak da ifade edilmektedir. Bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde tanımlanabilir” (Kozak, 2004, s.13).

“Günümüzde bir organizasyon, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz.: Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğü sağlamak”(Uyargil, Adal, Ataay, Acar, Özçelik, Sadullah, Dünder ve Tüzüner, 2008, s.2).

İnsan kaynakları yönetimi yalnız birinci amaca yönelik bir çalışma programı izlediğinde hedeflediği örgütsel başarı olasılığı düşük kalacaktır. İşletmelerin verimliliği arttırabilmeleri için insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olan insan faktörünün ne denli önemli olduğunu ifade eden ikinci amaca yönelik bir çaba göstermesi gerekmektedir. İşletmeler için birinci amacın gerçekleşmesi ikinci amacın gerçekleşmesine bağlıdır(Uyargil vd., 2008). Özellikle tamamen bireysel hizmet anlayışına dayalı turizm sektörü için insan faktörü oldukça önemlidir. İnsanın insana hizmet ettiği bu sektörde müşteriler sadece insan gücüyle mümkün olabilecek ‘güler yüzle karşılanmak’ gibi bir beklenti içindedirler. Bu beklentinin gerçekleşmesi ancak işletmedeki insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi ve yaptığı işten doyuma ulaşmasının sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Özetle bu sektörde çalışan personelin iş doyumunun ve moral seviyesinin yükseltilmesi çok önemli bir yönetim faaliyetidir.

Çeşitli insan etkenlerinin, işletmelerin performansı ile bağlantılı olduğu yöneticiler arasında genel bir kanıdır. Bunlar iş doyumunu, motivasyonu, bağlılık ve kurum kültürü gibi etkenlerdir. Heskett, Jones, Sasser ve Schlesinger’in 1997 basımlı kitaplarında ayrıntılarıyla açıkladıkları Hizmet-Kar zinciri modeli, çalışan memnuniyetinin nasıl müşteri memnuniyetine dönüştüğünü ve bunun da işletmenin performansını nasıl doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu çalışma çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır ancak ortaya atılan temel teori çalışan davranışlarının bir şirketin işletme performansını etkileyebileceğidir. Şekil-1’de çalışan memnuniyetinin nasıl bir şirketin kâr hanesine etki edebileceği gösterilmektedir. Aynı yazarlar Harvard Business Review’da yayımlanan “Putting the Service-Profit Chain to Work” (Hizmet-Kar Zincirini İşe Uyarlamak) adlı makalelerinde çalışan davranışı, müşteri memnuniyeti ve cirodaki artış değişimleri arasındaki bağlantıyı nicel verilerle ifade etmişlerdir. Makalede yer verdikleri görüşe göre çalışan davranışındaki 5 birimlik bir artış müşteri memnuniyetine 1.3 birimlik bir artış olarak yansımakta ve sonuç olarak 0.5 birimlik bir ciro artışı meydana gelmektedir (Bucknall ve Ohtaki, 2005, s.259).



**Şekil.1.** Çalışan Memnuniyeti İle İşletmenin Performansı Arasındaki Doğrudan Bağlantı

**Kaynak:** Bucknall ve Ohtaki, s.260

Yukarıdaki Hizmet-Kar Zinciri modelinde çalışan personelin iş doyumunun ve moral seviyesinin yükseltilmesinin ne denli önemli bir yönetim faaliyeti olduğunun altı tekrar çizilmektedir.

“1993 yılında Andrew Pollack’ın New York Times’da yazdığı makale de geçmişte insan kaynağına verilen önemin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Yazarın attığı manşet şöyleydi: Japan A.Ş için firmanın hiçbir zaman ölmeyecek personel listesi. Bu makalede yazar bir mezarlığın sunumunu yapmaktadır. Ancak bu sıradan bir mezarlık değildir. Samurayların ve Japon askeri komutanların mezarlarının da arasında bulunduğu Koyasan’da, 250’den fazla kurumsal mezar bazı Japonya’nın önde gelen şirketleri tarafından, ölen çalışanları onurlandırmak için inşa edilmiştir. Bu kurumsal mezarlar değerli çalışanların anılarını kutsal bir yerde saklamalarını sağlamaktadır. Nissan’ın anıtı iki işçisinin heykelini betimlemektedir. Pollack’a göre, Japonya’nın kendi adına şirket kuran sanayici aynı zamanda Panasonic şirketinin kurucusu Konosuke Matsushita, 1938 yılında ilk anıtı inşa etmiştir. Bir anıtın \$500,000 ile \$1 milyon arasında bir maliyeti olabilirken Japonya’nın emlak piyasasının zirvede olduğu bir dönemde bir emlak şirketi tarafından \$3 milyona inşa edilmiştir” (Bucknall ve Ohtaki, 2005). Bu kurumsal şirket mezarları yaşam boyu istihdam felsefesiyle endüstriyel ilişkilerin omurgasını oluşturan değerlerin özünü yakalamaktadır. Bu ilişki Japonya’nın personel yönetimi sisteminin temel taşı olmuştur. Bu sistem Japon kuruluşların iş hedeflerine ulaşmak için gerek duyduğu sabit sadık insan kaynağı için faydalı bir model oluşturmuştur.



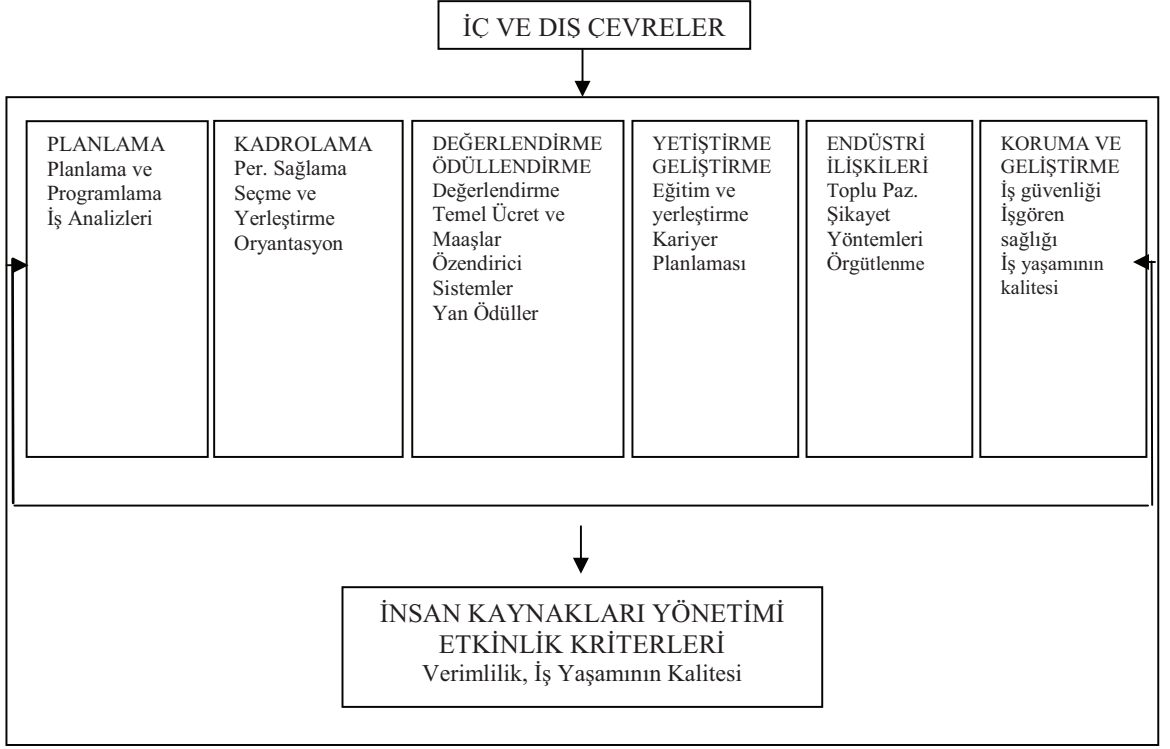
“En iyi Japon işletmelerinin başarılarının arkasında insan kaynağına verdikleri önem yatmaktadır. Başarılı bir Japon işletmesi olan Sony şirketinin yöneticisi Akio Morita, ‘Ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız olun, işinizin geleceği, çalıştırdığımız insanların elindedir. Belki kulağa hayli dramatik gelecek ama, işinizin kaderi, işe aldığımız en genç çalışana bağlıdır.’ derken çalışanların işletme için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır” (Taşkın, 2001, s.52).

Türkiye de işletmelerin başarısı için çalışanların ne kadar önemli olduğunun farkına varmalı ve insan kaynakları uygulamalarını bu doğrultuda geliştirmelidir.

## 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri de zamanla değişmiştir .İnsan kaynakları yönetiminin aşağıda verilen 6 temel işlevden oluştuğunu söyleyebiliriz (Uyargil vd. , 2008):

- Planlama
- Kadrolama
- Yetiştirme – Geliştirme
- Değerlendirme
- Koruma ve Geliştirme
- Endüstri İlişkileri



**Şekil.2.** İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

**Kaynak:** Uyargil vd., 2008

### 2.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi bir süreç olarak ele alındığında temel planlama sürecinin, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarına uygulanmasını ifade eden ve yönetimin ilk adımını oluşturan önemli bir işlevdir.

Genel bir tanımla, “insan kaynakları planlaması; işletmenin örgüt planlaması da dahil işletmenin genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin en uygun birime yerleştirilmesi, yeni görevlerine hizmet içi eğitim yoluyla hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemiyle başarısının değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür” (Kozak, 2004, s.29).

Bir görüşe göre (Erdem, 2004, s.35) bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir.

İnsan kaynakları planlamasının amacı: “örgüt içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek, bunları karşılamaya yönelik öncelikleri belirlemek ve beşeri kaynakları en etkili olabilecekleri yerlere tahsis etmektir” (Uyargil vd., 2008, s.103).

### 2.2.2 Kadrolama

“Kadrolama işlevinin temelini insan kaynağı oluşturur. İnsan kaynakları terimi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu kapsama işletme dışında olan ve ileride o işletmede çalışabilecek potansiyel iş gücünü de dahil etmek mümkündür” (Koparal, 2004, s.117).

Kadrolama işlevi,

- İnsan kaynakları ihtiyacının nicel ve nitel olarak belirlenmesi, (insan kaynakları planlaması)
- İhtiyaçlar doğrultusunda aday araştırma ve bulma çabaları sonucunda işe alınacak uygun kişilerin seçimi
- Seçilenlerin işe yerleştirilmesi

işlemlerini içeren çok önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. (Uyargil vd., 2008)

“Kadrolama sürecinin ilk aşaması insan kaynakları planlamasıdır. Bu aşamada örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli işgücü talebi sayı ve nitelik olarak belirlenir ve işletme içi işgücü arzıyla karşılaştırılır. İşgücü talebinin iç işgücü arzını aşması durumunda, işgücü açığı veya ihtiyacı var demektir. Yeni faaliyet ve yatırımlara girişmek, işletmenin büyümesi, işten ayrılan veya çıkartılanların olması gibi nedenlerle de işletmede işgören açığı meydana gelebilir. İşgören ihtiyacının doğru olarak belirlenmesi, sonraki aşamaların etkinliği açısından önemlidir.” (Uyargil vd., 2008)

İkinci aşama olan aday araştırma ve bulma sürecinde, işletmenin ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği uygun büyüklükte bir aday grubu oluşturulur.

Kadrolama sürecinin son evresi olan personel seçimi ve yerleştirilmesi ise, “her bir başvurunun değerlendirilerek, işe alınıp alınmamasına ilişkin kararın verildiği uzun bir süreçtir. İşgören seçim sürecinde başvuranların incelenmesi, mülakat, test gibi uygulamalar yürütülmektedir” (Gök, 2006, s.37). Seçilen ve iş teklifini kabul eden adaylar işe yerleştirilirler.

### 2.2.3 Yetiştirme ve Geliştirme

Literatürde pek çok yazar personel yetiştirme ve geliştirmede eğitimin önemine işaret etmektedir. Eğitim kavramı daha geniş anlamı olarak düşünüldüğünde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içermektedir.

“Caudron, personel güçlendirmede çalışanların işletmeyi iyileştirmek için neler yapmaları gerektiği ve bu iyileştirmeleri yapabilmek için gerekli kaynak ve yeteneklere sahip olma yolunun eğitimden geçtiğini ifade etmiştir. Ginnodo da, personel güçlendirmede eğitimin bir şeylere çare bulmaktan çok daha fazla anlamı vardır; o insanları işbirliği ve yüksek performans düzeylerine ulaşmaya hazırlamakta ve çalışanlara şöyle bir mesaj göndermektedir: Biz size para harcıyoruz, çünkü bu işletmenin geleceği için çok önemli” (Doğan, 2006, s.56). Çalışanlar uygulamaların esasına ilişkin bilgilere ve karar verme yeteneklerini geliştirmeye eğitim yolu ile sahip olmaktadır. Eğitim işletme için kısa dönemde maliyetli gibi görünse de, uzun dönemli düşünüldüğünde nitelikli işgücü ve yüksek düzeyde verim sağlanması açısından aslında bir yatırımdır. Eğitim faaliyetleri, işletmelerde sadece eğitim departmanının sorumluluğunda yürütülmelidir.

İlerideki bölümlerde daha ayrıntılı olarak açıklanacağı gibi yetiştirme ve geliştirme kavramları arasındaki fark aşağıdaki gibi özetlenebilir.

“Yetiştirme, belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitim faaliyetleridir. Geliştirme ise, bireyin iş verimini

arttırmak ve ileride farklı pozisyonlarda görev alabilmesini sağlayabilmek için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ve mevcut olanların geliştirilmesine ilişkin eğitim faaliyetleridir. Yetiştirme işin doğru olarak yapılmasını, geliştirme ise doğru işlerin yapılmasını sağlayan eğitim faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Özetle yetiştirme ve geliştirmenin eğitimin birer türü niteliğinde olduğu söylenebilir. Küreselleşmeyle birlikte artan yoğun rekabet koşulları ele alındığında başarılı olabilmek için çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir işgücüne sahip olmak gerekir”(Uyargil vd., 2008). Bu da insan kaynakları uygulamalarının başında yer alan eğitim faaliyetleriyle mümkün olmaktadır.

#### 2.2.4 Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirme işlevi personelin işe alınmasından itibaren başlayıp süreklilik gösteren bir süreç olarak tanımlanabilir. İşe alınma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilirken, daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla işin başındaki performansının incelenmesi açısından değerlendirilir.

“Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için başvurulan bir süreçtir. İyi bir başarı değerlendirme sisteminin olduğu işletmelerde çalışanların bu kararlara karşı tutumu daha güvenlidir. Değerlendirme işlevi sistematik olarak uygulandığında işletmeler için olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir” (Uyargil vd., 2008) :

- İşe uygun eleman seçimi sağlandığı gibi, insan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir. Böylelikle insan kaynakları planlamasının etkinliği artar.
- Organizasyonun etkinliği artar.
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha doğru bir biçimde belirlenir.

- İşten çıkarma ve personel terfileri daha haklı bir zemine dayandırılabilir.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

#### 2.2.4.1 Başarı Değerlendirme Planı (Performans Değerlendirme)

Yukarıda belirtilen olumlu sonuçların elde edilebilmesi için sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Başarı değerlendirmesi, çalışanların başarı durumlarının ortaya çıkarılması biçiminde tanımladığına göre; değerlendirme uygulamasında dikkate alınacak niteliklerin başında bireysel iş görenin kişisel başarı durumu gelir. Ancak değerlendirme konusunda bireyin kişiliğinin mi yoksa işteki başarı derecesinin mi göz önüne alınacağı yönünde geleneksel ve çağdaş yaklaşımların ayrı eğilimleri olduğu görülmektedir. Geleneksel yaklaşım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirmesine büyük önem verirken; çağdaş yaklaşım ise, kişisel özelliklerin çok önemli olmadığı ve kişinin işinde başarılı olmasının yeterli kabul edilmesi gerektiği varsayımıyla daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir (Bingöl, 1990, s.173).

Günümüzde başarı değerlendirme yerine performans yönetimi sistemi olarak adlandırılan süreç bireysel performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinden oluşur. Çalışanların performans düzeyi işletmelerin verimliliğini doğru orantılı bir biçimde etkilemektedir. Kişinin yeteneği, kişiliği ve işe olan ilgisi her çalışanda farklılık gösterebileceğinden çalışanın göstermiş olduğu performans düzeyleri de farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletmelerdeki insan kaynakları departmanı, çalışanların performansını arttırmak için çeşitli motivasyon araçlarından yararlanarak geliştirdiği uygulamalarla çalışanların işe olan ilgisini artırır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin başında gelen Amaçlara Göre Değerlendirme yönteminde çalışanın işteki başarısı ön planda tutulur. Organizasyonun temel hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile bir araya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda da gene tarafların birlikte kişinin hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmeleri süreci olarak

tanımlanabilen Amaçlara Göre Yönetim, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir.

“Performans değerlendirme süreci kariyer planlaması için de bir temel sağlar. Bu süreçte birey kendi hedeflerini ve becerilerini tanıır; neyi yapıp neyi yapmayacağını öğrenir; yöneticilerin performansı hakkında ne düşündükleri hakkında bir fikri olur; talip olduğu görev için gerekli eğitim ve gelişme ihtiyaçları belirlenir. Kariyer geliştirme için yöneticiler personeli yönlendirirler ve gerektiği zaman danışmanlık yaparlar. Bu süreçte yöneticiler personelin geçmiş dönemdeki performansına dayanarak uzun dönemli kariyer amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olacak şekilde, performanslarını nasıl arttıracakları konusunda kısa dönemli, belirgin önerilerde bulunurlar. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri personele davranış, tutum, beceri ya da bilgi konularında ihtiyaç duydukları önerileri vermenin bir yolu olarak kullanılır” (Benligiray, 1999, s.254).

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Başlıca kullanım alanları şunlardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005):

- Personelin uyarılması
- Ücret ayarlamaları
- Yerleştirme kararları
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi

#### 2.2.4.2 E-Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olan performans değerlendirme, günümüzde işletmeler tarafından elektronik ortamdan yararlanılarak da sürdürülebilmektedir. Çalışanlarla ilgili bütün bilgilerin elektronik ortamda toplanması, işlenmesi ve çeşitli şekillerde analiz edilerek raporlanmasına olanak sağlayan İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin bir alt sistemi de Performans Değerlendirme ya da Performans Yönetimi Sistemidir. Günümüzde bazı işletmeler

performans değerlendirme s¼recini daha etkin olarak ger¼ekleřtirebilmek i¼in piyasadaki ¼eřitli yazılım ve donanımları satın alarak ya da kendi yazılımlarını geliştirerek bu konuda elektronik ortamdan yararlanma yoluna gitmektedirler. B¼oyece performans değerlendirme formları bilgisayarda doldurularak, formların i¼erdięi bilgiler diğer insan kaynakları s¼re¼leri ile b¼t¼nleřtirilebilmekte ve kişilere ilişkin ¼eřitli insan kaynakları kararları daha hızlı ve etkin bir bi¼imde alınabilmektedir(Uyargil vd., 2008, s.300).

#### 2.2.5 Koruma ve Geliştirme

İşletmelerdeki insan kaynağını en etkin bi¼imde kullanarak örg¼te olan katkılarının en ¼st d¼zeye ¼ıkartılması, verimliliğin ve niteliğin y¼kseltilmesi ve ¼alıřanların iş doyum d¼zeyinin arttırılması i¼in uygulanması gereken bir diğer önemli işlev de koruma işlevidir. “Koruma işlevi sağlık ve g¼venlik konularını i¼erir. İş g¼venlięi ve iřg¼ren sağlığı ¼alıřanların motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen en önemli fakt¼rler arasında yer almaktadır” (Yumuşak, 2008, s.244). Kurumların ¼alıřanlarına sunduğu kısa ve uzun vadedeki g¼venlik koşulları bu kişilerin işleri nasıl algıladıklarını önemli ölç¼de etkilemektedir. “¼rnek olarak, herhangi bir hastalığa yakalanma, kazaya uğrama, emeklilikte karşılaşılacak sıkıntılar, bakmakla y¼k¼ml¼ olunan kişiler ve benzeri konularda kurumun sağladığı imkanlar, ¼alıřanlar a¼ısından oldukça önemlidir”(Fındık¼ı, 2003, s.400).

Koruma işlevinin insan kaynakları y¼netiminin diğer işlevleri ile olan ilişkisi incelendiğinde kadrolama işlevinin başarısını da etkilediği g¼r¼lmektedir. Bir organizasyonun ¼alıřanlarına sağlıklı, g¼venli ve konforlu bir ¼alıřma ortamı sağlayabildiği ölç¼de kadrolama işlevinin başarılı olma olasılığı artacak ve işletmenin insan kaynağı ihtiyaçının karşılanması kolaylaşacaktır.

Eğitim- Geliştirme de iş g¼venlięi ve iřg¼ren sağlığı ¼alıřmalarını tamamlayan bir başka insan kaynakları y¼netimi işlevidir.¼¼nk¼ işyeri teknik olarak ne kadar



güvenli olursa olsun işgörenlerin güvenli davranmaları sağlanmazsa iş güvenliği tam olarak gerçekleşmeyecektir. Bunu sağlamak bu konudaki eğitim çalışmalarısıyla gerçekleştirilebilir.

“Koruma işlevi, insan kaynaklarının fiziksel varlıklarını güvenceye almak amacını gerçekleştiren insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle de sürekli etkileşim içinde olmak durumundadır ve aynı zamanda onların bir tamamlayıcısıdır” (Uyargil vd., 2008, s.515).

## 2.2.6 Endüstri İlişkileri

“İşgücü verimliliği, öncelikle işçi-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesine bağlıdır. Endüstriyel ilişkilerin birincil amacı, tarafların (işçi-işveren ve devlet) ilişkilerinin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işletme faaliyetlerini aksatmamaktır” (Oral, 2005, s.397).

Ülkemizde çalışma hayatıyla ilgili, işçi-işveren ilişkilerini düzenlemek, denetlemek ve sosyal güvenlik imkanını sağlamak, bu imkanı yaygınlaştırmak ve geliştirmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur. İşletmelerde ise, çalışma hayatıyla ilgili bu düzenlemeleri uygulama görevi insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına girmektedir.

Endüstriyel ilişkiler bağlamında insan kaynakları yönetiminin yapacağı işler şöyle sıralanabilir (Kozak, 2004, s.55) :

- Sosyal güvenlik,
- İşçi sağlığı,
- İş güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar,
- Sosyal hizmetler.

Çokuluslu işletmelerde ise ulusların farklı ekonomik, politik, hukuki sistemlerinin olmasından dolayı her bir ülkenin kendisine özgü endüstri ilişkileri sistemi oluşmaktadır. Bundan dolayı çokuluslu işletmeler genellikle endüstri ilişkileri sisteminin yönetimini bağlı kuruluşlara bırakmayı tercih ederler. Çokuluslu işletmenin genel merkezinin endüstri ilişkileri sistemi ile ilgili olarak temel görevi koordinasyonu sağlamaktır.(Uyargil vd., 2008, s.768)

### 2.3 İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmeler

Personel yönetiminin günümüzdeki insan kaynakları yönetimi düzeyine gelmesi uzun soluklu klasik ve neo-klasik dönemlerin tüketilmesi sonucu gerçekleşmiştir. Gelinen bu noktada çalışanlar kadar, yapılan işin kalitesinin de işletmeler için önemli olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bugünkü yönetim anlayışında işletmenin amaçları gerçekleştirilirken insan faktörünün de ciddiyle ele alınması gerekmektedir. Yöneticiler aynı zamanda çevresel faktörlerle ortaya çıkan hızlı gelişmelere de ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle teknoloji ve iletişim alanlarındaki gelişmeler iş yaşamındaki bazı alışlagelmiş faktörleri de etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimler işletmelerdeki yönetim anlayışını da etkilemiş ve ortaya yeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kavramları çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarının başarı ile uygulanabilmesine etki eden bu en önemli gelişmelerin başında bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla ele alacağım kariyer geliştirme gelmektedir.

### 3. KARİYER PLANLAMASI

#### 3.1 Kariyerin Tanımı

1970’li yıllardan itibaren farklı yönleriyle ele alınan, günlük hayatta çok sık kullanılan, gerek kullanım ve gerekse algılanış bakımından bireyden bireye farklılık gösteren kariyer kavramı, Fransızca “carriere”, İngilizce “career” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir. Kariyer kavramının sözlükteki karşılığı, meslek, meslek hayatı, mesleki tecrübe, meslekte başarı kazanma ve meslekte ilerleme kavramları ile verilmektedir. (Güneş, 2006)

Bu farklı kavramlara ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde aşağıda belirtilen kariyer tanımları karşımıza çıkmaktadır:

“Kariyeri meslek kavramıyla tanımlayan görüşe göre, statüsü yüksek olan yöneticilik, avukatlık, askeri personel gibi işler kariyer olarak görülürken, temizlikçilik, garsonluk gibi görevler iş olarak adlandırılmaktadır. Kariyeri meslek hayatı kavramıyla tanımlayan görüşe göre ise, bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptığı bir ya da birden fazla işin toplamı kariyer olarak görülmektedir” (Kozak, 2001, s.16).

Kariyeri mesleki tecrübe kavramıyla tanımlayan görüşe göre kariyer, “kişinin tüm çalışma hayatı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak ele alınmaktadır (Yılmaz, 2006).

Kariyeri meslekte ilerleme kavramıyla tanımlayan diğer bir görüşe göre kariyer, “bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanmasıdır. Başka bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır” (Ergün, 2007). Aydın’a(2007) göre kariyer, bir örgüt yapısındaki hiyerarşide hep yukarı doğru gidiş olan bir hareket olarak ele alınmaktadır. Burada kariyer başarısı yükselme (terfi) ve maaşla ölçülür.

“Kariyer kavramı açıkça iş kavramını kapsamakla birlikte, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kavramla beraber anlaşılmalı. Kariyer, sosyal yaşam ve iş hayatının, çalışan yaşamındaki önemiyle birebir ilişkilendiren bir kavramdır. Dolayısıyla yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç elde etme fikirleri kariyer kavramının yaşamın bu iki farklı kutbu arasında bağlayıcı roller üstlendiğinin göstergesidir” (Aydın,2007).

### 3.2 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar

Kozak (2004)’a göre kişinin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardım eden kariyer olgusu, iş yaşamı kadar özel yaşamda da önemlidir. Meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli maddi gücü elde etmenin de etkin bir aracıdır. Ayrıca psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında, kişiliğin gelişmesinde etkin olduğu anlaşılmaktadır (s.17).

“Kariyer konusunun odak noktası insandır. Günümüzde, küreselleşmeyle insan ihtiyaçlarının da öncelikleri değişmiş, bilgisini kullanan ve örgüt için önemli olduğunu hisseden bireyler bu çalışmalarının karşılığını hem maddi hem de manevi olarak almak istemişlerdir. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bu tür duygu, düşünce ve tutumlar kişinin mesleğe yönelik davranışlarını oluşturur. Dolayısıyla fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Bu yükselmeyle kişi, işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanında, daha fazla para kazanmaya da başlayacaktır” (Kozak, 2004, s.17).

Kariyer kavramı hakkında gerekli açıklamalar yapılırken ön plana çıkan kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyer planlama gibi kavramların da tanımlanması gerekir.

### 3.2.1 Kariyer Geliştirme

İnsan yaşamında kariyer kavramının önemli bir yeri vardır. İnsanlar geleceğe yönelik planlarını erken yaşlarda oluşturmaya başlamaktadırlar. Kariyer yolunun belirlenmesinde çeşitli kişisel ve çevresel etkenler rol oynamaktadır. Bugünkü koşullarda insanlar kariyerlerini belirlerken tek bir organizasyona bağlı kalmamaktadırlar. Ulaşmak istedikleri noktaya gelebilmek için stratejilerini geliştirmekte ve uygulamaya koymaktadırlar. İleriye dönük yapılan bu planlar doğrultusunda kişi, mesleki kariyerini oluşturur ve geliştirmek için gerekli adımları atar.

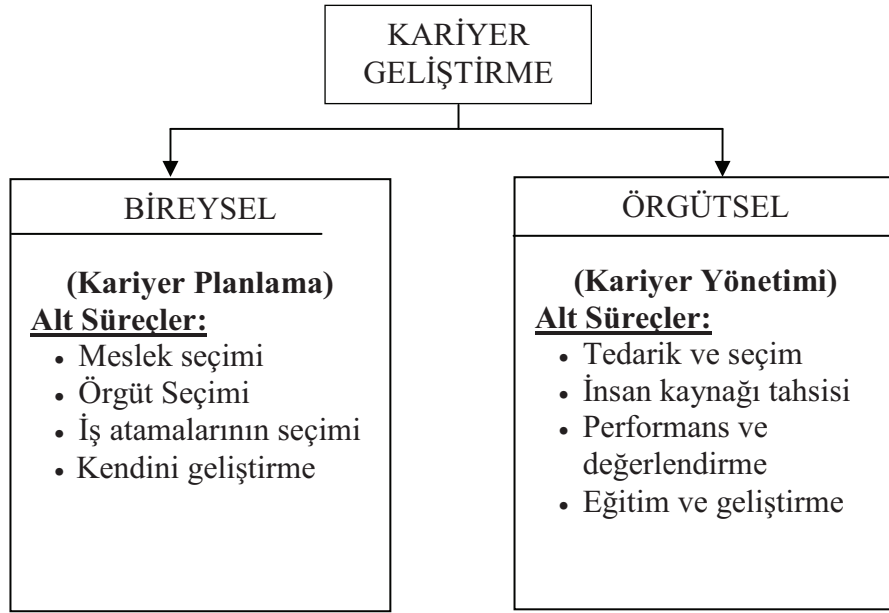
“Maslow’un gereksinimler hiyerarşisinden hareketle; psikolojik açıdan sağlıklı bir birey, fizyolojik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, kendini gerçekleştirme gereksinmesi doğrultusunda meslek yaşamında ilerlemek, belirli noktalara gelmek, sorumluluk yüklenmek arzusunda olacaktır. Bu arzu kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bu fark, kişinin vizyonuna ve bu yoldaki çabalarına bağlı olacaktır. Kişinin organizasyon kademelerinde yükselmesi; beraberinde daha fazla güç ve prestij kazanmasının yanı sıra maddi olanaklarının da daha iyi hale gelmesine yol açacaktır” (Aytaç, 2005, ss.13-14).

Kariyerinde belli bir noktaya ulaşan kişi, kendini geliştirme yönündeki çabalarını artırarak başarısını devam ettirebilmektedir. Çalışanın başarısının ve dolayısıyla iş tatmininin artması işletmeye de büyük yararlar sağlamaktadır. Bu noktada işletme düzeyinde bir kariyer geliştirme sisteminin oluşturulması ve bu sistemin insan kaynakları planlaması ile bütünleştirilmesi organizasyonun verimliliğini pozitif yönde etkileyecektir.

“Kariyer geliştirme sistemi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenebilmektedir. Bu iki boyutun birbiriyle örtüşmesi sonucunda hem kişisel kariyer beklenti ve hedeflerinin gerçekleşmesi hem de işletmenin ileriye dönük nitelikli eleman gereksiniminin karşılanması mümkün olabilecektir. Bu noktada işletmelerin , çalışanların hedefleriyle organizasyonun hedeflerini olabildiğince uyumlu hale getirebilmesi için çeşitli yönetsel uygulamalara ağırlık vermesi gerekmektedir. Çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde

yönetimin vereceği destek, organizasyonun da verimliliğini etkileyecektir. Bu nedenle, işletmelerin kariyer geliştirme sistemine gereken önemi ve özeni göstermeleri gerekmektedir” (Uyargil vd., 2008, ss.315-316).

İşletme düzeyinde oluşturulacak bir kariyer geliştirme sisteminde kişinin kariyer planlaması ve işletmenin kariyer yönetim süreci birlikte yürütülmelidir.



Şekil.3. Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli

**Kaynak:** Erdoğan, N. (2003), s.14

Kariyer geliştirme sisteminde çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye birtakım görevler düşmektedir. Belirtilen tüm aktörler, üzerlerine düşen görevi yerine getirdiğinde sistem, çalışanların ve organizasyonun toplam performansını olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunu da ortadan kaldıracaktır. Kariyer planlama (bireysel boyut) ve kariyer yönetiminin(organizasyonel boyut) bir bütün olarak ele alındığı bu sistemde; çalışanlar, kariyer fırsatlarında eşitlik, yönetim desteği, kariyer olanakları konusunda gerekli bilgilendirme, kariyer tatmini gibi konulara öncelik verirken, organizasyon da kendisini belirlediği vizyona ulaştıracak nitelikli personelin geliştirilmesi konusuna ağırlık verecektir (Uyargil vd., 2008, s.322).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden eğitim ve geliştirme sistemi kariyer geliştirme sistemine büyük destek sağlamaktadır. Kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak iş başı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları da değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin kariyer sistemlerine olan etkisi ikinci bölümde insan kaynaklarında eğitim başlığıyla daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Aşağıda kariyer geliştirme sistemi bireysel (kariyer planlama) ve organizasyonel (kariyer yönetimi) olarak ele alınan iki boyutuyla incelenecektir.

### 3.2.1.1 Kariyer Yönetimi

Kozak (2004) kariyer yönetimini en basit tanımıyla, “insan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleri ile ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim süreci” olarak tanımlamaktadır (s.17). Barutçugil(2004)’e göre bu süreç beş adımla yürütülür (s.30):

1. Kendini ve çevresel faktörleri değerlendirme
2. Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması
3. İşin gerekçelerinin belirlenmesi
4. Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması
5. Kişisel ve mesleki amaçları geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir. Bazı kaynaklarda örgütsel kariyer planlaması olarak da adlandırılan kariyer yönetimi, özellikle bireysel kariyer planlama ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005) ve aşağıdaki adımlarla yürütülür (Barutçugil,2004):

Süreç bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Bu ilk adımda kişinin kendisini değerlendirmesi, kişinin istekleri ve yetenekleri hakkında objektif

değerlendirme yapabilmeyi ifade ederken, çevresini değerlendirmesi ise; kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelir.

İkinci adım olan amaç belirleme ve strateji geliştirme, birinci amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Kişi kendisinin ve çevresinin farkında olduğunda, belirli bir zaman içinde ulaşmak istediği noktayı ve düzeyi belirler. Böylelikle kişi belirlediği kariyer hedefine ulaşabilmek için en verimli şekilde odaklanabilecektir.

Üçüncü aşamada çalışan, belirlediği kariyer stratejisini uygulamaya koyar. Kendi performansıyla ilgili yöneticilerinden aldığı geri bildirimler ışığında kişisel ve mesleki gelişimlerini programlar. Süreç çalışanın bireysel kariyer planının örgüt tarafından desteklenmesi ve örgüte uyumlaştırılmasıyla sonlanır.

Özetle kariyer yönetimi “organizasyonun, ileride gereksinme duyacağı nitelikteki personeli zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerini kapsamaktadır. Organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda işletme desteğinin sağlanmasıdır” (Uyargil vd., 2008, s.309). Kariyer yönetimi genellikle işletmelerde insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir.

“İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması, kişilerin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu koordinasyon sağlandığı takdirde, kariyer yönetimi başarılı olarak uygulanır” (Kozak, 2004, s.18).

### 3.2.1.2 Kariyer Planlaması

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmelere bağlı olarak uygulanan en önemli faaliyetlerden biri kariyer planlamasıdır. Günümüzde insan kaynakları uzmanlarının büyük bir çoğunluğu, işe alım gereksinimlerini karşılamanın yolu olarak kariyer planlamasını görmektedirler. İdeal olan tüm personelin kariyer planlama tavsiyelerini kabul etmesidir. Yöneticiler, kariyer planlamasını teşvik ettiklerinde, personelin onların yönlendirmesi sonucunda kariyer amaç ve çalışmalarını düzenlemesi daha



olanaklıdır. Aynı zamanda yöneticiler daha fazla eğitim, ya da kariyer geliştirme etkinlikleri için olanak tanıyarak personeli güdüleyebilmelidir (Çabuk, 2007).

“Kariyer planlama kişisel bir süreçtir ve kişinin kariyerindeki mesleklerin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş yollarının seçimini ifade etmektedir. Bir başka deyişle üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlamasıdır” (Aytaç,2005, s.8).

Kariyer planlaması, “iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer kavramı, bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından örgütün görev alanı içinde yer alır. Kariyer planlaması ayrıca, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayandığı için örgütler ve çalışanlar için önemli bir süreç olarak bilinmektedir” (Kozak, N., 2002, s.275).

Personeli kariyer planlamaları için motive etmedeki başarısızlık; örgüt açısından, boş pozisyonların tamamlanmasındaki zorluk, daha düşük personel, daha az bağlılık, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan fonların dikkatsiz ve özensiz kullanımı ile sonuçlanabilir. Birey açısından ise yetersiz yönetim şeklinde hayal kırıklığı, kurum içinde bireyin kendisini yetersiz hissetmesi ve uygun görevlendirme yapılmadığında kurum içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilmektedir(Çetin, C., 1999, s.329).

Kariyer planlama süreci aşağıdaki beş adımla yürütülür(Uyargil vd., 2008):

- Önce kişinin kendi kendini değerlendirmesi; bilgi, beceri ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi gerekir.
- Ardından, işletme içi ve dışındaki kariyer fırsatlarını belirlemeli ve değerlendirmelidir.
- Daha sonra kişi, kişisel gelişimini sağlayacak, motivasyonunu artıracak kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirler.
- Belirlediği hedeflere ulaşmak için aksiyon planlarını oluşturur.
- Ve işletmenin de desteğini arkasına alarak planlarını uygulamaya koyar.

Kariyer planlama sürecinin tüm evrelerinde çalışana gerekli organizasyonel desteğin verilmesi gerekmektedir. Danışmanlık, rehberlik ve eğitim faaliyetleriyle, kişilerin deneyim ve yetkinlikleri artırılmalı ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda engel yaratabilecek sorunlar önceden belirlenip, ortadan kaldırılmalıdır. (Uyargil, 2008, s.328)

Kariyer planlamasının önemi aşağıdaki örgütsel ve bireysel nedenlerle açıklanabilir:

Örgütsel nedenler:

- Hizmet kalitesinin artırılması,
- İşgücü verimliliğinin artırılması,
- Müşteri tatmininin artırılması,
- İşgücü planlamasının sağlanması.

Bireysel nedenler:

- Çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi,
- İş doyumunun artırılması
- Çalışanın kendi özelliklerini tanıması

Kariyer planlaması, yukarıda belirtilen bireysel ve örgütsel nedenlerin yanında kişinin bireysel gelişme ihtiyacının belirlenmesi açısından da oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda kişi için gerekli olan eğitim, öğretim süresi ve yöntemlerinin belirlenmesine de karar verilir (Kozak, 2004, s.102).

### 3.3 Kariyer Planlamasının Etkileri

Kariyer planlaması hem çalışana hem de işletmeye birçok katkı sağlamaktadır. Bireye sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Akat, 2002, ss.452-453):

- Çalışanlara terfi etme olanağı sağlar ve çalışanların işletme için beklentilerini geliştirmeye yardımcı olur.
- Personelin kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar.

- Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini tatmin ederek verimliliğini artırır.
- Farklı eğitim ve geçmişleri olan kişilere, farklı biçimlerde kariyer planlama desteği vererek gelişmelerini kolaylaştırır ve işletmeyle bütünleşmelerini sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Çalışanları, kariyer hedefleri doğrultusunda tüm potansiyellerini ortaya koymasına için motive eder ve ilerlemelerini sağlar.
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanın, işinden doyum almasını sağlayarak, kendisini güçlü hissetmesine yol açar.

Özetle kariyer planlaması bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırır.

Kariyer planlamasının işletmeye sağladığı yararları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997, s.171):

- Çok uluslu işletmeler; kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları yeni ortamlara hazırlamaya yardımcı olmak için kullanmaktadır.
- Performans değerlendirme yöntemi aracılığıyla eşit çalışanlara eşit ücret ödenmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütsel hareketliliği sağlayarak tüm çalışanların yatay ve dikey hareket etmesine olanak vermeyi hedeflemektedir.
- Örgütsel iş sadakati sağlar. Çalışanların iş değiştirmelerini azaltır.
- Çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek, kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı sağlanır.
- Geleceğe yönelik hedeflerle planlama yapmayı kolaylaştırır.
- Performans değerlendirme, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme, kişisel ihtiyaç ve planlar ile ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

Özetle; kariyer planlaması, işgücünün daha kaliteli olmasına yol açar. Çalışanların devamsızlıkları azalırken çalışma istekleri artar. İşten çıkarılmalarının

azalması sonucunda, yeni işe girenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için harcanan paradan da tasarruf sağlanmış olur.

Yukarıda açıklanan olumlu katkıların yanında kariyer planlamasının bireye ve işletmeye birtakım olumsuz etkilerinin olduğundan da söz etmek mümkündür. “Özellikle bazı yöneticiler kariyer planlamanın, işletmenin işgücünü artıracığını ve danışman kullanımı ile hizmet içi eğitim harcamalarının artmasının da bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmekte ve bu nedenle kariyer planlama çalışmalarını uygulamaktan korkmaktadırlar” (Bayraktaroğlu, 2003, s.123).

Ayrıca çalışanların beklentilerinin artmasına, bireylerde stres ve gerginliğe yol açabilmektedir. Kariyer kararının belirsizliği, yaşamlarıyla ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaaf lar bireyin motivasyonunu ve performansını azaltacaktır (Walker, 1980, ss.347-348). Bu durumda daha etkili bir kariyer planlamasıyla daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekir (Aytaç, 1997).

### 3.4 Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlaması, temelde iki farklı boyut ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birinci boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu işletme içerisinde yerini bilmek, gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmak istediğini belirlemek durumundadır. İkinci boyutu ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Birey, kendi amacına ulaşmaya çalışırken, işletme ise kariyer politikaları oluşturarak çalışanın ilerlemesi için tırmanacağı basamakları belirlemektedir. Bu çerçevede işletme kendi hedefiyle çalışan kişinin hedeflerini bütünleştirmeye çalışır. İnsan kaynaklarının planlanması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır (Kaynak, 1996, s.163).

### 3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması; bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içi kariyer fırsatlarını araştırması, hedeflerini belirlemesi ve bilinçli kariyer seçimleri yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır (Mucuk, 2005, s.337).

Bireysel kariyer planlaması; işten çok bireye odaklaşmayı ve bireyin amaç, yeteneklerini analiz etmeyi hedeflemektedir (Aldemir, 2001, s.27).

“Bireysel kariyer planlaması, kişinin yalnızca işini değil; ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini kapsayan; daha çok para, prestij ve saygınlık kazanmak için yaptığı uzun süreli bir planlama sürecidir” (Özer, 2009).

“Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları ve faaliyetleri kapsayan planlardır. Bu plan aracılığıyla bir kişi kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerler, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar” (Bingöl, 2003, s.250).

Bireysel kariyer planlama aşamaları aşağıdaki gibi başlıklarla sıralanabilir (Özer, 2009) :

- Bireyin kendisini ve çevresel faktörleri değerlendirmesi,
- Kariyer hedeflerinin ve buna bağlı kişisel amaçların saptanması,
- İşin gereklerinin belirlenmesi
- Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli eğitimin sağlanması,
- Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi

### 3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Örgütsel kariyer planlaması; bireysel kariyer planlarının, işletmenin gerçek ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirilmesini sağlamaktadır. İşletme yönetimi kariyer planlamasıyla ilgili bilgi ve yardım sağlayarak, kariyer planlarını işletmenin amaçlarına ve bireyin yeteneklerine uygun olarak yönlendirebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, s.323).

Küreselleşen iş yaşamında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler karşısında işletmeler, kariyer planlamasına önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel kariyer planlaması, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, çalıştığı işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması sürecidir. Hedefler ve stratejiler çerçevesinde kişilerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini, işletme yöneticileri bir döngü halinde gerçekleştirirler (Şimşek, 2004, s.91).

“Kariyer planlaması, iş görene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim, bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumunu ve mutluluk sağlamaktadır” (Aydın, 2007).

Örgütsel kariyer planlamasının önemli bir fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden bahsetmek mümkündür. Bu eğitim faaliyetlerini amaçları bakımından 3 grupta inceleyebiliriz (Barutçugil, 2004):

- Bilgilendirmeye Yönelik Eğitimler: Ürün bilgisi, imalat teknikleri, Pazar bilgisi, şirket politikaları, mali analiz teknikleri, vergi mevzuatı gibi konuları içermektedir.
- Beceri ve Geliştirmeye Yönelik Eğitimler: İletişim, etkili sunuş, karar alma, liderlik, takım oluşturma, çatışma yönetimi gibi konuları içermektedir.

• Tutum Geliştirmeye Yönelik Eğitimler: Olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, sorumluluk duyma, motivasyon, yaratıcılık gibi konuları içermektedir.

Tüm bu eğitim ve geliştirme programları kuşkusuz bireyin kariyeri açısından son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Ancak bu faaliyetler günümüzde, örgütsel çabalar kadar bireysel çabaları da esas alan bir tutum içerisindedir. Kariyer, bir süreç olarak düşünüldüğünde, bilgi ve beceriyle ilerlenmesi gerekmekte ve anahtar kavram, öğrenme olmaktadır.

<b>Örgütsel Kariyer Planlaması:</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlaması</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelecekteki örgütsel çalışan gereksinimlerini belirleme.</li><li>• Kariyer basamaklarının planlanması.</li><li>• Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi.</li><li>• Örgütsel gelişim fırsatları ile kişisel yetenek ve isteklerin karşılaştırılması.</li><li>• Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi(kendini tanıma).</li><li>• İş ve günlük hayat amaçlarının planlanması.</li><li>• Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.</li><li>• İlgi ve hedeflerde değişmeye dikkat etme.</li><li>• Örgüt içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.</li></ul>

**Şekil.4.** Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması

**Kaynak:** Aytaç, S. (2005), s.167

### 3.5 Küreselleşme ve Bilgi Toplumu

Örgütlerde kariyer yönetimi gelişiminde önemli rol oynayan etkenlerden biri küreselleşmedir. Küreselleşme; ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda yerleşmiş

yargıların ve kurumsal yapıların uluslararası bir boyut kazanarak değişmesi, yeni normlar yaratılması ve bunların tüm dünyaca benimsenmesi sürecidir. Küreselleşme kavramı, ülkeler arasındaki siyasal ve ekonomik sınırların giderek etkisini kaybettiği, mal, hizmet, insan, bilgi trafiğinin çok akıcı hale geldiği, yapılan her şeyden herkesin haberdar olduğu bir bütünleşme ortamını anlatmaktadır.

Diğer bir tanımla küreselleşme, ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünyaya yayılması ve farklılıklardan bir bütünlük ve uyum sağlanması gerçekteştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram küresel pazarların oluşması, ulus-devlet sınırlarının aşınması, küresel kültürün doğuşu, çokuluslu şirketlerin küresel etkinlikleri, paylaşılan çıkarlar, bilginin küresel akışkanlığı gibi birçok kavramı da kapsamaktadır (Aydemir ve Kaya, 2007).

Küreselleşmeyi hızlandıran en önemli faktörlerin başında gelen bilgi; ekonomiye ve üretime yön veren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. şirketlerin dünyadaki değişimlere ayak uydurarak gerçekteştirdikleri yönetim alanındaki yenilikler, küresel piyasalarda varlıklarını hissettirebilmeleri ve ilgili alanda bilgili olduklarını gösterebilmeleriyle anlam kazanmıştır. Bu anlamda teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanma, yeni dünya görüşüne sahip olma gibi özellikler bilgi toplumunun vazgeçilmez birer öğesi haline gelmiştir. Organizasyonların ve bireylerin, bilginin ve teknolojinin sürekli artan bu hızına yetişebilmesi ise, bireyin kendi kariyeri için ne yaptığına ve organizasyonun çalışanına, bilgi toplumuna uyum sağlayabilecek nitelikleri sağlayıp sağlayamadığına bağlıdır.

### 3.6 Eğitimin Giderek Artan Önemi

Organizasyondaki hizmet içi eğitim, temel anlamıyla, kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda, özellikle çalışanın performansı ile organizasyonun beklentileri arasında bir fark olduğunda veya çalışanın eksikliğinin olduğu işle ilgili bir konuda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulduğunda hizmet içi eğitime başvurulmaktadır. Ancak eğitimin var olabilmesi için kişinin öğrenme kabiliyetinin ve istekliliğinin varlığı gereklidir.



Gelişen teknolojiye ve yeni bilgi sistemlerine ayak uydurabilmek için organizasyonlar, eğitimin artan önemini kavramışlardır. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda düzenlenmesi ise, kişinin şimdiki konumunun ötesinde, ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir (Perek,2005). Bu noktada organizasyonlar için eğitimin bu denli gerekli olması, kariyer yönetimini de gerekli kılmaktadır.

Bu gelişimde rol oynayan bir başka etken ise bilgi işçileridir. “Genel olarak bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışanlar, bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın ilk oluşmaya başladığı zamanlarda, hizmet sektörünün rutin işlerinde çalışan kişilere, bilgi işçisi denilmiştir. Ancak günümüzde tanım, beyin gücü ile çalışanları kapsayacak bir hal almıştır. Şuanda geniş bir alanı kapsayan bilgi işçileri, bilgi üreticileri, bilgi taşıyıcıları, bilgi işlemcileri ve altyapı personeli kapsamaktadır. Bu tip işçiler günümüzde işgücünün en hızlı büyüyen alanını oluşturmaktadır. Yeni teknolojiler rutin çalışma gerektiren işleri kapsamadığından ve devamlı düşünmeyi gerektiren işleri ortaya çıkardığından bilgi işçilerinin birçok meziyete sahip kişiler olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bilgi işçileri, zekalarını ürüne, mal veya hizmete dönüştüren, sahip oldukları bilgiyi satarak veya ticaretini yaparak herhangi bir şekilde organizasyona verebilen, sürekli öğrenmeye zorunlu olan, kendini geliştirmek zorunda olan işçilerdir” (Bozkurt, 2000, s.125).

## 4. ÖĞRENME VE EĞİTİM

### 4.1 Öğrenme

Eğitim sürecinin temelini öğrenme oluşturur. Eğitimin başarısı, eğitim alan bireylerin kendilerine verilmek istenen bilgi, beceri ve davranışları öğrenmelerine bağlıdır. Bu nedenle eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçası olan öğrenme kavramı üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. Eğitim bilimi açısından öğrenme, bireyin çevresindeki yeni bilgi ve uyarıları, sezgiye ya da bilgiye dayanarak belli bir süreç dahilinde algılaması ve bunları özümseyip, davranışlarına yansıtmasıdır (Uyargil vd., 2008, s.191).

Öğrenme en basit şekliyle, belli uyarıcılara(ihtiyaçlara) karşı belli bir biçimde davranma alışkanlığını kazanmadır. Bunun için günümüz davranış psikologları ve eğitimcileri öğrenmeyi, davranış değişikliği olarak tanımlamaktadırlar. Davranış ise, bireylerin başkaları tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak gözlenebilen etkinlikleri olarak tanımlanabilir. Her öğrenme işlemi sırasında bireyde ya yeni bir davranış oluşur ya da eskiden varolan bir davranış değişikliğe uğrar. Bu bakımdan günümüzün eğitiminde öğrenme 'davranış değişikliği' olarak tanımlanmaktadır (Çilenti, 1997, s.10).

Diğer bir tanımla öğrenme, “daha önce yapmadığımız bir şeyi yapabilmek ve onu tekrar yapabilecek kadar hatırlayabilmektir. Öğrenme, bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu bilgi ve davranışlarında meydana gelen kalıcı izli değişme olarak da tanımlanabilir” (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004, s.3).

Öğrenme, bireyin çevresi ile etkileşimi sonucunda davranışında meydana gelen nispeten kalıcı bir değişme anlamına geldiğine göre, öğretme de bireyin davranışında böyle bir değişiklik meydana getirme çabasıdır. Yani, öğretme, öğrenemenin sağlanması ya da davranış değişikliği meydana getirmek amacıyla çevrenin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, öğretme ve öğrenme derken aslında aynı süreçten bahsedilmektedir. Bu sürece, davranış değişmesini sağlayan dış kaynak açısından bakıldığında yapılan şey öğretme iken, davranışı değişen birey açısından

bakıldığında ise öğrenmedir. Bu yüzden söz konusu sürece genellikle öğretme-öğrenme süreci denir. Eğitim ise, öğretme-öğrenme sürecini içine alan genel bir kavramdır. Diğer bir ifade ile, eğitim, öğretme ve öğrenme etkinlikleri sonucunda gerçekleşir (Özdemir vd. 2004). Öğretim, öğrenmeyi gerçekleştirdiği takdirde bir eğitim değeri vardır.

Öğrenme, heran gerçekleşebilir. Birey olarak, yolda yürüdüğümüzde çevremizi gözlemlerken, televizyon seyredirken veya birisiyle konuşurken birşeyler öğreniriz. Ancak eğitimcileri asıl ilgilendiren bu tür öğrenmeler değil, öğretimsel çabalar sonucu gerçekleşen öğrenmelerdir. Öğretimi nasıl tasarladığımız yalnızca neler öğrenildiğini değil aynı zamanda bireyin öğrendiklerini nasıl kullanacağını (uygulayacağını) da etkilemektedir. Bu yüzden, öğretme-öğrenme süreci, seçme, düzenleme, uygun bir ortamda bilgiyi aktarma ve bireyin bu bilgi ile etkileşimini içermektedir (Demirel ve Altun, 2009).

“Belli bir konuyu öğretmek için gerekli öğretme durumlarını belirlerken, belli bir davranışı kazandırmak amacıyla hangi öğretme yöntem veya tekniğinin ve hangi araç-gereçlerin, hangi bilimsel verilere dayanarak biraraya getirileceğinin tasarlanması önem taşımaktadır. Kısaca, öğretme durumu bir tasarı, öğrenme durumu ise bu tasarımın öğrenciyi etkileyen uygulanmış halidir” (Çilenti, 1997, s.40).

## 4.2 Eğitim

Eğitim, Dewey'e gelinceye kadar, tarih boyunca değişik eğitim felsefesi görüşlerini ortaya koyanlar ve onun izinden gidenler tarafından, kendi görüşlerine uygun biçimlerde tanımlanagelmiştir. Bu tanımlarda eğitimin ne olduğu değil, belli felsefi görüşlerin eğitimden ne beklediğini yansıtmaktadır. İlk defa Dewey, eğitim sürecinin içine eğilmiş, orada ne olup bittiğini düşünmüş; eğitimi, yaşantıların yeniden örgütlenmesi ya da yenilenmesi olarak tanımlamış; her yaşantının, daha önceki yaşantılara dayalı olarak oluştuğunu ve bireyde değişiklik yaptığı için de daha sonra edinilecek yaşantıları etkileyeceğini belirtmiştir.

Geniş bir alan olan eğitim ile ilgili günümüzde oldukça fazla sayıda tanımlama vardır. Eğitim ile ilgili son yıllarda kabul edilen tanımlardan biri Ertürk'ün tanımıdır.

Bu tanıma göre eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir (İlgar, 2005, s.13).

Eğitim, bireylerde istedik davranışlar geliştirilmesine yönelik etkinliklerin bütünü olarak tanımlandığına göre, toplumu oluşturan bireylerin üretken, araştırmacı, hoşgörülü insanlar olmalarının ve kendi yeteneklerini kullanarak kendilerine ve çevrelerine katkı sağlamalarının eğitimin bu temel fonksiyonunu gerçekleştirmesiyle mümkün olduğu söylenebilir.

Eğitimin tanımında yer alan davranış, “genel anlamda organizmanın her hareketi olarak tanımlanır. Davranış psikologlarına göre ise, organizmanın etkiye karşı gösterdiği tepki yada tepkiye karşı gösterdiği etkidir. Eğitim açısından davranışın gözlenebilir, ölçülebilir ve istenilir olması koşulları aranmaktadır” (Demirel ve Altun, 2009, s.3).

Eğitim, bireyin yeteneklerini geliştirdiği gibi aynı zamanda toplumun kalkınmasına da olumlu bir katkı sağlar. Bu düşünceyle toplumun gelişmesi ve eğitim sistemi arasındaki yakın bağdan söz etmek mümkündür. Toplumun gelişmesi için bireylerin eğitimi ne kadar önem taşıyorsa, bir işletme için de çalışanlarının ilgili konularda eğitilmiş ve yeneklerinin geliştirilmiş olması o kadar önem taşımaktadır. Bu bölümde eğitimin toplum üzerindeki etkisinden ziyade eğitimin işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan yetiştirme ve geliştirme fonksiyonundaki yeri ve önemi, çalışanların kariyer planlamaları üzerindeki etkileri ve dolayısıyla işletme üzerindeki etkileri 'yetişkin eğitimi' ve 'hizmetiçi eğitim' kavramlarıyla ele alınacaktır.

#### 4.2.1 Eğitim Teknolojisi

Toplumun diğer alanlardaki hızlı değişimlere ayak uydurması ile ilgili çabaları eğitim biliminin içinde yeni bir terimin doğmasına yol açmıştır. Eğitim teknolojisi terimi ile ilgili çeşitli kaynaklarda değişik tanımlar bulunmaktadır. Ancak eğitim teknolojisi sürekli gelişen ve değişen bir alan olduğundan günümüzdeki tanımı da değişmiştir.

Eğitim teknolojisi, ¼lkemizde, 1960'lerden beri eğitim alanında sık sık kullanılan bir terim olmuştur. Bu terim, eğitim literat¼r¼ne ilk defa 1960'ların ilk yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nde girmiş; sonra da kısa zamanda Batı D¼nyasına ve diğer ¼lkelere yayılmıştır (Çilenti, 1997, s.26).

¼lkemizde özellikle geleneksel yüksek ¼đretim sisteminde diğer birçok sorunun yanında, kapasite yön¼nden meydana gelen tıkanma, 1970'lerde sosyal bir gerilim noktasına erişmiş, siyasi ve profesyonel sorumluluk konumunda olanları alternatif kaynak ve teknolojiler aramaya yöneltmiştir. Bu arayışın geldiği nokta, varolan kurumlardan tam anlamıyla yararlanmanın yanısıra 'açık üniversite' modeline benzer bir yaklaşımla, çok-araçlı uzaktan ¼đretim olanaklarının seferber edilmesi idi. Sorun temelde strateji ve yöntem sorunu olduğundan, 1974'te Bakanlığın onayıyla, eğitim teknolojisinden yararlanmanın strateji ve yöntemini saptamak üzere, bir dizi çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonunda 1974 yılında Bakanlık onayı ile 'Eğitim Teknolojisi Stratejisi ve Yöntem Komitesi' kurularak o gün¼n koşulları dahilinde eğitim teknolojisi yolu ile eğitim yapılmasına olanak verilmiştir. Bu atılımla birlikte 1974'te Türkiye'de Uzaktan ¼đretim'in ilk ciddi uygulaması olan 'Mektupla ¼đrenme' hayata geçirilmiştir (Özdil, 1986). İleriki böl¼mlerde uzaktan ¼đretimin tarihsel gelişimi ve gün¼m¼zde geldiği noktayla ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilecektir.

Eğitim teknolojisi, yazı öncesi devirden bug¼nk¼ devre kadar; yazı, görsel ve işitsel araçlar, bireysel ve kitlesel eğitim, ileri düzeyde otomasyon gibi gelişim evrelerinden geçmiştir.(Tolun, 2003, s.9)

¼lkemizde yakın geçmişte, eğitim teknolojisi, ¼đrenme psikolojisi ilkelerine göre hazırlanan film, televizyon ve radyo gibi modern araçların ve makinelerin eğitimde kullanılması şeklinde tanımlanmaktayken (Çilenti, 1997, s.26); teknolojinin zaman içerisinde geliştiği ve değiştiği gün¼m¼zde, eğitim için kullanılacak elektronik donanımlar ve bu donanımlar üzerinde çalışan yazılımları geliştiren bir bilim dalı(Eğitim Teknolojisi, Vikipedi, b.t.) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yıldız'a (2004) göre çağdaş eğitim teknolojisi şu şekilde tanımlanmaktadır:

“İnsanın öğrenmesi ve iletişim bilimleri alanındaki araştırma bulgularına dayanarak yetişmiş insan gücü ve insan güvü dış kaynaklardan (araç-gereçlerden) yararlanarak, eğitimin özel amaçlarına götürecekt öğretme-öğrenme süreçlerini sistematik biçimde tasarlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirmeye yönelik bir eğitim bilimidir” (s.11).

Diğer bir tanımla eğitim teknolojisi, öğretim ilkelerinin uygulanabilmesi için oluşturulmuş bütün metodolojiler ve tekniklerdir. “Eğitim teknolojisi öğrenme sürecini geliştirmek için oluşturulan her türlü sistemi, tekniği ve yardımcı içerir”(Aydoğan ve Delikanlı, 2007).

“Teknoloji sözcüğü ise incelendiğinde, kapsamı içerisinde makineler, işlemler, yöntemler, süreçler, sistemler, yönetim ve kontrol mekanizmaları gibi çeşitli öğelerin yer aldığı görülmektedir. O halde teknoloji bu öğelerin belirli bir düzende bir araya getirilmesiyle oluşan ve bilim ile uygulama arasında köprü görevi yapan bir disiplin olarak tanımlanabilir” (Uşun, 2006).

“Teknoloji sadece araç gereçleri değil, yeni yöntem ve yaklaşımları da içeren bir olgudur. Bu yüzden eğitim teknolojisi kavramı, eğitimde yeni yöntem ve yaklaşım arayışlarından da sorumlu olan bir bilim dalıdır. Eğitim teknolojisi, bilgi ve yöntemin yanısıra, teknolojik araç ve gereçlerin eğitimde kullanılması, diğer bir deyişle eğitim araçlarının yenilenmesi ve çeşitlendirilmesiyle de ilgilidir” (Taşçı, 1993). Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin insan kaynaklarına ve dolayısıyla kurum içi eğitime verdiği önemin artması, eğitim teknolojilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

#### 4.2.2 Öğretim Teknolojisi

Öğretim teknolojisi daha etkili bir öğretim sağlamak amacıyla, öğrenme ve iletişim ile ilgili araştırmalara dayalı, insan ve maddi kaynakları birlikte kullanarak, öğrenme-öğretme süreci bütününe belirli özel hedefler açısından sistematik olarak tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir. Bu tanıma göre, görsel-işitsel

araçlar, öğretme-öğrenme sürecinde kullanılan sayısız öğelerden biri olarak yer almaktadır. Eğitim ve öğretim teknolojisi arasındaki fark ise; öğretim teknolojisinin, öğretimin, eğitimin bir alt kavramı olduğu anlayışına dayalı olarak ve belirli öğretim disiplinlerinin kendine özgü yönlerini dikkate alarak düzenlenmiş teknoloji ile ilgili bir terim olmasıdır. Örneğin, ‘fen öğretimi teknolojisi’, ‘dil öğretimi teknolojisi’ gibi (Küçükahmet, 2006, ss.266-267).

“Bugün eğitim literatüründe sık rastlanan mikro öğretim, tele okul, tele üniversite, açık üniversite, televizyon okulu, internet okulu, elektronik posta, telekonferans vb. kavramlar kitle iletişiminin ve bilgisayar teknolojisinin eğitim sürecindeki ifadeleridir” (Alkan, 1999).

Tarihsel gelişim sürecinde posta hizmetleri(mektupla öğretim), telefon, radyo, televizyon, video gibi iletişim araçlarının öğretim amaçlı kullanılmasının yanı sıra günümüzde etkileşimli video, telekonferans gibi uygulamalar ve özellikle internetin sağladığı imkanlar eğitim sektörünün önüne çok büyük ufuklar açmıştır.

#### 4.2.3 Bireysel Öğretim

“Bireysel öğretim kavramı, her öğrencinin kişisel yetenek ve ilgisine karşılık verecek biçimde hazırlanıp kullanılmasına önem veren öğretim uygulaması şeklinde tanımlanmaktadır. Tandoğan, bireysel öğretimi büyük ölçüde öğrencinin çeşitli araçlardan oluşturulmuş bir ortamda kendi kendini yönlendirdiği ve kendi kendine uyguladığı öğrenme deneyimlerinden oluşan bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Hızal ise, önümüzdeki yıllarda eğitim teknolojisi uygulamalarının özellikle bireysel öğrenme yönünde önemli gelişmeler kaydedilebileceğini belirtmiştir” (Uşun, 2000, ss.9-10).

Bireysel öğretim, işletmelerde insan kaynaklarının çalışanlarını yetiştirme ve geliştirme kapsamında uyguladığı eğitim faaliyetlerinde de karşımıza çıkan bir kavramdır. Eğitimi alan kişilerin etkin katılımı, eğitim programının başarısı için gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Öğrenme, bireye özgü bir davranıştır. Dolayısıyla bireyin öğrenme gereksinimi ve arzusu içinde olması gerekir. Eğitim

programı çalışanın ilgisini çeken, çalışanın kariyer planı doğrultusunda kendisini geliştirebileceğini düşündüğü konuları içeriyorsa ve kendisinin anlayabileceği şekilde hazırlanmışsa birey bu faaliyete daha istekli bir şekilde katılacak ve öğrenme isteği içerisinde olduğu için öğrenme daha hızlı gerçekleşebilecektir. Bu noktada eğitim faaliyetlerinin bireysel öğrenime uygun planlanması ve tasarlanması oldukça önemlidir. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu bilgisayar destekli uzaktan öğretim uygulamaları da özellikle bu yönüyle ön plana çıkmaktadır.

#### 4.2.4 Yetişkin Eğitimi

İçinde bulunduğumuz bilim ve teknoloji çağında yetişkin eğitimi, eğitsel, sosyal, ekonomik, bilimsel ve teknolojik açılardan oldukça önem kazanmış; gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan devletlerin ilgi odağı haline gelmiş bulunmaktadır. İlgili literatürde birçok değişik tanımları bulunan yetişkin eğitimi, yaygın eğitim kapsamında yer alan bir kavram olup; yetişkinlerin özelliklerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı, hedef grubu, amaç ve hedefleri belirli, düzenli ve planlı bir eğitim olarak tanımlanabilir. Hızlı teknolojik, bilimsel değişimler, özellikle çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli olarak yenilenmesini gerektirmekte ve yetişkin eğitimi, hızla gelişen toplumda yetişkinlere bilgi ve bilim sağlamak suretiyle iki önemli rolü birden oynamaktadır(Uşun, 2000, s.173).

Yetişkinler, eğer isterlerse, ihtiyaçları varsa, sorunlarıyla ilgiliyse, tecrübelerinin ışığında, şekilci olmayan yöntemle, yol gösterme ve gelişmeyi ölçerek öğrenirler. Yetişkinlerin öğrenmesi, insane beyninin kullanılmayan potansiye kısmının kullanılmasını da sağlamaktadır. İnsan beyninde sağ ve sol yarım kürenin işlevleri farklıdır. Çalışanların beyinlerini daha iyi kullanabilmesi için eğitim yoluyla beyin etkinliği yükseltilmelidir. Beynin daha zayıf olan tarafı daha kuvvetli olan tarafla birlikte çalışmak üzere uyarıldığı ve teşvik edildiği zaman etkinlik büyük ölçüde artar.

Yetişkin öğrencilerin temel karakteristikleri ile ilgili olarak aşağıdaki temel varsayımlar incelenebilir (Tolun, 2003):



- İnsanlar her geçen an yeni bilgiler edinirler. Bu öğretiler sonucunda zamanla deneyimler oluşur. Yetişkinler çocuklarla kıyaslandığında yeni bir öğrenme sürecine çok daha fazla ve yoğun deneyimlerle girerler.
- Öğrenme süreçlerinde ya problem odaklı ya da yaşam odaklıdır. Gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler, yüzleşecekleri konularla öğrenimleri arasında bağlantı kurarlar ve sorunların üstesinden gelebilmek için kendilerine yardımcı olacağına inandıkları bilgiler oldupunu düşündüklerinde öğrenmek için daha fazla motive olmaktadır.
- Yetişkinler, aldıkları ya da alacakları eğitimin kendileri için yararlı olup olmadığını; gerçek hayatta tecrübe edip edemeyeceklerini bilmek isterler. Bu nedenle de bir şeye enerjilerini adamadan önce neden bilgiyi edinmeleri gerektiğini öğrenme ihtiyacındadırlar.
- Yetişkinleri en iyi içsel nedenler motive etmektedir. Bunların arasında artan iş tatmini, yaşam kalitesi ve öz saygı gelmektedir.

#### 4.2.5 İnsan Kaynaklarında Eğitim

Eğitim, örgütün rekabet gücünü artırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır. Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve de deneyimlerini güncellemek ve onların organizasyonel sonuçlarını etkileyecek şekilde performanslarını artırmak mümkün değildir.

“Eğitim, örgütlerin hedef ve stratejileri ile yakından ilişkili olan bir uygulamadır. Örgütlerin pek çoğunun eğitim işlevleri ile ilgili olarak kendilerine yön veren bir yaklaşımları vardır. Son yıllarda bu yaklaşımlar taktik geliştirme görünümünden çıkarak stratejik bir boyuta ulaşmıştır” (Gök, 2006, ss.38-39).

“Eğitim veya yetiştirme(training) kavramı, belli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak açıklanmaktadır” (Taşkın, 2001, s.20).

“Eğitime yapılan yatırım, bireye, örgüte ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırımdır. Eğitime yapılan yatırımların artması, insan ya da emek faktörüne verilen önemin arttığıının ve bu faktörün verimlilik üzerindeki etkisinin her geçen gün daha belirginleştiiğinin bir göstergesidir” (Uyargil vd., 2008).

Japonya’daki devlet kurumları, ticari işletmeler ve büyük işverenler, işveren durumundaki her kurumun eğitimcilik yapması gerektiğini kabul etmişlerdir. Amerika’da ise işletmeler, iş yerinde eğitim için yılda iki yüz on milyar dolar harcamaktadır. Bu sistemin, bütün Amerikan ilk, orta, lise ve yüksek okullar sistemi kadar büyük olduğu ileri sürülmektedir. Bir ülkenin, eğitime bu kadar harcama yapmasının nedeni, gelecekte ülke ekonomisinin rekabet gücünü belirleyen etkenlerin en başında “iş gücünün kalitesi ve eğitimi” olduğunun tahmin edilmesidir. Amerika’nın planladığı uzun vadeli stratejik hedeflerin başında, işletmelerin toplam ücret maliyetlerinin %1.5 kadarını eğitim harcamalarına ayırmasını sağlamak olduğu belirtilmektedir (Taşkın, 2001, ss.24-25).

Çok geniş kapsamlı bir kavram olan eğitim; işletme içinde veya dışında düzenlenmiş programlar yolu ile veya kendi kendine deneyimlemek suretiyle, çalışana bilgi ve yetenek kazandırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu durumda eğitimi bir değişim süreci olarak kabul etmek gerekir(Uyargil vd., 2008).

Bu sürecin başarılı bir yönetim sürecine dönüşebilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin stratejik ve etkin planlamasına bağlıdır. Eğitimin stratejik planlaması sürecinde şu konu başlıkları yer almalıdır (Gök, 2006, s.39):

- Yapı ve olasılıkların analizi
- Yeni teknolojiler için planlama ve eğitim ihtiyaçlarının analizi
- Teknoloji ve eğitim yatırımları
- Teknoloji ve eğitimin tanımlanması

Gök'e (2006) göre bu konu başlıkları çerçevesinde oluşturulan eğitim ve geliştirme planlarının, örgütün stratejileri ile uyumlu olmasının gerekliliği önemli bir noktadır. Örgüt gelişiminde önemli bir faktör olan eğitim, örgütün her bölümünde,

çalışma takımlarında yada bireysel düzeyde bir gereksinim olarak ortaya çıkabilir. Önemli olan eğitim gerekliliğini tam zamanında görebilmek ve başarılı eğitim programları geliştirebilmektir(s.39).

“Batılı işletmelerin sistemin çalışması için önem verdiği işletme eğitimi, yeni gelişmiş ülkeler olan Hong Kong, Güney Kore, Tayvan ve Singapur’daki işletmelerde de, yaşam boyu iş ve görev değişimi, sürekli eğitim ve öğretimle, çalışma hayatı iyi bir öğrenme ortamına dönüşmüştür. Ülkemizde de eğitim ve geliştirme, önemi son yıllarda anlaşılmaya başlayan bir işletme fonksiyonu olmuştur” (Taşkın, 2001, s.12).

“Son yıllarda eğitime verilen değer o kadar artmıştır ki, özellikle büyük işletmeler kendi eğitim ve geliştirme departmanlarını kurmuşlardır. Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre firmalarımızın %54.1’i bağımsız bir eğitim ve geliştirme departmanına sahiptir” (Özgen, 2005, s.154).

İnsan kaynakları yönetiminin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, planlı ve sistemli olarak, işletmeye minimum maliyetle optimum faydayı sağlayacak şekilde yürütmesi gerekmektedir (Uyargil vd., 2008, s.193).

Özgen’e (2005)göre eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır(s.153). İnsan kaynaklarının eğitilmesinin amacı, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek suretiyle, onları güçlendirmeye ve örgütle bütünleşmelerini sağlayarak, çalışanların örgütteki sorunları algılama, anlama ve bu sorunlara alternatif çözümler bulmaya yöneltmek” olduğu söylenebilir(Uyargil vd., 2008).

Örgütlerde genel amaçlar dışında, farklı ihtiyaçlara ve amaçlara göre eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi mümkün olsa da bir eğitim faaliyetinin uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkelere dikkat edilmelidir (Uyargil vd., 2008):

- Eğitim Faaliyetlerinin Sürekli Olması: İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın hem bugünkü hem de gelecekteki örgütsel gereksinimleri karşılayacak şekilde eğitilmesine ve geliştirilmesine olanak sağlamalıdır. Birey sürekli değişim ve gelişimle baş edebilecek konuma gelmeli ve sürekli öğrenmeye yönelmelidir.
- Eğitimin Yararlılığı: Belli amaçlar doğrultusunda yapılan eğitimler, işletmeye yarar sağlamaktadır. Bu amaçlar, işletmenin karlılığı veya verimliliğinin artırılması, iş kazalarının azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi gibi genel veya spesifik olarak saptanabilir. Eğitime yapılan harcamalarla, eğitimden saplanan fayda ile elde edilecek kazanç karşılaştırılarak eğitimin yararı anlaşılabilir. Eğitim ve geliştirme, organizasyonel faaliyetlerin önemli bir yönüdür ve diğer faaliyetleri destekler.
- Eğitimde Fırsat Eşitliği: Eğitim faaliyetlerinden, işletme içinde kişisel yada grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın, örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan tüm işgörenlerin eşit koşullarda yararlanması sağlanmalıdır.
- Eğitim Faaliyetinin Planlı Olması: Eğitimin planlı olarak gerçekleştirilmesi, çalışanların ve örgütün başarısını artırır. Eğitim faaliyetlerinin rastgele yapılması, beklenen yararın sağlanamaması dışında, bazen maliyetleri yükselterek örgüte zarar getirebilir.
- Eğitilenlerin Etkin Katılımı: Eğitim faaliyetinde, kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve davranışların öğrenilebilmesi, eğitilenlerin öğrenme sürecine katılımları ile mümkün olur.

#### 4.2.6 Eğitim Yöntemleri :

İşletmelerde, insan kaynakları yönetiminin uyguladığı çok çeşitli eğitim yöntemleri vardır. Ancak çoğu işletme her amaç için tek bir eğitim programı uygun olmadığından birkaç eğitim yöntemini bir arada kullanırlar. Ülkemizde en sık başvurulan eğitim yöntemi iş başında yönetici gözetiminde eğitim yöntemidir. En az

başvurulan eğitim yöntemi ise sanal eğitimler (elektronik ortamda eğitim) olarak göze çarpmaktadır (Özgen, 2005, s.155).

Eğitim yöntemleri temelde işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olarak ikiye ayrılırlar(Taşkın, 2001, s.109). Bu eğitim yöntemlerini kısaca açıkladıktan sonra konumuzla birebir ilgili olan ve işletmelerin iş dışında uyguladığı bir yöntem olarak ele alınan elektronik ortamda eğitim üzerinde durulacaktır.

İş başı Eğitim Yöntemleri	İşdışı Eğitim Yöntemleri
<ul style="list-style-type: none"><li>- Yönetici Gözetiminde Eğitim</li><li>- Coaching (Yönlendirme) Yöntemi</li><li>- Formen Aracılığı ile Eğitim</li><li>- Staj Yolu ile Eğitim</li><li>- İş Değiştirme(Rotasyon) Yöntemi</li><li>- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anlatım Yöntemi</li><li>- Örnek Olay (Vaka) Yöntemi</li><li>- İşletme Oyunları Yöntemi</li><li>- Rol Oynama Yöntemi</li><li>- Duyarlılık Eğitimi ( T Grubu)</li><li>- Simülasyon</li><li>- In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi</li><li>- Açık hava Eğitimi</li><li>- <b>Elektronik Ortamda Eğitim</b></li></ul>

Şekil.5. Eğitim Yöntemleri

**Kaynak:** Uyargil vd., 2008

#### 4.2.6.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

“Çalışan kişinin görevini yaparken, işinden uzaklaşmadan eğitime tabi tutulması, yani kişinin öğrenmesi gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları fiilen uygulayarak edinmesi temeline dayanır” . Aşağıdaki yöntemlerle uygulanır: (Uyargil vd., 2008, s.223).

- Yönetici Gözetiminde Eğitim: En eski eğitim yöntemlerinden biri olup, maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olması gibi nedenlerle günümüz işletmelerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöntem, işletmeye yeni gelen yada farklı bir göreve verilen kişinin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören, gözetimci veya yöneticinin yanında eğitilmesi esasına dayanır.

- Coaching (Yönlendirme) Yöntemi: İşbaşında kullanılan bu yöntem, işgörenlerin başarı düzeylerinin yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır.
- Formen Aracılığı ile Eğitim: Bu eğitim daha çok alt kademe işgörenler üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmelerdeki kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitiminde görevlendirilmesi esasına dayanır.
- Staj Yoluyla Eğitim: Kişilere, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmak, işleri öğretme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.
- İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi: Çalışanları organizasyonun çeşitli pozisyonlarında hareket ettirerek, onların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini içerir. Bu yöntem organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre bireylere eğitim vermeyi içerir.
- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşe yeni başlayan ya da aynı işletmede yeni bir işe başlayan çalışanlara işletmeyi ve işini tanıtmak ve bunlarla çalışan arasında uyum sağlamak esasına dayanır. Burada işe yeni başlayanlara, işletmenin amacı, politikaları, yönetim biçimi, kurum kültürü, yöneticileri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin özellikleri ve işin performans standartları gibi konularda bilgiler verilir.

#### 4.2.6.2 İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli beşeri beceriler kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir ve aşağıdaki şekillerde uygulanırlar(Uyargil vd., 2008).

- Anlatım Yöntemi: Konferans, seminer ve sınıf eğitimini içeren anlatım yöntemi, bir eğitimcinin birden fazla kişiye önceden planlanmış konular çerçevesinde bilgi aktarması esasına dayanır.

- Örnek Olay (Vaka) Yöntemi: Genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır. Örnek olay yöntemindeki temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, gerçek bir olay yada problemi tüm detayları ile bir grup içinde ele almak, incelemek, tartışmak ve bu yolla katılımcıları gerçekçi düşünmeye, karar alma becerilerini geliştirmeye ve sorunlara alternatif çözümler bulmaya yöneltilmektedir.
- İşletme Oyunları Yöntemi: Bu yöntemde eğitilenler, simüle edilmiş bir pazarda her biri birbirine rakip olan 5-6 kişilik gruplara bölünür ve her grup bir işletmeyi temsil eder. Gruptaki üyelere işletmenin pazarlama, satış, finans, üretim gibi konularıyla ilgili veriler verilmektedir. Bu verileri kullanarak katılımcılar, temsil ettikleri işletmeleri, bir takım kararlar alarak, diğerleriyle rakip oldukları ortamda yönetmeye çalışırlar.
- Rol Oynama Yöntemi: Bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.
- Duyarlılık Eğitimi (T Grubu): T (Training=Eğitim) Grubu olarak bilinen bu yöntem, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır. Bu yöntemde kişiler 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş bir konu üzerinde çalışırlar. Eğitimin sonucunda, kendi tutum ve davranışlarını başkalarının gözüyle nasıl görüldüğünü anlamaya ve başkalarının tutum ve davranışlarını algılamaya başlarlar.
- Simülasyon: Hem yöneticiler hem de yönetici olmayanların eğitiminde kullanılan bu yöntem, gerçek iş koşullarının benzeri eğitilenlere sağlanarak, uygulanan bir yöntemdir. Burada katılımcılar gerçek iş yaşamında karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri durumlardaki sorunların çözümü için eğitilmek istenmekte, bu nedenle sanal ortam oluşturulmaktadır.
- In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi: Bir örgütte çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılan bir eğitim yöntemidir. Çoğunlukla yönetici eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmede gerçekte olduğu varsayılan bir yada birkaç yöneticinin işten ayrıldığı ve onların yerini katılımcıların bir süre için dolduracağı düşünülerek, onlardan bu işleri yönetmeleri istenir.

- Açık Hava Eğitimi: Çalışanların geliştirilmesindeki yeni metodlardan biridir. Bu eğitim yönteminin temel amacı, katılımcılara birlikte çalışmanın, bir takım olarak bir araya gelmenin önemini öğretmektir. Bu eğitim, dağa tırmanış, paintball oyunları şeklinde görülebilir.
- Elektronik Ortamda Eğitim: İş yaşamında önemli bir yer tutmaya başlayan ve bugün itibarıyla işletmeleri içine alan elektronik ortam, bilgi teknolojilerine dayalı yeni eğitim yöntemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Aşağıda konuyla ilgili ayrıntılı bilgiye yer verilmiştir.

İşletmeler elektronik ortamdan her alanda yararlanmaktadır. Bunlardan önemli biri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Çağımızda hızlı bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, eğitim faaliyetlerini hızlandırmak ve bu faaliyetlere süreklilik kazandırmak zorundadırlar. İnsan kaynaklarını geliştirmede oldukça yeni bir olgu olarak karşımıza çıkan elektronik ortamda eğitim, günümüzde eğitimi geleneksel sınıf ortamından çıkararak, bilgisayar ortamına, web ortamına taşımaktadır.

E-eğitim, yeni teknoloji ürünü olan, internet iletişim ağını kullanarak eğitim faaliyetinin tasarımı, sunumu, gerçekleştirilmesi, yani yönetilmesi olarak tanımlanabilir (Uyargil vd., 2008, s.235).

İşletmeler, insan kaynaklarını geliştirmek için tüm eğitim faaliyetlerini elektronik ortamda uygulamamaktadır. Elektronik ortamda eğitim, işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini destekleyici nitelikte, çalışanların kendilerini geliştirebilmelerini sağlayan, çalışana mevcut davranışlarında işletmenin istediği şekilde değişiklikler meydana getirebilecek bilgiler sunmak için uygulanmaktadır. Bu uygulamalarla, çalışanlar bilgisayar veya internet ortamında istediği zaman, istediği yerden, istediği sürede, kendi kendilerine öğrenebilmektedir.

“Bilgi aktarma zenginliği olan bir eğitim sisteminin kapasitesi, katılımcıların öğrenme için talep ettikleri bilgi miktarını karşıladığı zaman, ortaya etkili eğitimler çıkar. Etkili öğrenme için seçilecek teknolojinin, konu, anlam ve eğitimci-katılımcı iletişimi açısından değerlendirilmesi gerekir“ (Taşkın, 2001, s.155).



Elektronik ortamda eğitim, çalışanın kendi başına öğrenmesini sağlayacak biçimde planlanmış öğrenim materyallerini içerir. Günümüzde internet üzerinde çalışan web tabanlı uzaktan öğrenim sistemleriyle, çalışanlar, kendilerine verilen kullanıcı adı ve şifre ile sisteme dahil olarak iş dışında programa katılabilmekte ve kendilerini geliştirebilmektedir.

Çalışan, sistemdeki veri tabanından, işine uygun olan, yada geliştirmek istediği bir yönüyle ilgili konudaki eğitim programını seçebilmekte, kendi belirlediği süre boyunca eğitimine devam edebilmekte ve sonunda çalışmalarını kaydedebilmektedir. Daha sonra kendisine verilen kullanıcı adı ve şifreyi kullanarak istediği yerden sisteme tekrar bağlanarak, öğrenimine kaldığı yerden devam edebilmektedir. Böylelikle çalışana elektronik ortamda özgürce öğrenebileceği, kendisini değerlendirebileceği, bireysel, sanal bir öğrenim ortamı sunulmuş olmaktadır. Sistem internet teknolojisi sayesinde her ülkede kullanılabilir.

İşletme ise, bu sistemdeki veri tabanını istediği gibi güncelleyebilmekte ve geliştirebilmektedir. Aynı zamanda eğitimi tamamlamış olan çalışanlarını bilgisayar teknolojisinden yararlanarak hızlıca değerlendirebilmektedir.

Özetle, elektronik ortamda eğitim yöntemi, işletmenin maliyetten ve zamandan tasarruf etmesini ve eğitimle verilmek istenen bilgilerin kolayca güncelleştirilebilmesini sağlar. Aynı zamanda çalışanın istediği bilgiye kolayca ulaşabilmesini, bilgi edinmede zaman ve süre ile sınırlı olmamasını sağlar (Uyargil vd., 2008). İleriki bölümde sistemin tarihsel gelişimi, yararları ve sakıncaları daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## 5. E-ÖĞRENME

### 5.1 Bilgisayarın Tarihçesi

Bilgisayarı yapısal olarak; bilgilerin girilmesi, girilen bilgilerin belirtilen durumlara göre işlenmesi, işlem sonuçlarının alınması olarak üç temel fonksiyona sahip bir makine şeklinde tanımlayabiliriz. Fakat en basit bakış açısıyla bilgisayar bir matematiksel işlemci, yani hesap aracıdır.

Birçok bilimsel ve teknolojik gelişme gibi bilgisayarların gelişim süreci de uzun bir zamana yayılmıştır. Bu gelişim süreci iki temel dönemde ele alınabilir. İlk dönem, gelişmelerin yavaş olduğu ve modern bilgisayarın gelişiminde temeli oluşturan süreçtir. İkinci dönem, yirminci yüzyılın ortalarından günümüze kadar gelen ve bu alanda büyük ve hızlı gelişmelerin yaşandığı süreçtir (Demirel ve Altun, 2009, s.113).

“Hesaplama sürecini kolaylaştıran bir nesne olma özelliğiyle, M.Ö.2600 yıllarında Çin’de geliştirilen abaküs, ilk dönemin ilk bilgisayar örnekleri arasında sayılabilir“ (Demirel ve Altun, 2009).

Hesap makinesi sayılabilecek ilk ciddi icat (Pascalın) ise 1642 yılında Fransız matematikçi Blaise Pascal tarafından geliştirilmiştir. Değişik sayıda dişleri olan çarklardan meydana gelen bu makine sadece toplama ve çıkarma işlemleri yapabilmekteydi (Demirel ve Altun, 2009).

Alman matematikçi Gottfried Wilhelm Leibniz, Pascal’ın 1642 yılında hazırladığı hesaplayıcının fonksiyonlarını daha da arttırarak 1671 yılında Leibniz Çarkı adlı aygıtı icat etmiştir. Bu aygıt; toplama ve çıkarma işlemlerinin yanı sıra bölme, çarpma ve karekök alma işlemlerini de yapabilmektedir (Madran, b.t).

1820’de Charles Xavier Thomas dört işlemi (toplama, çıkartma, çarpma, bölme) yapabilen ilk ticari mekanik hesap makinasını geliştirmiştir (Kocaman, 2009).

“1830’larda Charles Babbage matematiksel işlemlerin yanı sıra birçok başka işlemleri de yapabilen ilk tam programlanabilir makinesel bilgisayarı tasarlamıştır (Demirel ve Altun,2009). Babbage daha sonra Analitik Makine adını verdiği proje üzerinde çalışmaya başlamıştır. Bu makine buhar gücü kullanarak otomatik olarak çalıştırılacak ve diğer hesaplatıcılardan daha fazla fonksiyona sahip olacaktır. Babbage bu projeden istediği neticeyi alamadan 1871 yılında hayata veda etmiştir. Babbage’nin ölümü ile proje yarım kalmıştır. Babbage analitik makinede mantıksal işlem birimi, veri depolama birimi, giriş çıkış üniteleri kullanmayı planlamaktaydı. Bu mantık günümüzdeki bilgisayarın temel prensibi olmuştur (Madran, b.t). 1850 yılında George Boole kendi adıyla anılan ve sadece “1” ve “0” rakamlarının kullanıldığı Boole Cebiri sistemini bularak, bilgisayarların gelişimi üzerinde önemli rol oynamıştır (Uzun, 2009).

Bu alanda ilk büyük gelişme; 1890’da Hermann Hollerith (ABD) tarafından yapılan ve delikli kart sistemiyle veri girişi yapılan bilgisayar olmuştur. Bu sistemde işlem hızının artması ve hataların azalması büyük bir ilerleme sayılmıştır. Ancak asıl büyük ilerlemenin öncesini Howard Hathaway Aiken, 1937’de Mark-1 adını verdiği bilgisayarda yarı elektronik devreler kullanmakla yapmıştır. Mark-1, delikli kart sistemiyle çalışmasına karşın; daha önceki benzerlerinden farklı olarak, logaritma ve trigonometri fonksiyonlarını da yapabilmektedir. Yavaş olduğu halde, tam otomatik olarak çalışması ve uzun işlemleri çözebilmesi ona büyük avantaj sağlamaktadır(Bilgisayarın tarihçesi, b.t).

Mark-I den kısa bir süre sonra Pensilvanya Üniversitesinde John Mauchly ve ekibi ilk elektronik bilgisayar olan ENIAC’ın (Elektronik Sayısal Hesaplayıcı ve Doğrulayıcı) yapımını tamamlayarak, günümüze kadar beş kuşak geçirecek olan bilgisayar tarihinde ikinci dönemi başlatmıştır. Yapımında 18000 adet elektronik tüp kullanılan ENIAC, saatte yaklaşık 180kw elektrik harcamakta ve 50 ton ağırlığıyla 167 m<sup>2</sup> yer kaplamaktaydı. Saniyede 5000 toplama işlemi yapabilen bu elektronik makine, Mark-I’den 1000 kat daha hızlıdır. En büyük özelliği; elektron tüplerinin ve RAM (Random Access Memory) belleğin kullanılması olmuştur. Eniac askeri amaçla üretilmiş ve top mermilerinin menzillerini hesaplamak için kullanılmıştır.

Eniac ile birlikte Birinci Kuşak (Vakum Tüplü) Bilgisayarlar devri başlamıştır (Madran, b.t).

“1960’lı yıllarda elektron tüplerinin yerini transistörlerin almasıyla İkinci Kuşak (Transistörlü) Bilgisayarlar devri başlamıştır. Transistörlerin bilgisayarlarda kullanılmasıyla ikinci nesil bilgisayarlar önceki modellere göre daha az enerji tüketen modeller olarak ortaya çıkmıştır“ (Demirel ve Altun, 2009, s.114).

1964 yılından itibaren ise, yüzlerce transistörün birleşimi olarak tarif edilebilecek entegre devreler ve ilk Merkezi İşlem Birimi’nin(CPU) kullanılmasıyla Üçüncü Kuşak (Entegre Devreli) Bilgisayarlar dönemi başlamıştır. Bu tarihlerde bilgisayar alanındaki gelişmeler ivme kazanmış; daha hızlı, güvenilir ve maliyeti daha ucuz bilgisayarlar üretilmeye başlanmıştır (Demirel ve Altun, 2009).

1970’lerden sonra entegre devre teknolojisi hızla gelişimine devam etmiştir ve entegreler birleştirilerek çipler üretilmeye başlanmıştır. Böylelikle Dördüncü Kuşak (Mikroişlemcili) Bilgisayarlar devrine geçilmiştir. Günümüzde de söz sahibi olan IBM firması ilk kişisel bilgisayarını 1981 yılında piyasaya sürmüştür(Demirel ve Altun).

Bilgisayarların daha etkili kullanılabilmesi için birbirlerine bağlanmasıyla bilgisayar ağları kurulmaya başlanmıştır. Ağ üzerindeki her bir bilgisayar diğer bilgisayarların hafızasını, programlarını ve bilgilerini paylaşmaya başlamıştır. Bu tür birbirlerine bağlı bilgisayarların oluşturduğu ağlar diğer bilgisayar ağlarına bağlanmışlardır. Böylece tüm dünyadaki bilgisayarlar birbirlerine bağlanarak ağların ağı olan interneti oluşturmuştur(Demirel ve Altun, 2009). Bu dönemden günümüze kadar bilgisayar teknolojisinin akıl almaz bir hızla ilerlediği gözlemlenmektedir.

Günümüzde çeşitli programlama dilleri ile hazırlanmış olan yazılımlar sayesinde, bilgisayar birçok alanda kullanılabilir. Özellikle internetin insan hayatına girip yaygınlaşmasıyla birlikte bilgisayarın önemi daha da artmıştır. Güncel bilgisayarlar kişiselleşerek cebe sığacak kadar küçülmüş ve hızları büyük aşamalar kaydetmiştir.Gelişen teknolojiyle birlikte bilgisayarın fiyatları da giderek düşmektedir. Bilgisayarın tarihsel gelişim sürecinde şuanda bulunduğumuz noktada

Beşinci Kuşak (Yapay Zekalı) bilgisayarların geliştirilmesi konusundaki çalışmalar 1980'lerin başında Japonya'da bir proje kapsamında başlatılmıştır ve hala sürdürülmektedir. Bilgisayar teknolojisinde yeni bir araştırma konusu olan yapay zeka, kendi kendini denetleyebilen, insan zekasına özgü olan algılama, öğrenme, çoğul kavramları bağlama, düşünme, fikir yürütme, sorun çözme, iletişim kurma ve karar verme gibi yüksek bilişsel fonksiyonları veya otonom davranışları sergilemesi beklenen ve insanlarla tam bir uyum içerisinde olabilen yapay bir işletim sistemi şeklinde tarif edilebilir (Yapay Zeka, b.t).

## 5.2 İnternet

“İnternet birçok bilgisayar ağının birbirine bağlanmasıyla oluşan bir ağ (network) sistemidir. Kısaca ağların ağı olarak da adlandırılan internet dünya çapındaki bilgisayar ağlarını ve bu ağlar üzerindeki bilgisayarları birbirine bağlayan bir yapıya sahiptir” (Demirel ve Altun, 2009, s.146).

“İnternet; International Network kelimelerinin kısaltılıp birleştirilmesiyle elde edilmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi uluslar arası bilgisayar ağı olarak bilinmektedir” (Yıldız, 2004, s.193).

“Bilgisayar ağları kendi aralarında karşılıklı bilgi alışverişi yapan ve donanımlarını paylaşan birbirlerine bağlı bilgisayarlar topluluğudur. Bilgisayar kullanıcıları bilgi ağlarından yararlanarak, bilgi alışverişi, elektronik posta, eğlence, sohbet, tartışma grupları ve alışveriş yapabilmektedirler. Günümüzde en çok kullanılan bilgisayar ağları internet ve intranet gibi ağlardır” (Yıldız, 2004).

“İnternet'in kökleri soğuk savaş yıllarında ABD Savunma Bakanlığı'nın ülkeye yönelik nükleer bir saldırı durumunda dahi işlevselliğini yürütebilecek bir iletişim ağının oluşturulması için yaptırdığı bir araştırmaya dayanmaktadır. 1969 yılındaki bu araştırmanın sonuçları ARPANET(Advanced Research Projects Agency Network) denilen küçük bir ağda denenmiş ve Kalifornia Üniversitesince geliştirilen bir işletim sistemiyle herkesin kullanımına açılmıştır. Ama internetin bugünkü önem ve boyutlarına ulaşmasının ana nedeni, Amerikan NSF(Ulusal Bilim Kurumu)'nin

1981’de ülkenin değişik yerlerine kurduğu oldukça pahalı 6 adet süper bilgisayarla, tüm ülkedeki araştırmacıların hizmetine sunmak için bir ağ kurmasıydı. Bu ağ internet haline geldi” (Yıldız, 2004).

Türkiye internete Nisan 1993’ten beri bağlıdır. İlk bağlantı ODTÜ’den gerçekleştirilmiştir. 1997’de akademik kuruluşların internet bağlantısını sağlayan ULAKNET çalışmaya başlamış ve üniversiteler nispeten hızlı bir omurga yapısıyla birbirlerine bağlanmış ve internet kullanır hale gelmişlerdir. 1999 yılında ticari ağ altyapısı olarak TTNET adında yeni bir oluşum çalışmaya başlamıştır. 2000’de ticari kullanıcılar TTnet omurgası üzerinden; akademik birimler de Ulaknet omurgası üzerinden internet erişimine sahip olmuşlardır (Yıldız, 2004).

1981’de sadece 213 bilgisayarın internet bağlantısı vardı. 2000’lere gelindiğinde ise bu sayı 400 milyona kadar ulaştı (Demirel ve Altun, 2009). İnternet pazarlama alanında faaliyet gösteren bir firmanın hazırladığı “Dünya ve Türkiye İnternet Raporu 2007” raporuna göre dünyada nüfusun yüzde 16.9’u, yani 1 milyar 114 milyon 275 bin kişi internet kullanmaktadır (Türkiye İnternet Kullanımında Dünya 16’ncısı, Anonim, 25.01.2008). Şuanda ise 2009 yılı verilerine göre dünyada 1,5 milyarı aşkın internet kullanıcısı olduğu tahmin ediliyor (İnternet Kullanıcı Sayısı 1,5 milyarı Geçti, Anonim, 20.08.2009).

### 5.2.1 WWW (World Wide Web)

WWW olarak adlandırılan World-Wide-Web, dünya üzerindeki bilgi alışverişi için geliştirilmiş bir programdır. Bu program, http (Hypertext Transfer Protocol) adı verilen bir protokol kullanmaktadır. Bu program aracılığı ile elektronik verileri, resim, video, ses ve metin gibi çok farklı şekillerde iletme mümkündür (Yıldız, 2004). Kısaca “Web” olarak anılır.

Diğer bir tanımla Web, bir kullanıcının bilgisayar üzerinde çoklu ortam (multimedia) nesnelere (metin, fotoğraf, grafik, ses, görüntü) yada bu nesnelere birleştirilmiş halini bulmasına ve görüntülenmesine izin veren programlardan oluşur. Birçok analiste göre, internetin popüler olmasının ve kullanıcı sayısındaki artışın

ardında Web dökümanlarının görsel özelliği yatmaktadır. Web, internet üzerinden erişilebilen servislerin sadece bir tanesidir. İnternet üzerinden bir çok servis verilmektedir. Bunlar arasından, Web, ftp, teknet, e-mail, newsgroups en çok kullanılanlarıdır. 2000 yılının sonunda internetteki trafiğin yüzde seksenden fazlasının web kaynaklı olduğu tespit edilmiştir (Demirel ve Altun, 2009).

İnternetteki servislerden en çok kullanılanı olan Web, MS Explorer, Mosaic, Netscape gibi web tarayıcı yazılımlarıyla kullanıcıların bu ağı keşfetmesine olanak sağlar. Bunun yanında kullanıcı istediği konularda bilgi bulabilmek için arama motorlarını (google, yahoo, altavista, vb.) kullanabilir. Web sayfalarında index dosyaları vardır ve anahtar sözcükler yardımıyla bu indexler üzerinde arama yapılabilir. Böylelikle aranan herhangi bir konuya ait web sayfasına çok daha hızlı erişilebilmektedir (Yıldız, 2004).

Her web sayfası kendine özgü bir URL'ye sahiptir. URL (Uniform Resource Locator), web tarayıcıları içinden bir web servisine yada diğer bazı internet servislerine yönlendirme yapılabilmesini sağlayan bir komut formatıdır. URL'ler bir bakıma, internet üzerinde erişebileceğimiz servisleri belirtmek için tanımlamak için kullandığımız adreslerdir. Genelde web adresi şeklinde ifade edilir (Alkan, 2006). Sadece bilgisayarın anlayabileceği adresler yerine, insanların da anlayabileceği bir adresleme şeklidir (Yıldız, 2004). Web servislerini kullanmak istediğimizde bağlanmak istediğimiz sistemin adresini(URL) belirtmemiz gerekmektedir. URL satırlarının genel formatı 3 bölümden oluşur:

<servis>://<adres>/dosya yolu

Servis kısmına web için http yazılmalıdır. Örn: <http://www.ugurtulgas.com/arama>

Herhangi bir web sayfasının ilk sayfasına homepage( anasayfa) adı verilir.

### 5.3 Bilgisayarın Eğitimde Kullanımı

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi ve eğitime verilen önemin artmasıyla, eğitim ve öğretimde teknolojik olanaklardan yararlanmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu teknolojik olanaklardan birisi olan bilgisayar, içinde yaşadığımız yüzyılın temel kültür öğelerinden biri olup, kullanımı hızla yaygınlaşan bir araç haline gelmiştir.

Eğitimde kullanılmaya başlanması da, eğitimi daha verimli ve etkili hale getirme, yaygınlaştırma ve bireyselleştirme çabaları sonucunda gerçekteşmiştir. Diğer eğretim araçlarından farklı olarak eğretme ve eğrenme açasından benzersiz imkanlar sunan çok yönlü bir araçtır (Yalın, 2009, s.162).

Bilgisayar teknolojisi, 1980'lerden itibaren, internet ise 1990lardan itibaren yoğun olarak eğitim alanında bilgi alışverişinin yeni bir yolu olarak amaç değil yeni bir araç olarak girmiştir. Bugün eğitim ve eğretim konusunda kullanılan yöntemler içinde yeni ufuklar aarak bilgi toplumunun temellerini atmasıyla bir reform oluşturduğu söylenebilir (Yıldız, 2004, s.108).

“Eğitim sistemlerinde bilgisayardan genel olarak beş temel alanda yararlanıldığını belirtmek olanaklıdır. Bu alanlar, eğitim araştırmaları, eğitim hizmetleri yönetimi, ölçme-değerlendirme ve rehberlik hizmetleri, bilgisayar eğretimi ve eğrenme-eğretme etkinlikleridir” (İmer, 2000, s.7).

Bu çalışmada, bilgisayarın işletmelerdeki insan kaynağını geliştirme çalışmaları kapsamında yürütölen eğrenme ve eğretme etkinliklerindeki kullanımı üzerinde durulacaktır.

İnsan kaynağının öneminin artmasıyla birlikte, işletmeler çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Öđretme-eğrenme etkinliklerini bireysel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlemek, eğitim hizmetlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yürütmek ve çağdaş bir eğretme-eğrenme ortamı yaratmak amacıyla diğer araçlar gibi bilgisayar da geniş ölçüde kullanılmaktadır (Uřun, 2006, s.26). Çalışana ve işletmeye sağladığu avantajlar nedeniyle bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir bölümü bilgisayar destekli eğretim ya da uzaktan eğretim faaliyetleri olarak sürdürölmektedir. Burada bilgisayar, eğretim sürecine bir sečenek olarak değil, süreci tamamlayıcı ve destekleyici bir bireysel eğretim aracı olarak kullanılmaktadır.

Akademik bilgi birikiminin gelişme sürecinde, eğitim ve bilgisayar arasındaki ilişkinin ifade edilebilmesi için çok çeşitli terimler ortaya çıkmıştır. Örneğ olarak BDE( Bilgisayar Destekli Eğitim), BDÖ (Bilgisayar Destekli Öğretim), Bilgisayarlı



Eğitim, Bilgisayar Tabanlı Öğretim gibi nüanslar hala tartışılmaktadır. Eğitimde bilgisayar kullanımı konusunda güvenilir bir bilgi birikimi bulunmayan dönemlerden kalan çeşitli akademik karışıklıklar bu konuda bazı belirsizliklere yol açmıştır. Eğitim amaçları için bilgisayardan bir ders aracı olarak yararlanmak konusu ile bilgisayarı öğretmek konusu birbirine karıştırılmıştır. BDE kavramı özellikle ilk çıktığı yıllarda bilgisayarın ortaöğretimde öğretilmesi kavramıyla büyük ölçüde karıştırılmıştır. Oysa BDE’de eğitimin konusu ve amacı çok çeşitli olabilir, bilgisayar bir araçtır (Taşçı, 1993).

Bir eğitim aracı olarak bilgisayarın eğitim açısından yararlı yönleri şunlardır:

- Etkileşimli bir araçtır. Öğrenci bilgisayar karşısında denetim yetkisini kullanmayı öğrenir (Uşun, 2006, s.25).

- Bilgisayarın öğretimde kullanılması, öğrencilere bireyselleştirilmiş, öğrenci merkezli bir öğretim imkanı sağlanmakta, bu yolla öğrenciler kendi hızları ve yetenekleri doğrultusunda ilerleyebilmektedirler. Bunun yanı sıra bilgisayar, öğretim sürecinde kullanıldığında öğrencilerin düşünme yeteneklerini geliştirebilir (İmer, 2000, s.11).

- Bilgisayarlar esnektir. Öğrenciler ders saatlerini kendi gereksinim ve olanaklarına göre ayarlayabilirler (Bilgisayar Destekli Eğitimin Yararları, b.t.).

- Bireysel öğretimde ve grup öğretiminde kullanılabilir (Uşun, 2006).

- Bilgisayarların birer çoklu ortam aracı olması nedeniyle, birlikte kullanılan yazı, ses, görüntü özellikleriyle bilgisayarlar birçok teknolojiyi etkili biçimde birleştirebilirler. Bu sayede eğitim daha zevkli ve ilgi çekici bir hale gelirken, öğrenme de daha etkili kılınmış olur (Odabaşı, b.t.).

- Bilgisayar teknolojisinin sürekli gelişmesi, kullanım kolaylığını beraberinde getirirken, fiyatları da düşürmektedir.

- “Bugün dünyada, özellikle hizmetiçi eğitim alanında yaygın olarak kullanılan BDE yazılımları, öğrencilerin bilgisayar konusunda özel becerilere sahip olmasını gerektirmeyecek şekilde hazırlanmaktadır” (Taşçı, 1993).

- Ulaşılabilirliği artırır. İnternet teknolojisi sayesinde, kaynakları ve bireyleri, nerede olurlarsa olsunlar, birbirine bağlayabilmektedir.

Bilgisayarın sağladığı avantajların yanında bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır:

- Kullanıcıların önceden bilgisayar okur-yazarlığını kazanmış olmaları gerekir.
- Çalışanların iş dışında bu öğretim faaliyetinden yararlanabilmelerini kolaylaştırmak için (evlerinde kullanmaları için), internet bağlantısına sahip birer bilgisayar edinmeleri gerekmektedir. Bu da kendilerine ek bir maliyet getirebilir.
- Bazı yazılımlar, yazılı materyallerin elektronik ortama aktarılmış şekliinden öteye gidememektedir. Piyasada öğretimsel niteliği yüksek olan yazılımların az olması, Bilgisayar Destekli Eğitim (BDE) 'nin sahip olduğu diğer bir sınırlılıktır. (Bilgisayar Destekli Eğitimin Sınırlılıkları, b.t.)

#### 5.4 E-Öğrenme

“Günümüzde bilgi teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılması ile her alanda olduğu gibi, eğitim süreçlerinde de gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşamımızın vazgeçilmez gereksinimi haline gelen internet, eğitim teknolojilerinde son yıllarda önemli ve etkin bir unsur olarak yer almaktadır. Bilginin hızlı bir şekilde, istendiği zaman ve düşük maliyetle kişilere ulaşmasında ise, e-öğrenmenin büyük bir payı vardır” (Tepecik, 2007).

“E-öğrenme'nin kelime anlamı elektronik öğrenmedir. Bilgisayar destekli öğrenme, uzaktan öğrenme, web tabanlı öğrenme, sanal sınıflar ve sayısal teknolojilerin işbirliğini de kapsayan geniş bir uygulama ve süreçtir. E-öğrenme; internet/intranet veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinde sunulan, web tabanlı bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir. E-öğrenmenin geleneksel eğitim anlayışından en büyük farkı, içerdiği teknoloji boyutu gibi görünse de gerçekte köklü bir değişimi öngörmektedir. Bu yaklaşım; bireyi merkeze alan, onu bilgiye ulaşma yönünde motive eden ve ona öncelik veren bir modeldir. E-öğrenme ile öğretmen ve öğrencinin aynı ortamda ve aynı anda bulunmalarına gerek kalmadan eğitim etkinlikleri gerçekleştirilir”(Uşun, 2006, s.231).

E- öğrenme kavramının ortaya çıkması uzun yıllara dayanmamaktadır. Bilgisayar Destekli Eğitim ortamının bilgisayar ağları ile bütünleşmesi sonucunda e- öğrenme kavramı oluşmuştur. Günümüzde TV, radyo ve CDROM 'ların bu ortamda

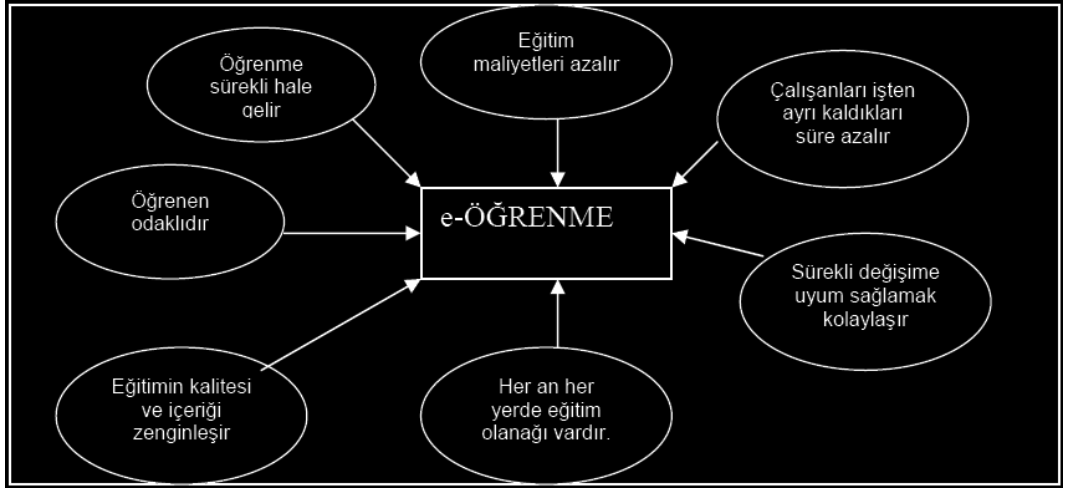
olup olmadığı bilgisayar teknolojisine bakış açısına bağlıdır. Bilgisayar, donanım bileşenleri ile hem TV hem de radyonun işlevini yerine getirmektedirler. İnternet ortamında teknoloji yardımıyla televizyon izlemek ve radyo dinlemek de mümkündür. Bu bağlamda İnternet ortamı e-öğrenme platformudur dersek hem radyo hem de televizyon bu platformun araçlarından biri haline gelebilir. Günümüzde geliştirilen e-öğrenme sistemlerinde tv teknolojisinden de faydalanılmaktadır. CDROM desteği e-öğrenme ortamlarında halen kullanılmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ile internet tabanlı eğitim uygulamaları hız kazanmaya başlamış ve sanayi sonrası bilgi toplumuna geçiş ile eğitim gereksinimleri ve eğitim kavramı değişmeye başlamıştır.(E-Öğrenme Hakkında, b.t.)

ABD’de kurulan Teknoloji ve Yetişkin Eğitimi Komisyonu’nun 2001’de, E-öğrenmenin Amerika’nın işgücü üzerindeki etkisini araştırmak için hazırladığı raporda yer alan tanıma göre e-öğrenme; öğretim amaçlı içeriklerin ve öğrenme davranışının elektronik teknolojiyle sağlanması ya da aktarılmasıdır. Bu komisyon (Comission on Technology and Adult Learning, 2001);

- Çalışanların bilgi ve becerisini arttırarak daha üretken olmalarını sağlamak,
- İş kalitesini yükseltmelerini sağlamak,
- Kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamak,
- Ve çalışanların başarılarında olumlu yönde etkiler bırakmak amacıyla, teknoloji ile tasarlanan öğretim ve yetişkinlerle çalışanlara yönelik e-öğrenme kavramları üzerine odaklanmışlar ve bu yönde bir araştırma raporu hazırlamışlardır.

Hazırlanan rapora göre e-öğrenmenin;

- öğrenmeyi bireyselleştirmesi,
- performans ve değerlendirmede saat-zaman kavramını ortadan kaldırması,
- ihtiyaca göre düzenlenmiş genel öğretim çözümleri üretmesi,
- ve her amaca ve bireye uygun bilgiler sunabilmesi gibi özellikleriyle öğretimin temel ilkelerini kökten değiştirebilecek bir potansiyele sahip olduğu saptanmıştır. ABD’nin de önümüzdeki yıllarda, e-öğrenmenin sahip olduğu bu potansiyelin farkına varması ve benimsemesi gerektiğine inanmaktadırlar (Comission on Technology and Adult Learning, 2001).



**Şekil.6.** E-Öğrenmenin Avantajları

**Kaynak:** (Tepecik, K., 2007)

E-öğrenme işlevsellik bakımından; Cd-Rom ve bilgisayar tabanlı bilgidan video konferansa; uydudan, sanal eğitim ağlarına kadar çok çeşitli öğrenme stratejileri ve teknolojileri kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, sadece web tabanlı öğretim ya da uzaktan öğretimi değil, bireylerin bilgi edinmelerini sağlayacak birçok yöntemi içerir.

Teknoloji ve Yetişkin Eğitimi komisyonuna (Comission on Technology and Adult Learning, 2001) göre e-öğrenme, öğrenmenin iş dünyasındaki ve toplumdaki değişmelerin hızına ayak uydurabilecek sürekli bir araştırma ve geliştirme sürecine dönüşmesini sağlayacak bir gelecek vaat etmektedir. E-öğrenme sayesinde, öğrenen, belirli ihtiyaçlarına göre tasarlanan ve sunulan yeteri kadar içerikle; ihtiyacı olan bilgiye, istediği zaman kolaylıkla ulaşabilmektedir.

E-öğrenme günümüzde senkron ve asenkron olmak üzere iki biçimde uygulanmaktadır (Yereli, 2002):

b) Eşzamanlı (Senkron) iletişim: Eş zamanlı olarak bir grup öğrenci ve öğretmenin, canlı olarak bilgisayar ortamında, sanal bir sınıfta buluşmaları esasına dayanır. Önceden belirtilen programa göre öğretici ile öğrenci, internet aracılığı ile bire bir iletişim kurup eğitim-öğretim etkinliklerini sürdürebilirler. Burada eğitim işitsel ve

görsel konferanslar, internet üzerinden sağlanan telefon bağlantısı ve çift taraflı (interaktif) uydu yayınları ile yapılmaktadır(Yereli, 2002).

c) Eşzamanlı olmayan (Asenkron) İletişim: Farklı zamanlarda katılımcıların web üzerindeki eğitim modüllerini kendi kendilerine tamamladıkları öğrenme şeklidir. Öğrenenin kendi istediği zamanda CD-ROM kullanması veya sunucu tarafındaki sisteme girmesidir. Her iki durumda da daha önceden hazırlanmış ve kendi içinde etkileşimi olan programlar izlenebilir. Öğretici-öğrenen arasında yazıya bağlı görüşme ve elektronik posta kullanımı söz konusudur. Öğrenen, ders aşamalarını kendisi takip eder, web üzerindeki ders içeriğini kendi tercihleri doğrultusunda kullanır (Uşun, 2006, s.232). Yereli'ye (2002) göre Eğitim bilimcileri tarafından yapılan çalışmalarda; asenkron eğitim şeklinin doğru olarak uygulandığı taktirde, konunun %80'ninin öğrenilmesini sağlayacağı bildirilmektedir. Geri kalan %20'lik bölümün öğrenilmesi için mutlaka senkronize eğitimin yapılması şarttır. Bu nedenle, e-learning'in başarıya ulaşabilmesi için her iki yönteminde belirli ölçülerde kullanılması gerekir.

#### 5.4.1 Bilgisayar Destekli Öğretim

BDÖ, Bilgisayarın öğretimde, öğrenmenin meydana geldiği bir ortam olarak kullanıldığı, öğretim sürecini ve öğrenci motivasyonunu güçlendiren, öğrencinin kendi öğrenme hızına göre yararlanabileceği, kendi kendine öğrenme ilkelerinin bilgisayar teknolojisiyle birleşmesinden oluşmuş bir öğretim yöntemidir (Uşun, 2006, s.27).

Daha basit bir tanımla, herhangi bir konunun önceden hazırlanan bir yazılım sayesinde bilgisayar yardımıyla öğretilmesi olarak tanımlanabilir( Koşar, Yüksel, Özkılıç, Sarıtaş, Şentürk ve Çiğdem, 2005).

Bir yaklaşıma göre (Özgen vd., 2005) bilgisayar destekli öğretim, bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, öğrenenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geri bildirim olanağı verdiği etkileşimli bir öğretimdir.

Yalın'a (2009) göre ise, "bilgisayarların sistem içine programlanan dersler yoluyla öğrencilere bir konu yada kavramı öğretmek ya da önceden kazandırılan davranışları pekiştirmek amacıyla kullanılmasıdır"(s.165).

Bilgisayar destekli öğretimde bilgisayarın, öğretim sürecinde bir seçenek olarak değil, sistemi tamamlayıcı ve güçlendirici olarak girmesi esastır. Bu yöntemle bilgisayarın bir öğretim aracı ve öğrenmenin meydana geldiği ortam olarak kullanılması söz konusudur ve bilgisayar öğretim işlevini büyük bir hızla ve sabırla yerine getirmektedir. Bilgisayar destekli öğretim yöntemi, kendi kendine öğrenme ilkelerinin bilgisayar teknolojisiyle birleşmesinden oluşmuş bir öğretim yöntemi olarak da kabul edilmektedir (Uşun, 2006, s.28).

Bilgisayar destekli öğretimin amaçları şunlardır (Barker ve Yeates, 1985, s.27):

- Geleneksel öğretim yöntemlerini daha etkili hale getirmek
- Öğrenme sürecini hızlandırmak
- Zengin bir materyal sağlamak
- Ucuz ve etkili öğretimi gerçekleştirmek
- Gereksinmeye dayalı öğretimi gerçekleştirmek
- Telafi edici öğretimi sağlamak
- Öğretimde sürekli olarak niteliğin artmasını sağlamak
- Bireysel öğretimi gerçekleştirmek

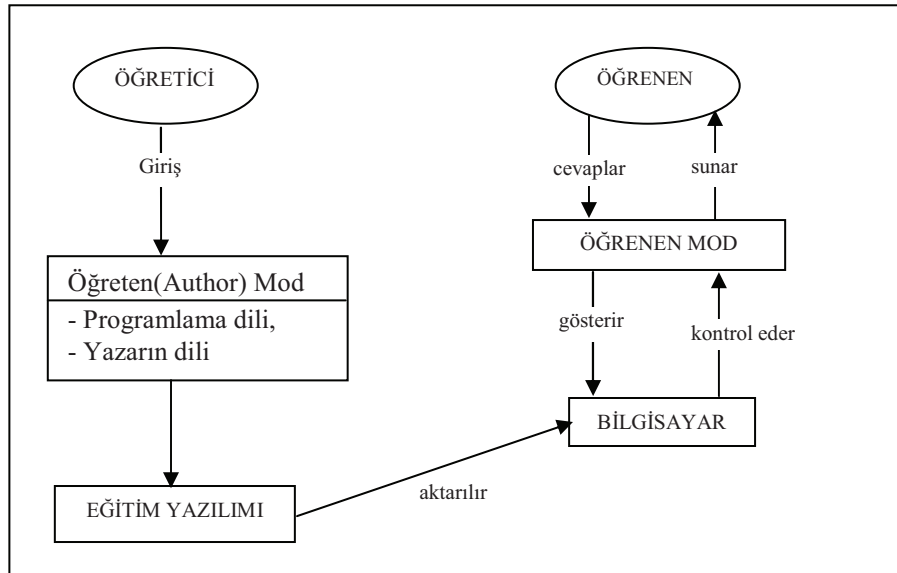
Barker ve Yeates'e (1985) göre bir öğretim aracı olarak bilgisayar, bize farklı olanaklar sunabilmektedir: (s.26)

- Ses efekt ve analizleri
- Bilgisayar grafikleri aracılığıyla hareketli ve hareketsiz görüntüler
- Metin işleme araçları
- Öğrenmeyi geliştiren harici aygıtların kullanımı
- Çeşitli veri yakalama teknikleri
- Veri arşivleme, güncelleme ve yayımlama araçları
- Kolay ulaşılan bireyselleştirilmiş bilgi
- Yüksek etkileşimli öğrenme ortamı

- Eşleştirme, hesaplama ve karar alma için çeşitli olanaklar.

Bu temel olanaklar bir araya geldiğinde, bize öğretim materyellerini düzenlemek için çok zengin kaynaklar sağlamaktadır. Barker'a göre bilgisayarı bir öğretim aracı olarak kullanmanın öğretene (author) ve öğrenene (learner) olmak üzere iki temel biçimi vardır (Barker ve Yeates, 1985):

Öğretici için bilgisayar, eğitim stratejisi doğrultusunda öğretim materyellerini hazırlamak için yardımcı olurken, öğrenene yazı, ses, grafik gibi öğretim materyellerini sunar.



Şekil.7. Öğretim aracı olarak bilgisayarın kullanım şekilleri

**Kaynak:** Barker ve Yeates (1985), s.26

Barker ve Yeates'e (1985) göre bilgisayar destekli öğretimin işletmelerde insan kaynağını geliştirme faaliyetleri kapsamında kullanılmasıyla, akademik bir kuruluştaki eğitim amaçlı kullanılması arasında farklılıklar vardır:

1. Geniş kapsamlı bilgilerin bulunması: Çoğunlukla, geleneksel eğitim kuruluşlarındaki bilgisayar destekli öğretim programları, işletmelerdekine göre çok daha geniş kapsamlı konular içerir.

2. Genellikle işletmelerdeki eğitimlerde temel ilkelerin ve geniş kavramların öğretimi yerine daha basit bilgi ve beceriler edindirmek üzerinde durulur.

3. Akademik olmayan kuruluşlarda yani işletmelerde, bilgisayar destekli öğretim programlarındaki bilgilerin türü genellikle örgüt odaklıdır. Burada verilen bilgi ve eğitim, işletmenin kendisi ve faaliyet alanı(bankacılık, turizm, sigorta, vb.) ile ve içerdiği birimler (yönetim, finans, üretim, vb.) ile çok yakından ilgilidir.

İşletmelerde bilgisayarlar aracılığı ile kullanılan eğitsel uygulamaları ifade etmede Bilgisayar Tabanlı Öğretim (Computer Based Training –CBT) terimi de kullanılmaktadır. Bu terim çok daha küçük hedefler için kullanılan uygulamaları belirtmek için kullanılırken, Bilgisayar Destekli Öğrenim (Computer Assisted Learning-CAL) terimi daha genel ve kapsamlı hedefler için kullanılan uygulamaları ifade etmektedir.

Bilgisayar Tabanlı Öğretim(CBT) teknikleri bazı durumlarda oldukça önemlidir:

1. Teknolojinin hızla değiştiği öyle ki, çalışanların yeni tip materyal ve malzemeleri etkili kullanabilmeleri için eğitilmelerini gerektiren durumlarda,
2. Organizasyonda, işe yeni giren ve işten ayrılanların arttığı ve terfi, pozisyon değişikliği gibi hareketliliğin çok olduğu dönemlerde,
3. Sunulan hizmet yada ürünün miktarının arttığı ve değişimlerin yaşandığı dönemlerde oldukça önemlidir.

Yukarıda belirtilen her bir durumda BDÖ ve BTÖ uygulamaları, çalışanlara göreve başlatma eğitimi veya tekrar eğitimleri için olanaklar sunar (Barker ve Yeates, 1985, s.31).

“Bilgisayar destekli öğretim yönteminin başarılı olmasında, öğretim hedef ve amaçlarına uygun ders yazılımlarının sağlanması oldukça önemlidir” (Uşun, 2006).

Bilgisayar destekli öğretimde, hazırlanan yazılımlara bilgisayar ağları kullanılarak internet yada intranet üzerinden de erişim sağlanabilmektedir.



Günümüzde bu tür bir öğretim yöntemi ile sağlanan eğitim sistemleri; İnternet Tabanlı Eğitim yada Web Tabanlı Uzaktan Öğretim şeklinde adlandırılmaktadır.

#### 5.4.2 Uzaktan Eğitim

1880’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde mektupla dağıtım yöntemiyle başlayan uzaktan eğitim uygulamaları 1910’lu yıllarda radyo, 1970’li yıllarda televizyon ve 1990’lı yıllarda internet ve web gibi yeni araçların öğretimsel amaçlı kullanılmaya başlamasıyla teknolojik kapasite olarak genişlemiş ve daha geniş kitlelere ulaşmaya başlamıştır (Demirel ve Altun, 2009).

Fırsat eşitsizliklerini ortadan kaldıran, etkin, nitelikli, yaşam boyu sürebilecek, teknolojiyi ve kitle iletişim araçlarını mümkün olduğunca kullanan ve gelişmeleri takip eden uzaktak öğrenim uygulamaları örgün eğitimdeki sorunlara bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. “Ülkemizdeki tarihi gelişimini incelersek, 1974 yılında Bakanlık onayı ile kurulan Eğitim Teknolojisi Stratejisi ve Yöntem Komitesi’nin o günün koşulları dahilinde eğitim teknolojisi yolu ile eğitim yapılmasına olanak vermesiyle birlikte Türkiye’de Uzaktan Öğretim’in ilk ciddi uygulaması olan ‘Mektupla Öğrenme’ hayata geçirilmiştir” (Özgül, 1986).

1979-1983 yılları arasında oluşturan Dördüncü Beş-Yıllık Kalkınma Planı ile Uzaktan Öğretim’in eğitim sistemi içindeki rolü ilk kez açıkça ortaya konmuştur. Plan, yaygın eğitimin genişletilmesi gereğini vurgulayarak, yaşamın değişik basamaklarında bulunan her yaştaki insanların eğitimin avantajlarından yararlanmalarını sağlamak amacıyla, uzaktan öğretimin tüm olanaklarının hizmete sunulmasını istemektedir (Özgül, 1986).

Günümüzde ise gelişen iletişim teknolojileri sayesinde, uzaktan öğretimin niteliği artarak, telekonferans ve internet modelleri biçiminde yapılmaktadır.

Bir yaklaşıma göre (Yıldız, R., 2004) uzaktan eğitim, farklı mekanlarda bulunan öğretmen ve öğrencilerin, çeşitli teknolojilerden faydalanarak devam ettirdikleri eğitim faaliyetleridir (s. 189).

California Distance Learning Project (CDLP)'e göre uzaktan eğitim, “öğrenciyle eğitsel kaynaklar arasında bağlantı kurarak eğitimi gerçekleştiren bir sistemdir”. United States Distance Learning Association (USDLA) da uzaktan eğitimi; “uydu, video, audio grafik, bilgisayar, multimedya teknolojisi gibi elektronik araçların yardımıyla, eğitimin uzaktaki öğrencilere ulaştırılması şeklinde tanımlamıştır”. USDLA, “öğretmen ve öğrencinin birbirlerinden coğrafi olarak uzak olduğunu belirterek bu eğitim programında elektronik araçların ya da yazılı materyal ve matbu malzemelerinin kullanılması gerektiğinin altını çizmektedir”. (Çetin, Çakıroğlu, Bayılmış ve Ekiz, 2004). Uzaktan eğitim; öğretmenleri içine alan öğretim ile öğrencileri içine alan öğrenim olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır.

Uşun'a(2006) göre uzaktan eğitim; “kaynak ile alıcılarının öğrenme-öğretme süreçlerinin büyük bir bölümünde birbirlerinden ayrı (uzak) ortamlarda bulunduğu, alıcılarına öğretim yaşı, amaçları, zamanı, yeri ve yöntemi gibi açılardan bireysellik, esneklik ve bağımsızlık olanağı tanıyan, öğrenme-öğretme süreçlerinde; yazılı ve basılı materyaller, işitsel araçlar (telefon,radyo), görsel işitsel teknolojiler (televizyon, video), ve yüzyüze eğitim (akademik danışmanlık) gibi materyal, araç, teknoloji ve yöntemlerin kullanıldığı, kaynak ile alıcılar arasındaki iletişim ve etkileşimin ise televizyona ve bilgisayara dayalı etkileşimli/tümleşik teknolojilerle sağlandığı planlı ve sistematik bir eğitim teknolojisi uygulamasıdır” (s. 33).

Bilginin günümüz teknolojilerinden internet veya intranet kullanılarak iletildiği uzaktan öğretimin bir alt modeli olan web tabanlı uzaktan öğretim, eğitim kurumlarında ve işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.

#### 5.4.2.1 İnternet (Web) Tabanlı Eğitim

İnternet pahalı olmayan ve hızlı biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar toplamaya yarayan; son yıllarda eğitim alanında da kullanılmaya başlanmış olan yaygın bir iletişim ve öğrenme aracıdır. İnternet (Web) tabanlı eğitim ise oldukça yeni sayılabilecek bir uzaktan eğitim uygulamasıdır (Demierl ve Altun,2009, s.157).

İnternet tabanlı eğitim, “genel bilgisayar veya kişisel bilgisayar ağları kullanılarak verilen eğitimidir. Intranet tabanlı eğitim ise, bir şirketin kendi bilgisayar ağını kullanarak eğitim sağlamasıdır. Intranet tabanlı eğitim programlarına sadece şirketin personeli tarafından ulaşılabilmektedir”. Hem internet hem de intranet tabanlı eğitimler bilgisayara yüklenmiş haldedir ve bilgisayar ağı kullanılarak erişilebilir. Her iki tip eğitim de benzer teknolojileri kullanır. Aralarındaki en büyük fark, intranetin erişiminin bir şirketin personeli ile sınırlı olmasıdır (Özgen vd., 2005, s.177).

İnternet veya intranet temelli eğitimin diğer multimedya yöntemlerine benzer bazı avantajları vardır. İnternet temelli eğitimin avantajları, çalışanlara dünyanın her yerinde ve her saatte eğitim ulaştırabilme olanağı, maliyetten tasarruf sağlama, eğitim yönteminin verimli olması, eğitilenlerin performanslarını gözlemleme olanağı ve eğitime erişimin kontrol edilebilir olması olarak sıralanabilir. Web kaynaklı eğitimin öğrenme maliyeti açısından da birtakım avantajları mevcuttur. Web tabanlı eğitim, çalışana eğitime ulaşması konusunda tümüyle kontrol sağlar, başka kaynaklara bağlanmasına olanak verir ve eğitilenin diğer eğitilenlerle veya eğitmenlerle bilgi paylaşmasını, iletişime geçmesini veya veri tabanına bilgi yüklemesini sağlar. Eğitilenler, öğrenme sürecine aktif bir şekilde katıldıklarından, eğitim materyali de doğrudan mevcut konuyla ve personelin karşılaştığı sorunlarla ilgili olduğundan dolayı bilginin transferi kolay olur (Özgen vd., 2005).

İnternet temelli eğitimin diğer bir avantajı da, eğitim programını güncellemede kolaylık sağlamasıdır. Eğiticiler, düşük maliyetli değişikliği anında yapabilirler. Bu değişikliklerin sonucu hemen alınabilmektedir. Program içeriğinin kolay değiştirilebilir olması internet tabanlı eğitimin CD-Rom’a karşı üstünlüğüdür. CD ile çalışan bir programı değiştirmek yeni bir ana CD’nin yapılmasını ve kopyalarının da eğitilenlere dağıtılmasını gerektirir.

Uygulanacak olan web tabanlı eğitimin bazı tasarım kurallarına uyması gerekmektedir. Bu kurallar beş kategoride toplanmıştır (Özgen vd., 2005):

1. Geliştirme kuralları; web tabanlı eğitimin nasıl oluşturulacağı ile ilgilidir.

- Programın amacı performansı arttırmaktır.
- Program geliştirme; eğitilenlerin ihtiyaçlarının, becerilerinin, bilgilerinin ve iş ortamlarının analizine dayanır.
- Müzik, grafik, animasyon, video gibi bileşenler öğrenmeyi teşvik etmeli ancak öğrenmeye müdahale etmemelidir.
- Eğitim, son kullanıcılar (yöneticiler, potansiyel eğitilenler) üzerinde denir.

2. Öğretim etkinliği kuralları; olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için gerekenlerle ilgilidir.

- Eğitilenlerin uygulama yapma ve geri bildirim alma olanakları vardır.
- Öğrenme çıktılarının değerlendirilmesine eğitim programında yer verilir.
- Öğrenme hedefleri için örnekler, alıştırmalar ve uygulamalar verilir.
- Eğitilenler karşılaştıkları engelleri tanınmaları için yönlendirilirler.

3. Öğrenen kontrolü kuralları; eğitilenin gidişatı, eğitime erişimi ve eğitim programına katılım derecesi ile ilgilidir.

- Bir içerik haritası oluşturularak eğitilenlerin programda ileriye ve geriye doğru hareket etmeleri, kaynaklara ve diğer sitelere kolayca erişmeleri sağlanır.
- Eğitilenler programa istedikleri aşamada başlayabilirler veya bilgilerine, becerilerine ve deneyimlerine dayanan bir başlangıç noktası belirlenerek eğitime başlayabilirler.

4. Bağlantı kuralları; diğer kaynaklara erişim ile ilgilidir.

- Takviye materyaller ve ek kaynaklar (tablolar, diğer web siteleri) tanımlanmıştır ve eğitilenler tarafından kolayca erişilebilir.

5. Paylaşım kuralları; başkaları ile etkileşime geçme fırsatları ile ilgilidir.

- Eğiticiler, çalışma arkadaşları, diğer eğitilenler ve uzmanlarla elektronik iletişim(e-posta vb.) fırsatı bulabilirler.

Yukarıdaki kurallarla birlikte web, materyal sağlayarak, eğitimin hedeflerini iletirken ve eğitilenlerin uygulama yapmasını ve geribildirim almasını sağlayarak bir öğrenme ortamı yaratmalıdır.

Web tabanlı uzaktan öğretim, sağladığı avantajlarıyla günümüzde işletmelerin çalışanların eğitimi için tercih ettikleri ve hızla gelişmekte olan bir alandır. Özellikle çalışanlara istedikleri yer ve zamanda, istedikleri alanlarda kendi kendilerine öğrenme imkanı sunması, kendilerine ait erişim bilgileri sayesinde programın bireysel olarak hizmet vermesi ve sistemdeki bilgilerin kolaylıkla güncellenebilmesi gibi özellikleri günümüzde ön plana çıkan avantajlarıdır.

#### 5.4.3 E-Öğrenme'yi Farklı Kılan Özellikleri

E-öğrenmeyi farklı kılan özellikler aşağıda açıklanmıştır (Comission on Technology and Adult Learning, 2001) :

- İşletmeler için öğretim çözümleri sunması: Günümüz işyerleri artık “eğitim ve geliştirme”, yerini “öğretim çözümleri”ne bırakma yolunda yavaş yavaş ilerleyen bir dönüşüm süreci içerisinde. Bu dönüşüm, bilgiye ve desteğe istenilen zamanda erişim sağlayan, en az geleneksel sınıfsı uygulamadaki kadar öğrenme odaklı bir e-öğrenme ortamı üzerine kuruludur. E-öğrenme deneyimi, çalışanın performansını dinamik, interaktif ve ölçülebilir bir şekilde arttırabilmek için, teknolojinin öğrenme ile işi birleştirmesi esasına dayanır.
- Öğrenen odaklı olması: Teknoloji, içeriği öğrenenin ihtiyacı olduğu bilgilere göre bireyselleştirebilmeye olanak verir. Bireye kendi öğrenme sürecini yönetme ve planlarını geliştirme olanağı sağlar.
- Daha hızlı ve etkili öğrenme: Görsel teknolojiler, öğretim içeriği hazırlayanlara, insanların daha hızlı ve etkili bir biçimde öğrenmelerini sağlayabilecek farklı biçimlerde bilgileri daha hareketli şekillerde tasarlama ve sunma imkanı verir. Böylelikle bireyler gözlemleyerek öğrenme yerine yaparak öğrenirler. Örneğin uçuş simulatörleri, pilot adaylarının hiçbir risk almadan tehlikeli hava koşullarında uçmayı öğrenmelerini sağlar.
- Her zaman her yerde ulaşılabilir olması: İşletmelerde uygulanan geleneksel öğretim yöntemlerinin aksine, her zaman her yerde herhangi bir kaynaktan bilgi sunabilir. Geleneksel yöntemlerde ise, belirli bir kursta, belirli bir saatte ve yerde öğrenme gerçekleşebilmektedir. Bu özelliği bireylere bilgi, becerilerini geliştirmeleri için kendilerini planlamaları açısından ek bir sorumluluk yükler.

- Başarı ve gelişim hem kurumsal hem de bireysel olarak daha kolaylıkla izlenebilir.
- Kurumlara maliyet avantajı sağlar.

“E-öğrenme sonucunda;

- Çalışanlara daha kaliteli eğitim ve geliştirme,
- Daha verimli ve etkin işletmeler,
- Daha hırslı işgücü,
- Eğitimde eşitlik imkanı,
- Kültür seviyesinde artış,

ve bunların sonucunda daha güçlü aile ve toplumlar ortaya çıkar” (Comission on Technology and Adult Learning, 2001).

## 6. YÖNTEM

### 6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, e-öğrenme sisteminin turizm sektöründeki yöneticilerin kariyer planlamasına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma yöneticilerine sanal eğitim programlarına katılım imkanı sağlayan Four Seasons Otelleri'nde gerçekleştirilmiştir.

### 6.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'daki Four Seasons Otelleri'nde görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte firmada 80 yönetici bulunduğu bilinmektedir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini, İstanbul Four Seasons yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 47 yönetici ile görüşülmüştür.

### 6.3 Varsayımlar

Anketin uygulandığı firmadaki yöneticiler anket sorularını içtenlikle yanıtlamışlardır.

### 6.4 Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki Four Seasons Otel yöneticileri oluşturduğundan elde edilen bulgular bu firma yöneticileri ile sınırlıdır.

Elde edilen sonuçlar anket formunda yer alan sorular ile sınırlıdır.

Araştırma bulguları değerlendirilirken belirtilen hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

## 6.5 Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket, demografik ve kişisel bazı soruların yanı sıra e-öğrenme programının hem kullanım kolaylığını hem de yöneticilerin kariyer planlamalarına etkisini ölçmeye yönelik toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı çok uluslu şirkette yabancı yöneticilerin de bulunduğu göz önüne alınarak anket İngilizce olarak uygulanmıştır.

Araştırmanın veri toplama süreci, internet tabanlı araştırma (online survey) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Web tabanlı olarak düzenlenen anket tüm yöneticilere e-mail yolu ile ulaştırılmış, araştırmaya katılım gösterenlerden gelen yanıtlar eşanlı olarak veri tabanında toplanmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler uygun bir şekilde kodlanarak SPSS 13.0 paket programına aktarılmıştır. Katılımcıların anket sorularına göre verdikleri yanıtların dağılımlarının ve demografik profillerinin tespit edilmesi amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.



## 7. BULGULAR VE YORUMLAR

Four Seasons Hotel, insan kaynaklarını yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri kapsamında 'E-knowledge Suite' olarak adlandırılan işletmeye özgü bir elektronik öğrenme programını yöneticilerinin kullanımına sunmaktadır. Yöneticiler kendilerine verilen kullanıcı adı ve şifre ile programa dahil olarak, buldukları departman ile ilgili öğretim içeriğinin yanısıra yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik hazırlanmış olan çeşitli eğitim programlarından da yararlanabilmektedirler. Bu çalışmada, e-öğrenme yönteminin turizm sektöründeki yöneticilerin kariyer planlamasına etkisinin incelenmesi amacıyla İstanbul'daki Four Seasons Otelleri'nde görev yapmakta olan 47 yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu bölümde amaç doğrultusunda toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada kullanılan anket, demografik ve kişisel bazı soruların yanı sıra e-öğrenme programının hem kullanım kolaylığını hem de yöneticilerin kariyer planlamalarına etkisini ölçmeye yönelik toplam 37 sorudan oluşmaktadır.

### 7.1 Demografik ve Kişisel Bulgular : Yönetici Profili

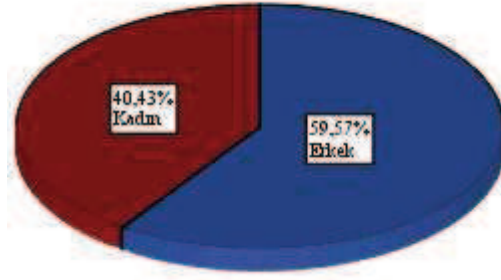
Bu başlık altında araştırmaya katılan Four Seasons yöneticilerinin demografik ve bazı kişisel özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Cinsiyet:

Four Seasons yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo.1.** Cinsiyet ile İlgili Bulgular

Cinsiyetiniz	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	28	59,57
Kadın	19	40,43
Toplam	47	100



**Şekil.8.** Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan her 10 yöneticiden 6'sının erkek olduğu görülmektedir.

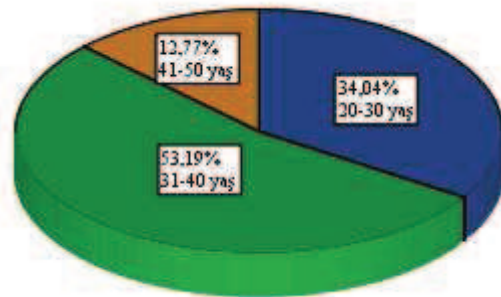
Yaş :

Four Seasons yöneticilerinin yaşa göre dağılımı Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo.2.** Yaş ile İlgili Bulgular

Yaşınız	Frekans	Yüzde (%)
20-30 yaş	16	34,04
31-40 yaş	25	53,19
41-50 yaş	6	12,77
Toplam	47	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları 23 ile 50 arasında değişmekte olup, yaş ortalamasının 33,62 olduğu tespit edilmektedir. Yöneticilerin yaşları 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş olmak üzere üç kategoriye ayrılarak gruplandırılmıştır.



**Şekil.9.** Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

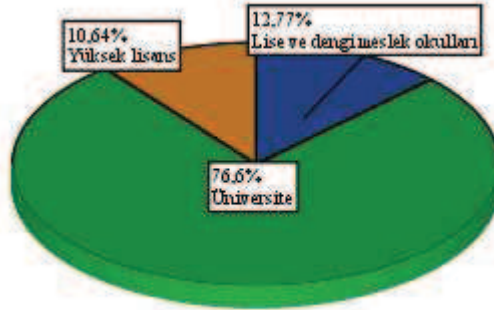
Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası 31-40 yaş aralığındadır. 20-30 yaş grubunda yer alan yöneticilerin oranı ise %34,04'tür. 41-50 yaş grubu olan orta üstü yaş grubu olarak adlandırılabilir yöneticilerin oranının ise düşük olduğu dikkat çekmektedir. Four Season yöneticilerinin genellikle genç ve orta yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir.

Eğitim Düzeyi:

Four Seasons yöneticilerinin eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 3'de sunulmaktadır.

**Tablo.3.** Eğitim Düzeyi ile İlgili Bulgular

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve dengi meslek okulları	6	12,77
Üniversite	36	76,60
Yüksek lisans	5	10,64
Toplam	47	100



**Şekil.10.** Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı üniversite mezunudur. Bununla birlikte yüksek lisans mezunlarının oranı ise %10,64'tür.

Halihazırda Çalışılmakta Olan Departman:

Four Seasons yöneticilerinin çalışmakta oldukları departmanlara göre dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo.4.** Halihazırda Çalışılan Departman ile İlgili Bulgular

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Satış / Pazarlama	9	19,15
Odalar	7	14,89
F&B	6	12,77
İnsan Kaynakları	6	12,77
Muhasebe / Finans	4	8,51
Concierge	3	6,38
Mühendislik	3	6,38
Kat Hizmetleri	2	4,26
SPA	2	4,26
Misafir Hizmetleri	1	2,13
Güvenlik	1	2,13
Diğer	3	6,38
Toplam	47	100,00

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları departmanlara göre dağılımının oldukça değişken olduğu görülmektedir. Çalışmaya en fazla katılım gösteren departmanın satış ve pazarlama departmanı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu yorumlanırken satış ve pazarlama departmanında diğer departmanlara kıyasla daha fazla yönetici bulunma ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

Halihazırda Çalışılmakta Olan Pozisyon:

Four Seasons yöneticilerinin çalışmakta oldukları pozisyonlara göre dağılımı Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo.5.** Halihazırda Çalışılan Pozisyon ile İlgili Bulgular

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Departman Müdürü	26	55,32
Süpervizör	9	19,15
Yönetici Asistanı	6	12,77
Personel	4	8,51
Diğer	2	4,26
Toplam	47	100,00

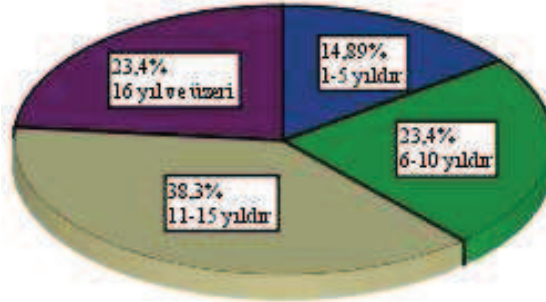
Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının departman müdürü olduğu dikkat çekmektedir. Bunu sırasıyla Süpervizör ve yönetici asistanları takip etmektedir.

Toplam Çalışma Süresi:

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo.6.** Toplam Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıldır	7	14,89
6-10 yıldır	11	23,40
11-15 yıldır	18	38,30
16 yıl ve üzeri	11	23,40
Toplam	47	100,00



**Şekil.11.** Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

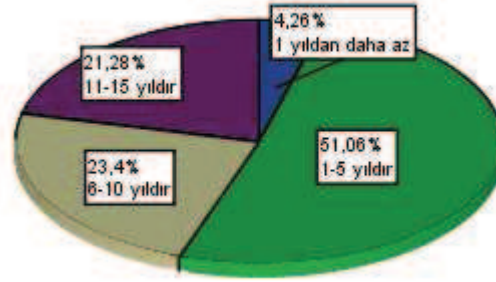
Yöneticilerin kariyerleri süresince geçirdikleri toplam çalışma süresi incelendiğinde; yaklaşık olarak her 10 kişiden 4’ünün 11-15 yıl aralığında bir süredir çalıştığı görülmektedir. Bunu %23,4 oranları ile 6-10 yıldır ve 16 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar izlemektedir. Bu bulgunun çalışanların yaşlarından elde edilen bulgu ile paralellik göstermesi araştırmanın tutarlılığını göstermesi açısından önemlidir. Daha önce yöneticilerin yarısından fazlasının orta yaş grubunda yer aldığı tespit edilmişti.

Firmada Çalışma Süresi:

Yöneticilerin firmada çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 7’de sunulmaktadır.

**Tablo.7.** Firmada Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

Firmada Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan daha az	2	4,26
1-5 yıldır	24	51,06
6-10 yıldır	11	23,40
11 yıl ve üzeri	10	21,28
Toplam	47	100,00



**Şekil.12.** Yöneticilerin Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılımı

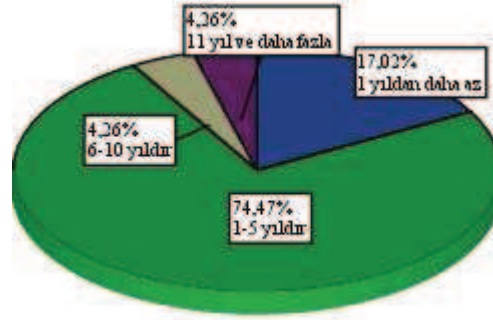
Yöneticilerin yarısının 1-5 yıl aralığında bir süredir Four Seasons'ta çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerin %23,4'ü 6-10 yıldır, %21,28'i ise 11 ve daha fazla süredir firmada çalışmaktadır. Firmada bir yıldan daha kısa süredir çalışan yöneticilerin oranının düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu şirketin çalışanlarına kariyer geliştirme ve yükselme fırsatı tanıdığına işaret etmesi açısından önemlidir. Yöneticilerin kaç yıldır firmada aynı pozisyonda çalıştıkları sorulduğunda elde edilen bulgular da bu yorumu destekler niteliktedir.

Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi:

Yöneticilerin firmada halihazırdaki pozisyonda çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo.8.** Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan daha az	8	17,02
1-5 yıldır	35	74,47
6-10 yıldır	2	4,26
11 yıl ve daha fazla	2	4,26
Toplam	47	100,00



**Şekil.13.** Yöneticilerin Firmada Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Yöneticilerin büyük bir kısmı (%74,5) 1-5 yıl aralığında bir süredir söz konusu pozisyonda çalıştığını belirtmektedir. Bir yıldan daha az süredir aynı pozisyonda çalıştığını belirtenlerin oranı ise %17,02'dir. 6 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalıştığını belirtenlerin oranının düşüklüğü dikkat çekmektedir. Bu bulgu şirketin çalışanlarına kariyer geliştirme ve yükselme fırsatı tanıdığı yorumunu güçlendirmektedir. Yöneticilerin firmada çalışma süresi ile söz konusu pozisyonda çalışma sürelerinin detayları Tablo 9'da verilmektedir.

**Tablo.9.** Firmada Çalışma Süresine Göre Halihazırdaki Pozisyonda Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

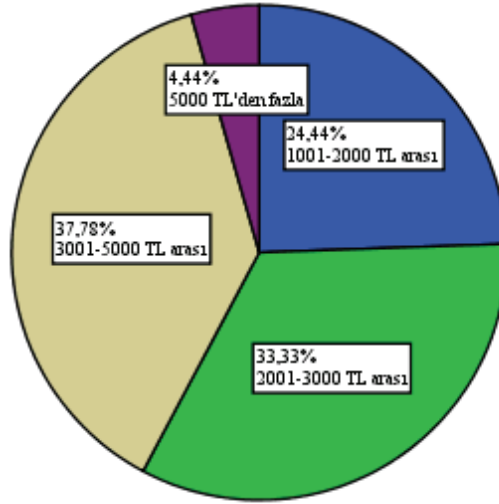
Four Seasons'ta şu an çalıştığınız pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Four Seasons'ta kaç yıldır çalışıyorsunuz?				Toplam
	1 yıldan daha az	1-5 yıldır	6-10 yıldır	11-15 yıldır	
1 yıldan daha az	1	5	0	1	7
1-5 yıldır	0	17	11	5	33
6-10 yıldır	0	0	0	2	2
11 yıl ve daha fazla	0	0	0	1	1
Toplam	1	22	11	9	43

Gelir Düzeyi:

Yöneticilerin gelir düzeylerine göre dağılımı Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo.10.** Gelir Düzeyi ile İlgili Bulgular

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
1001-2000 TL arası	11	23,40
2001-3000 TL arası	15	31,91
3001-5000 TL arası	17	36,17
5000 TL'den fazla	2	4,26
Cevap Yok	2	4,26
Toplam	47	100,00



**Şekil.14.** Yöneticilerin Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin %36,17'sinin aylık net maaşı 3001-5000 TL arasında, %31,91'inin 2001-3000 TL arasında ve %23,4'ünün ise 1001-2000 TL arasında olduğu görülmektedir. Aylık net gelirinin 5000 TL'den fazla olduğunu belirtenlerin oranı ise %4,26'dır. Bu kesim üst düzey yöneticiler olarak adlandırılırsa bu kesiminin oranının diğerlerine kıyasla düşük olması beklenen bir sonuçtur.

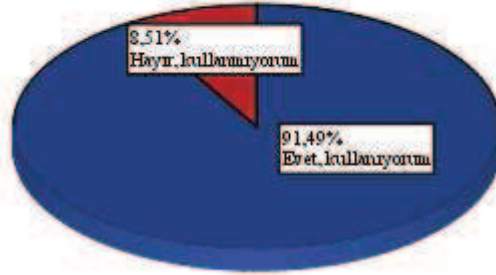


## 7.2 Yöneticilerin E-Öğrenme Yöntemi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

E-öğrenme sisteminin yöneticilerin kariyer planlamasına etkisinin incelenmesi amacıyla yöneticilere sanal eğitim programından yararlanıp yararlanmadıkları, programı kullanma sıklıkları, programı kullanmıyorlarsa nedenleri gibi genel soruların yanı sıra e-öğrenme programının kullanımı ve kariyer planlarına etkileri hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla kendilerine bu amaca yönelik olarak 23 tane likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerden yöneltilen yargıları “5-Kesinlikle katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum ve 1-Kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir.

**Tablo.11.** E-Öğrenme Sistemi Kullanımı ile İlgili Bulgular

E-Öğrenme Sistemi Kullanımı	Frekans	Yüzde (%)
Evet, kullanıyorum	43	91,49
Hayır, kullanmıyorum	4	8,51
Toplam	47	100,00



**Şekil.15.** Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanma Durumuna Göre Dağılımı

Yöneticilerin büyük bir kısmı e-öğrenme sistemini kullandıklarını belirtmektedir. Bu programı kullanmadığını belirten katılımcılara e-öğrenme sistemini neden kullanmadıkları sorulmuştur. Soru yarı açık olarak tasarlanarak katılımcıların mevcut seçeneklerin yanı sıra soruya diledikleri gibi yanıt vermelerine de olanak tanınmıştır.

**Tablo.12.** Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanmama Nedenleri

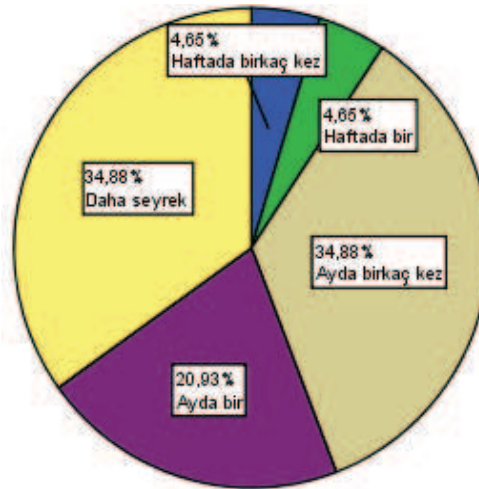
E-Öğrenme Sistemini Kullanmama Nedenleri	Frekans	Yüzde (%)
İş yoğunluğundan programa zaman ayıramıyorum	2	50
Program bilgi ihtiyacımı karşılamada yetersiz	1	25
Programa iş dışında zaman ayırmak istemiyorum	1	25
Toplam	4	100

Sadece 4 yönetici e-öğrenme sistemini kullanmadığını belirtmektedir. Bu kitlenin oldukça düşük olması nedeniyle tablodan elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlam taşımamaktadır. Ancak sonuçlar kalitatif olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu aşamada e-öğrenme sistemini kullanmadığını belirten yöneticiler ile görüşmeler sonlandırılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki soruları programı kullandığını belirten yöneticilere yöneltilmiştir.

**Tablo.13.** E-Öğrenme Sistemi Kullanım Sıklığı

E-Öğrenme Sistemi Kullanım Sıklığı	Frekans	Yüzde (%)
Haftada birkaç kez	2	4,65
Haftada bir	2	4,65
Ayda birkaç kez	15	34,88
Ayda bir	9	20,93
Daha seyrek	15	34,88
Toplam	43	100,00



**Şekil.16.** Yöneticilerin E -Öğrenme Sistemini Kullanma Sıklığına Göre Dağılımı

Yöneticilerin e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları incelendiğinde; programı haftada bir ya da birkaç kez kullandığını belirtenlerin oranının düşük olması dikkat çekmektedir. Yöneticilerin sanal eğitim programını daha etkin bir şekilde kullanımlarını sağlamak üzere programın seyrek kullanılma nedenlerinin araştırılması önem taşımaktadır. E-öğrenme sistemini ayda en az bir kez kullananların oranının %65,12 olduğu tespit edilmektedir.

E-öğrenme sistemi kullanım sıklığını detaylı bir şekilde inceleyebilmek amacıyla yöneticilere “E-öğrenme sistemine yaklaşık olarak ayda kaç saat ayırıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin ayda e-öğrenme sistemine yarım saat ile 7,5 saat arasında zaman ayırdıkları tespit edilmektedir. Yöneticilerin ayda ortalama 3,2 saat programdan faydalandıkları bulgusuna ulaşılmaktadır.

İstanbul’daki Four Seasons Hotel yöneticilerinin yaşlarına ve gelir durumlarına göre e-öğrenme sistemini kullanma sıklıklarının ve bu programa ayda ayırdıkları zamanın farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla  $\chi^2$  bağımsızlık testi kullanılmıştır. Ki-kare bağımsızlık testi iki yada daha fazla değişken grubu arasında ilişki olup olmadığını incelemek için kullanılmaktadır.

Analiz öncesinde değişkenlerin kategorileri anlamlı bir bütün olacak şekilde birleştirilmiştir. Örneğin yaş değişkeni 20-30 yaş arası ve 30 yaş üzeri, gelir değişkeni ise 3000 TL ve altı ile 3000 TL üzeri olmak üzere iki kategorili olarak ele alınmıştır.

$H_0$ : Yöneticilerin yaşları ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki yoktur.

$H_a$ : Yöneticilerin yaşları ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki vardır.

**Tablo.14.** Yaşlarına Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanım Sıklıkları

Program Kullanım Sıklığı		Yaş		Toplam
		20-30 yaş	30 yaş üzeri	
<i>Ayda en az bir kaç kez kullananlar:</i>	Frekans :	6	13	19
	% :	46,15	43,33	44,19
<i>Ayda bir ve daha seyrek kullananlar:</i>	Frekans :	7	17	24
	% :	53,85	56,67	55,81
<b>Toplam:</b>	Frekans :	13	30	43
	% :	100,00	100,00	100,00

( $\chi^2 = 0,29$ ;  $p = 0,864$ )

Test sonucuna göre  $p=0,864 > \alpha=0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki yoktur. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi hem 20-30 yaş grubundaki hem de 30 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan yöneticilerin yarısından fazlası e-öğrenme programını ayda bir ve daha seyrek kullandıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

$H_0$ : Yöneticilerin gelir düzeyleri ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki yoktur.

$H_a$ : Yöneticilerin gelir düzeyleri ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki vardır.

**Tablo.15.** Gelir Düzeylerine Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemini Kullanım Sıklıkları

Program Kullanım Sıklığı		Gelir Düzeyi		Toplam
		...-3000 TL	3000 TL üzeri	
<i>Ayda en az bir kaç kez kullananlar:</i>	Frekans :	11	8	19
	% :	50,00	42,11	46,34
<i>Ayda bir ve daha seyrek kullananlar:</i>	Frekans :	11	11	22
	% :	50,00	57,89	53,66
<b>Toplam:</b>	Frekans :	22	19	41
	% :	100,00	100,00	100,00

$$(\chi^2 = 0,256; p = 0,613)$$

Test sonucuna göre  $p=0,864 > \alpha=0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin gelir düzeyleri ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları arasında ilişki yoktur. Aylık geliri 3000 TL ve altında olan yöneticilerin %50'si, aylık geliri 3000 TL'nin üzerinde olan yöneticilerin ise %57,9'u e-öğrenme programını ayda bir ve daha seyrek kullandıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları gelir düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.

$H_0$ : Yöneticilerin yaşları ile e-öğrenme sistemine ayda ortalama ayırdıkları zaman arasında ilişki yoktur.

$H_a$ : Yöneticilerin yaşları ile e-öğrenme sistemine ayda ortalama ayırdıkları zaman arasında ilişki vardır.

**Tablo.16.** Yaşlarına Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemine Ayda Ayırdıkları Zaman

Ayda Programa Ayrılan Ortalama Süre		Yaş		Toplam
		20-30 yaş	30 yaş üzeri	
<b>0,5 - 3 saat:</b>	Frekans :	10	13	23
	% :	83,33	50,00	60,53
<b>3 saatten fazla:</b>	Frekans :	2	13	15
	% :	16,67	50,00	39,47
<b>Toplam:</b>	Frekans :	12	26	38
	% :	100,00	100,00	100,00

$$(\chi^2 = 3,818; p = 0,054)$$

Test sonucuna göre  $p=0,054 > \alpha=0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin yaşları ile ayda program kullanımına ayırdıkları süre arasında ilişki yoktur. Yöneticilerin ayda program kullanımına ayırdıkları süre yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Yukarıdaki tabloda yer alan oranlar arasındaki farklılık; ilgili alanın frekansının düşük olmasından, bir başka ifade ile ayda program kullanımına ortalama 3 saatten fazla zaman ayıran ve 20-30 yaş grubunda yer alan yönetici

sayısının 2 olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu oran farklılığının tesadüfi olduğu düşünülmektedir.

$H_0$ : Yöneticilerin gelir düzeyleri ile e-öğrenme sistemine ayda ortalama ayırdıkları zaman arasında ilişki yoktur.

$H_a$ : Yöneticilerin gelir düzeyleri ile e-öğrenme sistemine ayda ortalama ayırdıkları zaman arasında ilişki vardır.

**Tablo.17.** Gelir Düzeylerine Göre Yöneticilerin E-Öğrenme Sistemine Ayda Ayırdıkları Zaman

Ayda Programa Ayrılan Ortalama Süre		Gelir Düzeyi		Toplam
		...-3000 TL	3000 TL üzeri	
<b>0,5 - 3 saat:</b>	Frekans :	12	10	22
	% :	60,00	58,82	59,46
<b>3 saatten fazla:</b>	Frekans :	8	7	15
	% :	40,00	41,18	40,54
<b>Toplam:</b>	Frekans :	20	17	37
	% :	100,00	100,00	100,00

( $\chi^2 = 0,005$ ;  $p = 0,942$ )

Test sonucuna göre  $p=0,942 > \alpha=0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin gelir düzeyleri ile ayda program kullanımına ayırdıkları süre arasında ilişki yoktur. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi hem aylık geliri 3000 TL ve altında olan hem de aylık geliri 3000 TL'nin üzerinde olan yöneticilerin yarısından fazlası e-öğrenme programına ayda yarım saat ile 3 saat arasında zaman ayırdıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin ayda program kullanımına ayırdıkları süre gelir düzeylerine göre farklılaşmamaktadır.

E-öğrenme sisteminin kullanım sıklığına etki edeceği düşünülen faktörlerden biri e-öğrenme sistemine erişim yapılan lokasyonlardır. Katılımcılara sisteme nerelerden erişim sağladıkları sorusu yöneltildiğinde; yöneticilerin %88,4'ü işyerinden, %53,5'i ise evinden erişim sağladığını belirtmektedir. Soru katılımcıların birden fazla yanıt verebilecekleri şekilde çok cevap olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin

%41,9'unun hem işyeri hem de evden sisteme bağlanabildiği görülmektedir. E-öğrenme sisteminin en çok kullanıldığı lokasyon işyeridir. Bununla birlikte internet cafe, cafe, restaurant, havaalanı gibi mobil internet kullanım alanlarında programın kullanılmasının tercih edilmediği görülmektedir.

Yöneticilerin e-öğrenme programının kullanım özellikleri ve kariyer planlarına etkileri hakkındaki görüşlerini değerlendirmek amacıyla ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 18 ve Tablo 19'da sunulmaktadır.

Ortalamaların yorumlanmasında likert ölçek noktalarının "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum" olarak tanımlandığı göz önünde bulundurulmalıdır. Matematiksel olarak eğer sayının ondalık kısmı 5'ten büyük ise bir üst tam sayıya, ondalık kısmı 5'ten küçük ise bir alt tam sayıya yuvarlanmaktadır. Bu nedenle 3,5 ve üzerinde olan ortalamalar 4 olarak değerlendirilmekte ve bu ifadelerle deneklerin katıldığını ifade etmektedir.

**Tablo.18.** E-Öğrenme Sisteminin Kullanımı Açısından İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart hata
E-öğrenme sistemi öğrenmek için ses, video ve animasyonlar yoluyla ilginç bir çalışma ortamı sağlar	3	5	4,19	0,59
Programın kullanımı kolaydır.	2	5	4,19	0,76
Çalışmamı kaydederek eğitime kaldığım yerden devam edebiliyorum.	2	5	4,16	0,69
Programa iş saatleri dışında istediğim zaman istediğim yerden erişebiliyorum.	1	5	4,16	1,07
Programın menü listeleri açık ve anlaşılır.	2	5	4,05	0,82
Program internet üzerinde hızlı çalışıyor.	2	5	3,93	0,74
Eğer programı kullanırken teknik bir sorunla karşılaşırsam kolayca teknik destek alabilirim.	1	5	<b>3,33</b>	0,84

Tabloda yer alan ifadelere verilen yanıt ortalamaları incelendiğinde çoğunun 4'ün üzerinde ya da 4'e yakın olduğu görülmektedir. Yöneticiler e-öğrenme sisteminin ses, video ve animasyonlar ile zenginleştirilmiş değişik bir ortamda öğrenme için iyi bir çalışma ortamı oluşturulduğu, kullanımının kolay olduğu, programın menü listelerinin açık ve anlaşılır olduğunu çalışmalarını, kaydederek sonra kaldıkları yerden devam edebildiklerini, programa iş saatleri dışında da istedikleri yerden ve istedikleri zaman ulaşabildiklerini ve programın internet üzerinde hızlı çalıştığını düşünmektedir. Yöneticilerin programı kullanırken bir sorunla karşılaştıklarında kolayca teknik destek alabilirim ifadesi konusunda kararsız oldukları dikkat çekmektedir. Bu ifade için yanıt ortalamasının 3,33 olması bu aşamada yöneticilerin sıkıntı yaşadıklarına, yeterince destek alamadıklarına ya da programı kullanırken hiçbir sorunla karşılaşmadıklarına işaret olarak yorumlanabilir.

**Tablo.19.** E-Öğrenme Sisteminin Kariyer Planlamasına Etkisi Açısından İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart hata
Program yönetim becerilerimi geliştirmeme yardımcı oluyor	3	5	4,09	0,65
Program mesleğimle ilgili konularda bilgi edinmemi ve öğrenmemi sağlıyor.	3	5	4,07	0,68
Programın kişisel gelişimime olumlu yönde katkısı olduğunu düşünüyorum	3	5	4,07	0,63
Bu program, esnek çalışma ve öğrenme zamanı sağlıyor.	2	5	4,02	0,83
Programdan işyerinde karşılaştığım sorunlarla baş edebilmek için gerekli bilgiler edinebiliyorum	3	5	3,93	0,59
Program kendimi değerlendirmemi sağlayarak geliştirmem gereken yönlerimi belirlemem için bana yardımcı oluyor.	2	5	3,86	0,74
Programın eğitim içeriğini yeterli buluyorum	2	5	3,81	0,79
Program kariyerimi planlama ve geliştirme sürecinde bana olumlu katkı sağlıyor	2	5	3,67	0,81
Bu program, klasik eğitimlerin aksine bilgisayar başında kendi kendime daha hızlı ve etkili öğrenmemi sağlıyor.	2	5	3,58	0,82



Program ihtiyaç duyduğum her konuda bilgi edinmemi ve öğrenmemi sağlıyor	2	5	3,58	0,82
Program aracılığıyla ilgilendiğim alanlarda bilgi ve destek almak için Four Seasons yöneticileri ile iletişime geçebiliyorum	2	5	3,53	0,63
Program işteki motivasyonumu artırıyor, daha istekli çalışıyorum	2	5	<b>3,49</b>	0,83
Tamamladığım kurslar ve eğitimler performans değerlendirme olarak kabul edilir.	2	5	<b>3,42</b>	0,82
Program ilgilendiğim diğer departmanlar hakkında bilgi edinmemi sağlıyor.	2	5	<b>3,40</b>	0,76
Programdan iş güvenliği ve sağlık gibi konularda bilgiler edinebiliyorum.	2	5	<b>3,28</b>	0,77
Programdan iş dışındaki yaşantım için yararlı bilgiler edinebiliyorum	2	5	<b>3,21</b>	0,91

Tabloda yer alan ifadeler verilen yanıt ortalamaları incelendiğinde çoğunun 4'ün üzerinde ya da 4'e yakın olduğu görülmektedir. Yöneticiler sanal eğitim programının yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu, işyerinde karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek için gerekli bilgiler edindiklerini, hem mesleki konularda hem de ihtiyaç duydukları diğer alanlarda bilgi edinmelerini sağladığını bunun yanı sıra kendilerini geliştirmeleri gereken yönlerini keşfetmelerine yardımcı olarak kişisel gelişimlerine ve kariyerini planlama-geliştirme sürecine katkı sağladığını, ilgilendikleri alanlarda bilgi ve destek almak için Four Seasons yöneticileri ile iletişime geçebildiklerini belirtmektedir. Ayrıca program esnek çalışma ve öğrenme zamanı sağlaması, eğitim içeriğinin yeterli olması, klasik eğitimlerin aksine bilgisayar başında bağımsız, hızlı ve etkin öğrenme sağlaması açısından faydalı bulunmaktadır. Ancak yanıt ortalaması 4'ün altında kalan ifadelerle yönelik çalışma yapılmasının sistemin daha etkin kullanımı açısından önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Yöneticiler sanal eğitim programının iş motivasyon ve verimliliklerine olumlu katkısı ile tamamlanan kurs ve eğitimlerin performans değerlendirmesinde kullanımı konularında kararsızdır. Yöneticileri eğitim içeriğini yeterli bulmakla birlikte iş dışındaki yaşantıları için gerekli bilgilerin programda olması konusunda kararsızdır. Bunun yanı sıra bulgular iş güvenliği ve sağlık gibi konularda bilgi içeriğinin yetersizliğine işaret etmektedir. Kariyer planlama açısından yöneticilerin

ilgilendikleri diğer departmanlar hakkında bilgi edinme konusunda çekimser davranmaları üzerinde durulması gereken diğer bir konudur.

Tüm ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, verilen yanıt ortalamalarının 3-Kararsızım ile 4-Katılıyorum arasında olduğu gör÷lmektedir. Hiçbir ifadeye ait ortalamanın 4,5'in üzerinde olmaması dikkat çekicidir. Bu durum e-öğrenme programının hem kullanım kolaylığı hem de yöneticilerin kariyer planlamalarına etkisi açısından birçok açıdan yeterli bulunduğuna ancak programın geliştirerek iyileştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

## 8. SONUÇ

Bu çalışmada, e-öğrenme sisteminin turizm sektöründeki yöneticilerin kariyer planlamasına etkisinin incelenmesi amacıyla uygulama alanı olarak yöneticilere sanal eğitim programlarına katılım imkanı sağlayan Four Seasons Otelleri seçilmiştir. Bu kapsamda 47 yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte firmada 80 yönetici bulunduğu bilinmektedir. Dolayısıyla çalışmanın gerçekleşme oranı %58,8 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksekliği ulaşılması zor bir kitle olan şirket yöneticilerinin çalışmaya yoğun ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin profili incelendiğinde; yarısından fazlasının erkek olduğu (%59,6; 28 kişi), %34,04'ünün (16 kişi) 30 yaş ve altı, %53,2'sinin ise (25 kişi) 31-40 yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Four Seasons yöneticileri çoğunlukla genç ve orta yaş grubundadır. Yöneticilerin büyük bir kısmı üniversite mezunu olup yüksek lisans mezunlarının oranının ise %10,64 (5 kişi) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları departmanlara göre dağılımının oldukça değişken olduğu görülmekle birlikte, katılımın en yüksek olanın satış ve pazarlama departmanı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu yorumlanırken satış ve pazarlama departmanında diğer departmanlara kıyasla daha fazla yönetici bulunma ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin iş hayatında geçirdikleri süre incelendiğinde; beklendiği gibi 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olanların oranı (%14,9; 7 kişi) düşüktür. Ayrıca firmada bir yıldan daha kısa süredir çalışan yöneticilerin oranının da düşük olması hem firma yöneticilerinin tecrübesini göstermesi hem de şirketin çalışanlarına kariyer geliştirme ve yükselme fırsatı tanıdığına işaret etmesi açısından önemlidir. Yöneticilerin büyük bir kısmının (%74,5) 1-5 yıl aralığında bir süredir aynı pozisyonda çalışması buna karşılık 6 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalıştığını belirtenlerin oranının düşüklüğü bu bulguyu destekler niteliktedir.

Yöneticilerin büyük bir kısmı e-öğrenme sisteminden faydalanmaktadır. Programa işyeri ve evden bağlanmayı tercih etmekte ve cafe, restaurant, havaalanı

gibi alternatif yöntemleri kullanmamaktadır. Sistemin en fazla oranda kullanıldığı alan işyeridir. Yöneticilerin programı kullanma sıklıkları değerlendirildiğinde iki farklı kesim göze çarpmaktadır. E-öğrenme sistemini ayda en az bir kez kullananların oranının %65,12 iken yöneticilerin %34,88 gibi önemli büyüklük olarak nitelendirilebilecek kısmı çok nadir kullanmaktadır. Yöneticiler ayda ortalama 3,2 saatlerini programa ayırmaktadır. Yöneticilerin yaşları ve gelir durumları ile e-öğrenme sistemini kullanma sıklıkları ve bu programa ayda ortalama ayırdıkları zaman arasında ilişki yoktur. Yöneticilerin sanal eğitim programını daha etkin bir şekilde kullanımlarını sağlamak üzere programın seyrek kullanılma nedenlerinin araştırılması önem taşımaktadır.

E-öğrenme sisteminin kullanımına ilişkin olarak yöneticilerin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu tespit edilmiştir. Programın zengin bir öğrenme ortamı sağladığını, menü listelerinin açık ve anlaşılır olduğunu, kullanımının kolay olduğunu, internet üzerinde hızlı çalıştığını düşünmektedirler. Çalışmalarını kaydederek sonra kaldıkları yerden devam edebilmeleri ve programa iş saatleri dışında da istedikleri yerden, istedikleri zaman ulaşabilmeleri esnek çalışma ve öğrenme zamanı sağlamaktadır. Ancak bulgular yöneticilerin programı kullanırken bir sorunla karşılaştıklarında yeterince destek alamadıklarını göstermektedir. Bu açıdan teknik desteğe erişimi kolaylaştırmanın yolları aranmalıdır.

Yöneticiler e-öğrenme sisteminin kişisel ve mesleki gelişimlerine, kariyer planlama ve geliştirme süreçlerine olumlu katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak kariyer planlama açısından program aracılığı ile yöneticilerin ilgilendikleri diğer departmanlar hakkında bilgi edinebilmeleri konusundaki kararsızlıkları programın eğitim içeriğinde zenginleştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilebilir. Program içeriğine dahil edilmesi yada geliştirilmesi önerilen diğer konular ise iş dışındaki yaşantılarında kullanabilecekleri bilgiler, iş güvenliği ve sağlık konuları olarak sıralanabilir.

Çalışmadan elde edilen önemli bulgulardan biri de programın, yöneticilerin motivasyonunu ve çalışma isteklerini arttırmaya yönelik net bir katkısı olduğunun

ortaya konamamasıdır. Yöneticilerin bu konudaki kararsızlıkları programın iş verimlilikleri ve doyum düzeylerine olumlu etkisi olmadığı yönünde değerlendirilebilir. Yöneticilerin tamamladıkları kurs ve eğitimlerin kariyer geliştirme bir parçası olan performans değerlendirmesinde kullanımı konusunda kararsız kalmaları da bir diğer önemli bulgu ve araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilebilir.

Özetle, literatür çalışmasının ardından yapılan araştırmanın sonucunda, günümüzde özel sektördeki işletmelerin insan kaynaklarını geliştirmek için uyguladığı eğitim yöntemlerinden biri haline gelmiş olan E-öğrenme yönteminin, geliştirilmesi gereken yönleri olmasına karşın, işletmeye ve çalışana kariyer geliştirme kapsamında olumlu katkılar sağladığı görülmüştür. E-öğrenme yöntemi, öğretim sürecine bir seçenek olarak değil, süreci tamamlayıcı ve destekleyici bir bireysel öğretim aracı olarak kullanılmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Akat, İ. (2002). İşletme Yönetimi, İzmir
- Aldemir, C. (2001). Personel Yönetimi. İzmir
- Alkan, C. (1999). Eğitim Teknolojisi ve Uzaktan Eğitimin Kavramsal Boyutları. *Uzaktan Eğitim Dergisi*, 1999 Kış Sayısı.
- Alkan, G. (20.03.2006). Curl. 29.12.2009, [www.enderunix.org/docs/curl.pdf](http://www.enderunix.org/docs/curl.pdf)
- Aydemir, C. Ve Kaya, M. (2007) Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C6(20), 24.12.2009, <http://www.e-sosder.com/dergi/20260-282.pdf>
- Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE
- Aydoğan, T. ve Delikanlı, K. (31 Ocak-02 Şubat 2007). *Veri Yapıları Dersinin Listeler Konusu İçin Simülasyonlu Bir Eğitim Materyali Yazılımı*. Akademik Bilişim 2007 konferansında sunulan Bildiri, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya, Türkiye. (25.12.2009), <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/139.doc>
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınları
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa
- Barker, P. Ve Yeates H. (1985). *Introducing Computer Assisted Learning*. England: Prentice-Hall International
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı
- Benligiray, S.(1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir.
- Bilgisayar Destekli Eğitimin Sınırlılıkları. (b.t). 29.12.2009, [http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/Bilgisayar\\_Destekli\\_E%C4%9Fitim\\_\(BDE\)](http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/Bilgisayar_Destekli_E%C4%9Fitim_(BDE))
- Bilgisayar Destekli Eğitimin Yararları. (b.t) 29.12.2009, [http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/Bilgisayar\\_Destekli\\_E%C4%9Fitim\\_Yararlar%C4%B1](http://bote.hacettepe.edu.tr/wiki/index.php/Bilgisayar_Destekli_E%C4%9Fitim_Yararlar%C4%B1)

- Bilgisayarın Tarihçesi. (b.t.). 25.12.2009, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar%C4%B1n\\_tarih%C3%A7esi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar%C4%B1n_tarih%C3%A7esi)
- Bingöl, D.(1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi
- Bingöl, D.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Bozkurt, V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. İstanbul
- Bucknall, H. ve Ohtaki, R. (2005). *Mastering Business in Asia Human Resorce Managere*. Singapore
- Comission on Technology and Adult Learning. (2001). *A Vision of E-Learning for America's Workforce*. ABD: ASTD/NGA
- Çabuk, Z. (2007). *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Çetin, C. (Ed.) (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Çetin, Ö., Çakıroğlu, M., Bayılmış, C. ve Ekiz, H.(2004). Teknolojik Gelişme için Eğitimin Önemi ve İnternet Destekli Öğretimin Eğitimdeki Yeri. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, July 2004( V.3, I.3, Article 17). 29.12.2009, <http://www.tojet.net>
- Çilenti, K. (1997). *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*. Ankara
- Demirel, Ö. ve Altun E. (Eds.) (2009). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı*. Ankara: Pegem Yayınevi
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*, İstanbul
- Eğitim Teknolojisi. (b.t.). 25.12.2009, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Egitim\\_teknolojisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Egitim_teknolojisi)
- E-Öğrenme Hakkında. (b.t) 24.12.2009, [www.eogrenme.net](http://www.eogrenme.net)
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.C7/11, 35.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulamaları*. Ankara
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık

- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, (March-April), 164-174
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İmer, G.(2000). *Eğitim Fakültelerinde Öğretmen Adaylarının Bilgisayara ve Bilgisayarı Eğitimde Kullanmaya Yönelik Nitelikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- İnternet Kullanıcı Sayısı 1,5 milyarı Geçti.( 20.08.2009). 29.12.2009, [http://www.sabah.com.tr/Teknoloji/2009/08/20/internet\\_kullanici\\_sayisi\\_15\\_milyari\\_gecti](http://www.sabah.com.tr/Teknoloji/2009/08/20/internet_kullanici_sayisi_15_milyari_gecti)
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul
- Kocaman, E. (29.07.2009). Kısaca Bilgisayarın Tarihçesi. 24.12.2009, <http://www.erenkocaman.com/yazi-7-Kisaca-Bilgisayarın-Tarihçesi.html>
- Koşar, E., Yüksel, S., Özkılıç, R., Sarıtaş, M., Şentürk, A., Çiğdem, H (2005). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir
- Kozak, M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Ankara
- Kozak, N. (Ed.) (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Küçükahmet, L. (Ed.) (2006). *Sınıf Yönetimi* (8.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Madran, O.(2009) Bilgisayarın Tarihçesi. Baskent Üniversitesi Eğitimde Bilgi Teknolojileri Ders Notu . 25.12.2009 , <http://www.baskent.edu.tr/~omadran/eskiweb/dersler/0506g/oto101/index.html>
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul
- Odabaşı, F. (b.t). Bilgisayar Destekli Eğitim Ders Notları, Açıköğretim Fakültesi, 24.12.2009, [www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/iOLTP/2276/unite08.pdf](http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/iOLTP/2276/unite08.pdf)



- Özdemir, S., Yalın, İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (Yenilenmiş 5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdil, İ. (1986). *Uzaktan Öğretimin Evrensel Çerçevesi ve Türk Eğitim Sisteminde Uzaktan Öğretimin Yeri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- Özer, A. (01.07.2009). Örgütlerde Kariyer Yönetimi ve Planlama Uygulamaları. Tisk İşveren Dergisi, (Temmuz 2009). 24.12.2009, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=2468&id=113](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2468&id=113)
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Perek, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. *Kariyer Yolunda Eğitim*, Sayı205, ss.191-192
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa
- Şimşek, Ş. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara
- Taşçı, T. (1993). *Bilgisayar Destekli Eğitimin Yönetimi ve Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE
- Taşkın, E.(2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (3. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Tepecik, K. (2007). *İşletmelerde E-öğrenmenin Personelin Genel Performansına Etkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi FBE
- Tolun, S. (2003). *Web Tabanlı Uzaktan Öğretim ve Bir Üniversite Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE
- Türkiye İnternet Kullanımında Dünya 16'ncısı (25.01.2008). 29.12.2009, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/431501.asp>
- Uşun, S. (2000). *Dünyada ve Türkiye'de Bilgisayar Destekli Öğretim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Uşun, S. (2006). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Tüzüner, L (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Uzun, T. (17.04.2009). Boole Cebri. Yıldız Teknik Üniversitesi Ders Notları. 25.12.2009, [http://www.yildiz.edu.tr/~uzun/SS\\_PDF/SS\\_03\\_BooleCebri.pdf](http://www.yildiz.edu.tr/~uzun/SS_PDF/SS_03_BooleCebri.pdf)
- Walker, J. (1980). *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill

Yalın, H.(2009). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme* (21. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Yapay Zeka. (b.t.) 25.12.2009, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Yapay\\_zeka](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yapay_zeka)

Yereli, A. (2002). Günümüz İşletmelerinde Bilgi Yönetimi ve E-Learning(Elektronik Öğrenim)'in Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Bahar 2002, (Sayı 7)

Yıldız, R. (Ed.) (2004). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*(1. Baskı). Konya: Atlas Kitabevi

Yılmaz, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE

Yumuşak, S. (2008). *İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik bir Alan Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (Sayı.3), Isparta

## Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

### Effects of E-Learning Systems on Manager's Career Planning

*This questionnaire is related with the application part of my Master Thesis on "The Effect of E-Learning Systems on Manager's Career Development". This research study is entirely adapted for an academic purpose and will be used for scientific purposes. The questions are prepared according to the e-learning programme (E-knowledge Suite) we use in Four Seasons Hotel.*

*I would like to thank you for your contribution to this scientific study by spending your valuable time to answer the questions below sincerely.*

*F. Ugur Tulgaz*

1) Your Gender :	
Male	
Female	
2) Your Age: (please specify)	
3) Indicate the highest level of education you have achieved:	
Primary school	
High school or equivalent school	
University	
Master	
Post-Graduate (Phd)	
4) The department you are working in:	
Housekeeping	
Guest Service	
Concierge	
F&B	

SPA	
Security	
Accounting / Finance	
Human Resources	
IT	
Engineering	
Sales / Marketing	
Rooms	
Other (Please Specify):	

5) The position you are currently holding in Four Seasons:	
General Manager	
Department Manager	
Supervisor	
Chief	
Personnel	
Other (Please Specify):	

6) How many years have you been working?	
Less than 1 year	
1-5 years	
6-10 years	
11-15 years	
16 years and more	

7) How many years have you been working at Four Seasons?	
Less than 1 year	
1-5 years	
6-10 years	
11-15 years	
16 years and more	

8) How many years have you been working in Four Seasons at this position?	
Less than 1 year	

1-5 years	
6-10 years	
11-15 years and more	

9) Indicate your net income (monthly):	
Less than 1000 TL	
Between 1501-2000 TL	
Between 2001-3000 TL	
Between 3001-5000 TL	
More than 5000 TL	

10) Do you use the e-learning program (E-knowledge Suite) which is designed for the managers in Four Seasons ?	
<b><i>If your answer is "No", please answer the Question 11 and finish the survey. If your answer is "Yes", please continue from Question 12.</i></b>	
Yes, I do	
No, I do NOT	

11) Could you please indicate why you do not use the E-knowledge Suite: <i>(You can give multiple answers.)</i>	
I do not have Internet access outside of business environment	
I'm having trouble connecting to the Web site from outside	
I can not take the time to program due to work load	
Programme insufficient to meet my information needs	
I do not need that programme	
I do not want to spend my time for the programme outside of the work	
Other:	

12) Where do you access to the E-knowledge Suite? <i>You can give multiple answers.</i>	
Workplace	
Home	
Internet cafe	
Cafe, restaurant, airport etc. Anywhere that has internet connection	
Other (Please Specify):	

13) How often do you use E-knowledge Suite?
---

Everyday	
Several times a week	
Once a Week	
Few times a month	
Once a Month	
Rarely	
Other (Please Specify):	

14) Please indicate, how many hours approximately you use the E-knowledge Suite per month?

15) I can access to the programme out of the work time whenever / wherever I want.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

16) "E-knowledge Suite" works very fast on Internet.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

17) The menu lists of the programme are clear.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

18) E-knowledge Suite is easy to use.	
Absolutely Agree	
Agree	

Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

19) I can save my session and continue to study later.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

20) E-knowledge suite enables me to learn in a more interesting environment through audios, videos and animations.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

21) If I had any technical problems while using the program, I can get technical support easily.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

22) The instructional content of the program is enough.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

23) E-knowledge Suite contributes me positively for my "Self-Improvement".	
Absolutely Agree	
Agree	

Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

24) E-knowledge Suite provides me instructions and knowledge related to my profession.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

25) E-knowledge Suite helps me to improve my management skills.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

26) E-knowledge Suite provides me instructions and knowledge about the other departments I am interested in.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

27) E-knowledge Suite allows me to get instructions and knowledge about any subject I need.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

28) E-knowledge Suite provides me the necessary instructions to deal with the possible problems I may have at the work.	
---	--



Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

29) E-knowledge Suite provides me useful instructions for my social life after the work hours.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

30) E-knowledge Suite provides me instructions about labor safety and health issues.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

31) Through E-knowledge Suite, I can contact with the Expert Administrators in Four Seasons to get instructions and support in the fields I am interested in.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

32) E-knowledge Suite increase my motivation at work. I do work more willingly.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

33) E-knowledge Suite helps me to detect the points I should improve by evaluating myself.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

34) E-knowledge Suite contributes me positively in my career-planning and career-development processes.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

35) The courses and trainings I have completed, are considered for my performance evaluation.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

36) E-knowledge Suite allows me to learn faster and more efficiently in front of the computer, by myself, against to the classical training methods.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

37) E-knowledge Suite provides me flexible learning and studying time.	
Absolutely Agree	
Agree	
Undecided	
Disagree	
Definitely Disagree	

## ÖZGEÇMİŞ

30 Ekim 1983 tarihi, İstanbul İli Eminönü ilçesi doğumluyum. İlk öğretime Kültür Koleji, Orta öğretime FKG Anadolu Lisesi ve Liseyi Maçka Anadolu Teknik Lisesi'nde tamamladıktan sonra; İstanbul Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Bilgisayar Programcılığı bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2003 yılında mezun olduktan sonra Beykent Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Matematik Bilgisayar bölümüne dikey geçiş yaptım. Bu bölümden 2005 yılında mezun olduktan sonra 2005 - 2007 yılları arasında Büyükçekmece İlçesindeki bir devlet ilköğretim okulunda Sözleşmeli Bilgisayar Öğretmeni olarak görev aldım. 2006 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım. 2007 yılında Disney şirketinin Amerika'nın Florida eyaletinde düzenlediği Uluslararası Üniversiteliler Programı'na(International Collage Program) katıldım. 2008 yılında İstanbul'da açılmakta olan Four Seasons Hotel'in açılış ekibinde işe başladım ve aynı şirketteki görevimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, insan kaynakları yönetimi, e-öğrenme sistemleri ve teknolojinin insan kaynakları üzerindeki etkisidir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Aday:.....