**ÜNİTE 4 - İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ**

### **İŞE ALIŞTIRMA**

İşe alıştırma (oryantasyon) işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir.

İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir.

İşe alıştırma programları ile çalışanın iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletler, örgüt kültürü, yönetmelikler tanıtılmakta ve anlatılmaktadır. Uyum ya da işe alıştırma eğitimleri konferans veya seminer şeklinde verilebileceği gibi üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde de gerçekleştirilebilir.

İşe alıştırma programının, işletme açısından en temel amacı işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir. İşe alınan çalışanın, işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması, işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır.

İşe alıştırma programlarının amaçlarından birisi de işletmede yeni işe başlayan çalışanların, işle ilgili *korkularından* ve *ön yargılarından* kurtulmasına yardımcı olmaktır. Çalışanlar işe başladıklarında onlara destek olmak, onlara gerekli bilgileri vermek çalışanların ilk aylarda işten çıkmasını önlemektedir. Bunun sonucunda işletmenin personel devir hızı düşmekte ve işletmeye büyük yarar sağlanmaktadır. İşe alıştırma programı sayesinde çalışanlar işletmenin kurallarını, işletme hakkındaki genel bilgileri ve çalışma koşullarını “kısa zamanda” öğrenmektedir. Bu sayede ise çalışanlar işletmeye daha kısa süre içinde alışmakta ve işletmeyi benimsemektedir.

İşe alıştırma programı kapsamında neler aktarılması gerektiği konusunda yapılan bir araştırmada, işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konular şunlardır:

* Çalışanın alışılmış (rutin) günlük iş yaşantısı
* Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
* Çalışan (personel) politikaları
* İş güvenliği
* İşletme örgütü ve eylemleri
* İşletmenin mal ve hizmetleri
* İşletmenin politikası ve geçmişi

Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular dört ana başlık altında şöyle sıralanabilir:

1. **İşletmenin Tanıtımı**

* İşletmenin tarihi,
* İşletmenin örgütsel yapısı,
* Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri,
* Üretilen mal veya hizmetler,
* Üretim hattı,
* Üretim süreci,
* İşletmelerin kural ve politikaları,
* Disiplin sistemi,
* Güvenlikle ilgili düzenlemeler,
* Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması.

1. **Personel Haklarının Açıklanması**

* Ücret ödeme yöntemleri ve günleri,
* Resmî tatil ve bayram izinleri,
* Çalışma saatleri ve mola süreleri,
* Personelin eğitim hakları,
* Sigorta düzenlemeleri,
* Emeklilik programları,
* Personele sağlanan hizmetler,
* Danışma ve rehabilitasyon programları.

1. **Tanıştırma**

* İlk yöneticiyle,
* Diğer yöneticilerle,
* Eğitimcilerle,
* Çalışma arkadaşlarıyla,
* Personel danışmanlarıyla.

1. **İşle ilgili Bilgilerin Açıklanması**

* Çalışma yeri,
* İşi oluşturan görevler,
* İş güvenliği,
* İşin konumu,
* İşin amacı,
* İşin diğer işlerle olan ilişkisi.

### **EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ**

Eğitim, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir.

İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını

* İşini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak,
* Çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve
* Başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak

olarak sıralayabiliriz.

* **Eğitim (education):** Kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde ya da dışında, formal programlar yolu ile ya da kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.
* **Yetiştirme (training):** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir.
* **Geliştirme (development):** Geliştirme kavramı, yetiştirme gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir.

İş hayatında verilen eğitim hizmetinde gözden kaçırılmaması gereken nokta; asıl amacı, çalışan bireyi çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin örgütün gereksinimlerine en iyi yanıt verecek şekilde planlaması ve programlanmasıdır.

### **Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları**

Bir eğitim ve geliştirme programının süreci;

* İhtiyacının analizi,
* İçeriğin tasarlanması,
* Eğitimin yapılması ve
* Sonuçların değerlendirilmesi

aşamalarından oluşmaktadır.

1. ***Eğitim ihtiyacının Analizi:*** Mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan inceleme aşamasıdır. Performansı ve verimliliği arttırmak için ihtiyaç duyulan işe dair yetkinliklerin tanımlanması aşamasıdır.
2. ***Eğitim İçeriğinin Tasarlanması***: Bu aşamada çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli ve eğitim içeriği gerekli olmayan konulardan arındırılmalıdır.
3. ***Eğitimin Yapılması:*** Eğitimin amaç, plan ve program dâhilinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Eğitim sırasında çalış maaş ücretleri ödenir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalıdır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda şu anki ve gelecekteki görevleri ile ilgili olmalıdır.

Eğitim bütçesinin belirlenmesinde yol gösterici nitelikte bazı ölçütler kullanılabilir. Örneğin:

* Bir önceki yıl rakipler ya da sektör standardı gibi bir ölçüt yoksa bunlar kullanılmak istenmiyorsa, genel bir yaklaşım olarak eğitim bütçesi organizasyonun insan kaynakları giderlerinin en az %1’i olarak belirlenebilir.
* Uzun dönemli düşünen ve insan kaynaklarını stratejik rekabet üstünlüğü olarak gören bir organizasyonda bu oran %2’ye çıkabilir.
* Hızlı bir büyüme dönemi yaşanıyor ya da rekabetçi bir strateji izleniyorsa geçici bir dönem insan kaynakları giderlerinin %3’ü eğitime ayrılabilir.
* Bütçeleme tekniğine göre, eğitime katılan çalışanların ücretleri, yol ve konaklama giderleri ve eğitim biriminin maliyetleri de eklendiğinde eğitim bütçesi toplam personel giderinin %10-15’ine çıkabilir.

1. **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Eğitimin planlanan amaçlara ulaşıp ulaşmadığının, başka deyişle çalışanda yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir.

Eğitimin başarısının başka bir deyişle bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratıp yaratmadığının belirlenmesi için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler şunlardır:

* **Test-tekrar yöntemi:** Eğitim öncesinde çalışana yapılan bir testin eğitim sonrasında da yapılması şeklinde uygulanır. Böylece eğitim sonrası test sonuçlarındaki farkın ne derece olduğu ölçülür.
* **Önceki-sonraki performans yöntemi:** Test-tekrar yönteminin sakıncalarına bağlı olarak eğitimden önce ve sonra çalışana performans değerlendirmesi yaparak eğitimin performans üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı kontrol edilir. Test-tekrar yöntemi sadece iş davranışıyla ilgilenirken bu yöntemde yetkinliklerdeki değişiklik ölçülmektedir.
* **Deney-kontrol grubu yöntemi:** Doğa bilimlerinde gerçek hayatta gerçekleşen olguların ve olayların yapay ve sonradan hazırlanmış bir ortamda yeniden oluşmasına olanak tanıyan bir yöntemdir.

### **GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ**

E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemlerine “geleneksel eğitim yöntemleri” adı verilmektedir. Bu yöntemler “İşbaşında Eğitim” ve “İş Dışında Eğitim” olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir.

**İŞBAŞI EĞİTİM**

İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağı tanır. Daha az maliyetli olma, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

**İşbaşı Eğitim Yöntemleri**

* **Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Bu eğitim yönteminde genellikle işletmeye yeni giren ya da iş değiştiren bir çalışan bilgi, beceri ve tecrübe sahibi başka bir çalışanın yanına verilerek eğitilir. Genellikle basit işlerin öğretilmesinde kullanılan yöntemde karşılaşılan sorun şudur: tecrübeli, bilgili ve yetenekli olan üst bu birikimlerini aktarma ya da öğretme konusunda başarısız olabilir. Başka bir deyişle “iyi bir usta, ama kötü bir öğretmen” olması durumunda beklenen bilgi aktarımı gerçekleşmez.
* **Yetki Göçerimi (Devri) Yoluyla Eğitim:** Yetki göçerimi ya da yetki devri yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisini astına “geçici” olarak devretmesidir.
* **Formen Aracılığıyla Eğitim:** Monitor ya da kılavuz aracılığıyla eğitim olarak da bilinen bu eğitim yöntemi daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Kalifiye işçi, ustabaşı ya da teknisyenler arasından seçilen kişiler pedagojik ve teknik bilgilerle donatılır ve personel eğitiminde görevlendirilir.
* **İş Rotasyonu:** İş rotasyonu çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemidir. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırmaktır. Yatay ve dikey iş rotasyonları mümkündür. *Yatay rotasyonda* çalışan hiyerarşik olarak aynı düzeyde bir görev üstlenirken *dikey rotasyonda* çalışan olduğundan yüksek düzeyde bir işi üstlenir.

Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır:

* + Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.
  + Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tekdüzelikten kurtulmaları sağlanır. Otomasyonun yol açtığı monotonluktan kurtulmak amaçlanır.
  + Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir
  + İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanıması, kaynaşması sağlanır.
  + Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını, memnun olacağını görmesini sağlar.
* **Takım** **Çalışmaları Yoluyla Eğitim:** Takımlara çalışanların dahil edilmesi onların birlikte çalışma alışkanlığı kazanmasına, işbölümü, planlama, organizasyon yapmasına katkıda bulunur.
* **İşe Alıştırma Eğitimi:** Çalışanın en kısa zamanda işe uyumunun amaçlandığı işe alıştırma eğitimidir.

**İŞ DIŞI EĞİTİM**

İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artışı ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir.

İş dışı eğitimlerin tipik özelliği *teorik* bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği eğitim yöntemleridir.

İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri çalışanlara çeşitli konularda, sözgelimi işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmak amacıyla yürütülür.

İş dışı eğitim yönetiminin üstünlükleri/yararları şunlardır:

* Çalışanın işinden uzaklaşarak yalnızca eğitim konularına daha iyi odaklanabilmesi,
* Birden fazla çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet, zamanlama avantajı sağlaması,
* Çalışanlar arasında iletişimi arttırması,
* Eğitmenlerin uzman olması ve her türlü eğitim araç, gerecinin kullanımına olanak tanıyan ve öğrenme için çok elverişli ortamlarda yapılması,
* Birden fazla eğitim yönteminin bir arada uygulanabilmesi,
* Eğitim maliyetlerinin ve eğitim süresinin kolay hesaplanabilmesi,
* Eğitim konularının planlı ve programlı hazırlanabilmesi,
* Çalışana teorik bilginin yanında farklı uygulamalar hakkında da bilgi edinme olanağı tanımasıdır.

**İş Dışı Eğitim Yöntemleri**

* **Konferans, Seminer ve Kurslar:** Bir iş dışı eğitim yöntemi olarak *konferans ve seminerler* belirli bir konuda uzman eğitmenin uzmanlığı çerçevesinde katılımcılara bilgi vermesidir. Sözgelimi bir avukatın yeni Ticaret Kanunu’ndaki değişiklikleri anlatması, bir mühendisin toplam kalite yönetiminde ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi vermesi, bir öğretim üyesinin yeni kredi uzlaşısı Basel II’nin ne gibi yenilikler getirdiğini anlatması, yine bir öğretim üyesinin aile işletmelerinde aile anayasasının ne anlama geldiğini anlatması, bilgi işlem uzmanının bilgi güvenliği konusunda nelere dikkat edilmesi gerektiğini anlatması vb. örnek olarak verilebilir.

*Kurslar* ise konferans ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetidir. Bir hafta, bir ay ya da bir yıl süreli olabilir. Kurs ile verilecek eğitimin konusuna göre bu süre değişmektedir.

Her üç yöntemin de ortak yönü, bu eğimlerde *tek yönlü iletişimin* ağır basmasıdır. Ancak eğitmenin katkısı bu yöntemleri etkileşimli hâle getirebilir.

* **T Grup Yöntemi:** Duyarlılık eğitimi olarak da bilinen T Grup yönteminin amacı katılımcıların davranış yapılarını geliştirmektir. T kavramı İngilizce Training’den (eğitim) gelir. Buradaki eğitim yeni kavramlar öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp kavramlar öğretilmez ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba harcamaları söz konusudur. Bireylerarası ilişkilerin ve iletişimin incelenmesinde kullanıldığı için bu yönteme “duyarlık eğitimi” adı verilir.
* **Örnek Olay Yöntemi:** Vaka incelemesi olarak da bilinen örnek olay yönteminde, örgütsel bir sorun yazılı olarak katılımcılara sunulmaktadır. Katılımcı durumu analiz eder, sorunun teşhisini koyar ve kendi bulgularını ve çözümlerini diğer katılımcılara sunar. Örnek olay yönteminin amaçları arasında; gerçek deneyimleri tanımlama ve karışık sorunları analiz etme vardır. Ayrıca katılımcılar genellikle karışık örgütsel sorunların çözümünde birden fazla çözüm yaklaşımı olabileceğini öğrenirler.
* **Rol Oynama Yöntemi:** Katılımcıların öğretilen bilgiler ve ilkeler ışığında, eğiticinin rehberliğinde genellikle iş hayatındaki bir sorun ve çözümünü oynadıkları, dramatize edilmiş bir yöntemdir. Örnek olaya benzer. Ancak rol oynamada adından da anlaşılacağı gibi küçük ekipler hâlinde katılımcılar belirli rolleri oynar. Rol oynama yöntemi katılımcılara sorunları eyleme geçirmeyi ve gerçek insanlarla tartışmayı sunar.
* **İşletme Oyunu Yöntemi:** İşletme oyunu da örnek olay, rol oynama yöntemleri gibi teorik olarak öğrenilen bilgilerin iş hayatındaki gerçeklerle örtüşmesini sağlayan yöntemlerdendir. İşletme oyunu yönteminde beş ya da altı kişi bir işletmeyi yönetir. Her işletme kurulmuş (simüle edilmiş) bir pazarda diğeri ile yarışır. Her işletme (grup) reklama ne kadar bütçe ayrılacağı, ne kadar yatırım yapılacağı, ne kadar üretileceği gibi kritik, önemli kararlar alır. Genellikle oyunda gerçek hayattaki 2-3 yıllık bir dönem örneğin bir haftaya sıkıştırılır (Bu dönem birkaç güne ya da birkaç aya da sıkıştırılabilir). Gerçek hayattaki gibi her işletme, diğerinin ne kararlar aldığını, bu kararlar kendi satışlarını etkilese bile, göremez. Özellikle yönetici adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem kullanılır. İşletme ya da yönetim oyunu olarak adlandırılmasının nedeni gerçek olmasa da gerçeğe yakın bir durumun “oyun” gibi katılımcılara verilerle raporlarla aktarılması, sonra da katılımcıların karşılaştıkları hayali durumlar (ekonomik kriz, teknolojinin değişmesi, yeni rakiplerin ortaya çıkması gibi) karşısında ne yapacaklarını bildirmelerine dayanır.
* **Beklenen Sorunlar Eğitimi:** Beklenen sorunlar eğitiminde çalışanları; yaptıkları, sorumlu oldukları işlerle ilgili sorunlara çözüm aramaya yönlendirmek hedeflenir. Şöyle uygulanır: eğitilen adaylara önce yöntem hakkında kısa bilgi verilir. Sonra varsayımlara dayalı bir durumla ilgili veriler (işletmenin politikası, amaçları, organizasyon yapısı, kaynakları vb.) Katılımcılara sunulur. Bu verileri alan katılımcılar, üzerinde evrak sepeti bulunan, değişik masalara oturtulurlar. İşletmede karşılaşılan ya da karşılaşması muhtemel olan sorunlarla ilgili yazılar ve diğer belgeler her masadaki evrak sepetlerine konulur. Karşılaştırmalarda kolaylık sağlamak için, bu sepetlerde benzer veri ve bilgilerin yer almasına özen gösterilir. Her aday kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır, bazı işleri diğer iş arkadaşlarına havale eder, bazılarıyla ilgili raporlar hazırlar. İşler tamamlanınca adaylar, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar.
* **Açık Hava Eğitimleri:** Adından da anlaşılabileceği gibi açık havada (outdoor) yürütülen eğitim yöntemleridir. Kır eğitimi, hayatta kalma eğitimi isimleri de verilmektedir. Açık hava eğitimlerinin öncelikli odak noktası, eğitimi alanlara takım ruhu kazandırmak ve birlikte çalışmanın önemini öğretmektir. Açık hava eğitimleri, doğada bazı duygusal ve fiziksel mücadelelerde bulunmayı gerektirir. Dağa tırmanma, rafting, paintball gibi örnekleri vardır. Açık hava eğitimlerinde çalışanların doğanın zorluklarına nasıl karşılık verdiklerini görmektir.
* **Eşbenzetim Eğitimleri:** Eşbenzetim kimi zaman simülasyon olarak da kullanılan bir yöntemdir. İş üzerinde eğitimin üstünlüklerinin iş dışında hayata geçirilmesidir. Eşbenzetim eğitimi, çalışanların iş üzerinde kullandığı araç(lar)ın bulunduğu ayrı bir oda (bina) da yürütülür.

Pilot eğitimini uçuş eşbenzetimi (simülatörü) ile yapmanın üstünlükleri şunlardır:

* **Güvenlik:** Bütün uçuş ekibi uçuş manevralarını kontrollü bir çevrede pratik yapabilir.
* **Öğrenme Etkinliği:** Hava trafik kontrolü diyaloglarının olmaması, aday pilotun bütün konsantrasyonunu nasıl uçulacağı üzerinde toplamasına neden olur.
* **Maliyet:** Uçuş simülatörü kullanmanın maliyeti, gerçek bir uçakla uçmaya göre, çok daha ucuzdur.

### **E-ÖĞRENME**

E-Öğrenme (e-Learning) geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir. E-Öğrenme ile öğrenciler sunulan ders içeriklerine istedikleri zaman ulaşabilir, e-posta veya forum tartışmaları gibi araçlarla kendi aralarında veya öğretmenleri ile iletişim kurabilirler.

Temel olarak **senkron sunum** ve **asenkron sunum** olmak üzere iki kategoride toplanan e-öğrenme modelleri şunlardır:

**Senkron e-Öğrenme:** Senkron e-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı dersi internet üzerinden canlı (eş zamanlı) olarak gerçekleştirir. Sanal derslik (virtual classroom) olarak da adlandırılan bu uygulamada öğrencileri bir mekânda toplanarak dersi tek bir (büyük) ekran üzerinden takip edebilecekleri gibi her bir öğrenci farklı mekândan kişisel bilgisayarı üzerinden derse dahil olabilir. Öğretim elemanı dersi senkron (canlı) olarak; yansı (slayt) sunumu, video konferans, uygulama paylaşımı (application sharing) veya paylaşımlı beyaz tahta (ekran) (shared white board) araçlarını kullanarak yapabilir. Öğrencilerin ders sunumu sırasında veya sunum sonunda sesli olarak ya da anlık mesajlaşma yoluyla öğretim elemanı ile etkileşime girebilirler. Öğretim elemanı ders sunumu sırasında yoklama yapabilir, küçük sınav uygulayabilir veya öğrencilerin küçük gruplar hâlinde çalışmalarını isteyebilir.

**Asenkron e-Öğrenme:** Asenkron e-Öğrenmede öğrenen ve öğretim elemanı arasında canlı (eş zamanlı) etkileşim yoktur ve öğrenenin çalışma zamanı ve ne kadar süreyle çalışacağı kendisi tarafından belirlenir. Başka bir deyişle, öğrenenin kendi çalışma temposunu (hızını) kendisinin belirleyebilmektedir ve bu esneklik asenkron e-öğrenmenin en önemli avantajıdır.

İnternet, intranet ya da CD-rom veya DVD ortamları kullanılarak sunulabilen asenkron derslerde genel olarak metin, grafik, animasyon, ses (audio), görüntü (video) gibi çoklu ortam unsurları bir arada bulunur. Öğrencinin öğrenme sürecini kolaylaştırması üzere içeriklerin etkileşimli olarak tasarlanabildiği asenkron sunumda derse herhangi bir noktada ara verip kalınan yerden devam etmek mümkündür. Bir ders yönetim sistemi (LMS: Learning Management System) eşliğinde öğrencinin dersle ilgili etkinliklerini ve performansını izlemek mümkündür.

### **E-ÖGRENMENİN BAŞARI KOŞULLARI**

Geleneksel eğitim yöntemleri ile birlikte e-öğrenmeyi de kullanan işletmeler bazı sorunlar ile karşılaşabilir. Bu sorunlar;

* Çalışanların değişime dirençleri,
* Öğrenmeye yönelik teknik desteğin sunulamaması,
* E-öğrenme ortamlarında sosyal etkileşimin yüz yüze eğitime göre daha az olması,
* Eğitim verenlerin bu işlevlerini teknolojiye kaptıracağı korkusu ve
* Verimlilik ile öğrenenlerin değerlendirilmesine yönelik araştırmaların azlığından dolayı ortaya çıkmaktadır.

E-Öğrenmeye katılımı ve elde edilen yararı arttırmak için işletmeler;

* E-öğrenmeyi destekleyen bir öğrenme kültürü oluşturmalı,
* İşletme içinde e-öğrenme lehine iletişim faaliyetinde bulunmalı,
* Personelin mesai saatleri içerisinde e-öğrenmeye zaman ayırmalarına imkan vermeli,
* Personelin e-öğrenme konusunda birbirlerini desteklemelerini, motive etmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmalı, e-öğrenme sonuçlarını performans ve kariyer sistemiyle bütünleştirerek personeli teşvik etmeli,
* E-Öğrenme programını ciddi bir kampanya ile çalışanlara duyurmalı,
* Başlangıçta e-öğrenmeye ilk olarak katılanlar diğer personele duyurulmalı,
* Kullanımın arttırılması ve kullanıcı sayısının arttırılmasına çaba harcanmalı,
* Yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına e-öğrenmenin personelin performansının değerlendirilmesinde nasıl kullanılacağı anlatılmalı,
* İşletmeye yeni katılanlara işletmenin e-öğrenme felsefesi açıklanarak başlangıç eğitimleri e-öğrenme ile yapılmalı,
* E-öğrenme uygulamalarının başlangıcında ortaya çıkabilecek sorunları çözmek ve öğrenenlerin sorularına cevap verebilmek için yardım masası kurulmalıdır.

E-Öğrenmenin sahip olduğu üstün yönleri şu şekilde özetleyebiliriz:

* Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
* Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları ve diğer harcamaları önemli ölçüde azaltır.
* Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
* Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir.
* Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.
* Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir.
* İnteraktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar.
* Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması mümkündür.
* Web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hâle getirir ve öğrenmeyi artırır.
* Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızlı değişen iş dünyasına uyumunu artırır.

E-Öğrenmenin zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

* Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekir.
* E-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.
* E-Öğrenmenin teknik boyutu bazı durumlar için temel belirleyici unsurdur. Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.
* E-Öğrenme sorumluluk ve disiplin gerektirmektedir. Düşük motivasyona ve kötü çalışma alışkanlıklarına sahip kişiler e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.
* Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.

İşletmeler sunacakları eğitimin türüne ve içeriğinin özelliklerine göre farklı e-öğrenme uygulamalarına gidebilirler. Yaygın olarak kullanılanlar ise şunlardır:

* **Sanal sınıf:** Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır.
* **Bağımsız Kurslar:** Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.
* **Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar):** Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı faaliyetlerle öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmakta ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.
* **Mobil Öğrenme:** Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder.

### Kendimizi Sınayalım

1. İşletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştırma amacının güdüldüğü eğitime ne ad verilir?
   1. Simülasyon
   2. **İşe alıştırma**
   3. Eşbenzetim
   4. Durumsallık
   5. Eşgüdümleme
2. Yöneticinin “doğru işler yapması” için değiştirilmesi yönünde eğitilmesine ne ad verilir?
   1. **Geliştirme**
   2. Yetiştirme
   3. Odaklanma
   4. Süreçleme
   5. Kurumsallaşma
3. Karar verme yetkisinin devredilmesi yoluyla yürütülen eğitime ne ad verilir?
   1. Sistematik eğitim
   2. Dinamik eğitim
   3. **Yetki göçerimi yoluyla eğitim**
   4. İş rotasyonu
   5. Simülasyon
4. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırma eğitimine ne ad verilir?
   1. Kurumsal eğitim
   2. Uzaktan eğitim
   3. Döngüsel eğitim
   4. **İş rotasyonu**
   5. Eşbenzetim eğitimi
5. Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması hangisidir?
   1. **Eğitim ihtiyacının analizi**
   2. Eğitim süresinin hesaplanması
   3. Eğitim bütçesinin belirlenmesi
   4. Eğitim dönütlerinin tespiti
   5. Eğitim yönteminin belirlenmesi
6. Eğitim ve geliştirme sürecinin son aşaması hangisidir?
   1. Eğitimcilerin belirlenmesi
   2. **Sonuçların değerlendirilmesi**
   3. Eğitim tutanaklarının raporlanması
   4. Eğitim kayıtların arşivlenmesi
   5. Eğitim bütçesinin ödenmesi
7. Bir avukatın Ticaret Kanunu’ndaki yenilikleri anlatması ne tür eğitim yöntemine örnek gösterilebilir?
   1. Örnek olay yöntemi
   2. T grup yöntemi
   3. Beyin fırtınası
   4. Delphi yöntemi
   5. **Konferans ve seminer yöntemi**
8. Sanal olarak birbirleri ile yarışan işletmeleri yöneten beş-altı kişinin verdikleri kararların sonuçlarını görerek gerçek hayatta tecrübe kazanmasını sağlayan eğitim yöntemine ne ad verilir?
   1. **İşletme oyunu**
   2. Gelişim süreci eğitimi
   3. Yönetsel etkinlikler eğitimi
   4. Dinamik sorunlar eğitimi
   5. T grup yöntemi
9. İş üzerinde eğitim çok tehlikeli ya da çok pahalı olduğu durumlarda hangi eğitim yöntemi kullanılır?
   1. Beklenen sorunlar eğitimi
   2. Durumsal analizler eğitimi
   3. **Eşbenzetim eğitimi**
   4. Süreli eşgüdümleme eğitimi
   5. Döngüsel eşgüdümleme eğitimi
10. Öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern eğitim yöntemine ne ad verilir?
    1. Simülasyon eğitimi
    2. **E-öğrenme**
    3. Özümseme eğitimi
    4. Süreç eğitimi
    5. Sistematik eğitim