



# DIJİTAL İK

E-book



Temmuz-Eylül aylarında Kariyer Dergide yer alan yazılarımda gerek bireyler gerekse kurumlar için kaçınılmaz bir süreç haline gelmiş olan **“Dijital Dönüşüm”** hakkında yazmıştım. Yazılarımda Moore, Metcalf ve Jobs kanunları ile dijitalleşmeyi nasıl içselleştirebileceğimiz ile ilgili tüyolar vermeye çalıştım. Dijitalleşme gerek özel gerekse iş hayatımızın her noktasına nüfuz etmiş durumda ve yaygınlaşmaya devam ediyor. Rekabetin, siyasi ve ekonomik belirsizliklerin hızla arttığı dünyamızda, dijital dönüşüme her zamankinden daha çok ihtiyacımız olduğu görüşündeyim.

Dijital dönüşüm, şeffaflığı artıracak, verimlilik artışına hizmet edecek ve sürekli ek değer yaratacaktır. Dijital Dönüşüm’ün yaratacağı ek değeri İK açısından değerlendirmek üzere 4Ekip’in hazırladığı bu E-book’u sizlere sunmaktan gurur duyuyoruz. 4Ekip’in önderliğinde kaçınılmaz Dijital Dönüşüm ile ilgili 9 yazarın paylaşımları 2016 yılında tüm İK’cılar için okunması gerekenler listesinde yer almalı.

Tüm yazarlarımıza teşekkürler ve sizlere keyifli okumalar.

**Yusuf Azoz**

*Kariyer.net Genel Müdürü*



**CDO** (chief digital officer) diye bir görev unvanı çıktı.

Hâlen tartışılıyor: Organizasyonda yeri nerede olmalı? Yetkileri nereye kadar uzanmalı? Nasıl bir iş süreci olmalı?

Yani dijital dönüşüm, hedefle misyon olmak arasında bir yere doğru ilerliyor. O artık bir trend değil, bir zorunluk.

Biz 9 yazar, işte bu **dönüşümün İnsan Kaynakları** bölümüne fikirlerimizle katıldık.

Herkes serbestçe yazdı. Bizi tek bağlayan şey, ortak tema paydamızdı. İstedığınız sırayla okuyabilirsiniz.

Bunu, zevkle, gönüllü olarak yaptık.

Çekirdek 4ekip olarak, bu defa da genişletilmiş ekibe büyük bir teşekkür borçluyuz.



# KURUM KÜLTÜRLERİNİN SÜREKLİ ÖLÇEREK YÖNETİMİ

Ahmet Eryılmaz

## Yazar Hakkında



Ahmet Eryılmaz, 1954 yılında doğdu. 1973'de Saint-Benoit'dan, 1978 yılında İ.Ü. Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 1980 yılında Hukuk Yüksek Lisansını aynı fakültede tamamladı. 1980-1987 arasında Garanti ve İktisat Bankasında, önce eğitim sonra İnsan Kaynakları bölümünde yönetici olarak çalıştı. **1987-1991** arasında Oyak Renault'da **İnsan Kaynakları Müdürü** oldu.

**1991-1994** arasında Bank Ekspres'de **İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı** idi. 1995'de serbest danışman ve eğitmen olarak çalışmaya başladı. 2009'dan bu yana Yeditepe Hukuk'da öğretim görevlisidir.

**Blogger, yönetim danışmanı, konuşmacı, 4EKİP'in kurucusu.**

*Ahmet Eryılmaz*

## Bölüm 1

# Kurum Kültürlerinin Sürekli Ölçerek Yönetimi

**Y**önetim biliminde kadim bir tartışma vardır: Neyi yönetebiliriz? İnsanların tutumlarını mı, davranışlarını mı? İkincisi daha kolaydır. Ortak bir amaç uğruna tanımlanmış davranışlar talep edilir. Ancak bu ne kadar sürdürülebilir? İnanmadan, zorunlu hissederek yapılan davranışlar ne kadar amaca uygun olabilir? Onun için, davranışların arkasında yatan tutumların da değiştirilmesi ihtiyacı çıkar. İşte kurum kültürlerinin önemi buradadır; beklenen davranışları desteklemek. Kurumsal davranış-tutum ilintisine bir örnek: İnsanlardan işleriyle ilgili inisiyatif kullanmasını istiyorsanız, özgüveni, kullanılırsa onaylanma/takdir beklentisini zihinlerine yerleştirmeniz gerekir. Sadece inisiyatif kullanın demekle olmaz.

Daraltılmış tanımlarla başlayalım: Kültürler, ortak hafızadan doğan kolektif tutumlardır. Değerler dediğimiz şey ise, öne çıkarılan bazı politikalardır.

Kurumlar da sosyal etkileşim kurallarının işlediği 'çevre'ler olduğu için zaman içinde kendi hafızasını ve tutumlarını yaratır. Hatta buna bağlı olarak ortak davranışlar da geliştirilir. Yani; kurumun kendi dili, kendi düşünce sistemi ve kendi davranışlar dizisi vardır.

Tutumlar ölçülebilir. Birçok yöntemi vardır. Yenilik şurada: Tutumların dinamizmini düşünürsek, ölçmeyi sürekli tekrarlayabiliriz ve her defasında bulgulara karşılık gelen yönetsel teknikler geliştirebiliriz. İşte kültürlerin yönetimi denilen budur.

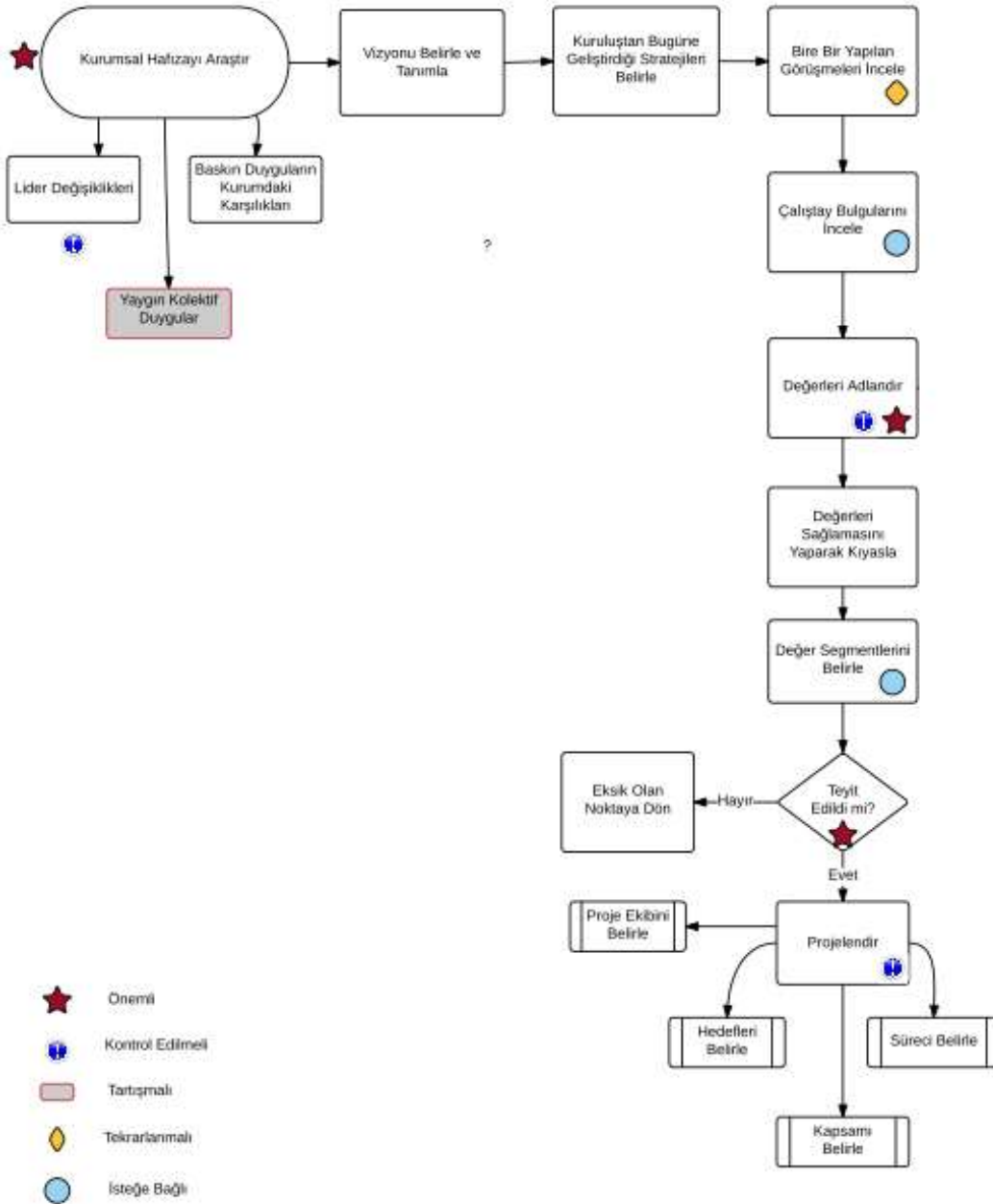
Tutumlar, gerçek zamanlı olarak ancak dijital ortamda ölçülebilir. Tutumların değişme hızına ancak e-envanterler yetişebilir. O nedenle, kurum kültürlerinin ölçerek yönetiminin iki anahtar sözcüğü vardır: Dijital ve süreklilik.

Yazı üç bölümden oluşacak. Kültürleri ölçmeye, hiçbir zaman dijital olamayacak bir hazırlık aşamasıyla başlayacağız. Hazırlık demek hafif kalabilir, ön şart. Sonra dijital ölçme aşamasının püf noktalarını açıklayacağız. Sonra da bulguların yorumlanması ve kurum kültürlerinin yönetimine geçeceğiz. Aslında son aşamaya yönlendirme daha doğru olur çünkü yöntemlerin doğasında 'değiştirmeyi denemek' vardır. Ölçmenin sürekliliği, yöntemlerin emin olmadığımız sonucunu görüp değiştirmek içindir.

## ÖLÇME ÖNCESİ HAZIRLIKLARI

Akış diyagramına, açıklamaları okudukça göz atmanızı tavsiye ederiz.

### ÖN ARAŞTIRMA AŞAMASI



Bütün kurum kültürlerinin sebepleri ve semptomları olur. Klasik sebepler arasında; liderler/kahramanlar, tören/simgeler, öyküler/efsaneler sayılır. Diyagramdaki ilk küme bunları söylüyor: Ulaşılabilir kurumsal hafızada neler olmuş? Hangi liderler, ne izler bırakarak gelip geçmişler? Arkalarında hâlâ süren mirasları neler? Bir sabah aniden işini kaybedenlerin kalanlardaki tedirginliği mi? Hep sürüncemede bırakılan, kimsenin dokunmak istemediği sorunlar mı? Çalışanlar arasında imtiyazlı sınıfların yaratılması mı? Eskilere vefa borcu diye yenilerin tıkanan geleceği mi? Ya da kızakta bekletilen bir sürü gereksiz insan mı?

*Olayları belirlemek kolay da onlara karşılık gelen duyguların adını koyarken dikkat etmek gerekir. Sorumluluk verir gibi görünüp sürekli suç delili arayan yönetime karşı ne hissedilir? Güvensizlik mi? İnisiyatif kaybı mı? İletişimsizlik mi? Savunma hali mi?*

Geçmişteki dönemler ne kadar uzun sürmüşse, yaşanan olaylar ne kadar dramatikse, izdüşümleri olan duygular da o kadar yaygın ve şiddetli olur. Yıllarca üçer aylık kârlılık hedefinden başka bir şey konuşulmamış bir ortamda müşteri odaklılık uzak bir kavramdır.

Hazırlığın ilk adımını bir nevi dosyaya delil toplama gibi sayabilirsiniz. Bunlar henüz ham delillerdir; üzerinde yeterince çalışılmamış, ayıklanmamışlardır.

Vizyonun gerekliliği sadece bir ipucu olmasındadır; o da gerçekten doğru dürüst bir vizyonsa. Birçok yerdeki gibi usulen yazılmış ve ne dediği anlaşılmayan bir vizyondan kurum kültürünün hedefine dair tahminlerde bulunamazsınız. Ancak vizyondan aynı zamanda çok değerli gelecek simülasyonları da çıkarabilirsiniz; mesela vizyonda ısrarla vurgulanan bir gelecek hayali çok şey söyler.



Aynı şekilde geçmişten bugüne denenmiş stratejilerin tarihçesi de bir ipucudur. Bir dönem sadece en ucuz olmak hedeflenirken, sonraki zamanlarda bu strateji terk edilmiş olabilir.

Kurum kültürü hakkında delil toplamanın en etkili yolu bire bir görüşmelerdir. Yapılandırılmış görüşmelerle doğru teşhisler konabilir. Tek zahmeti, bazı kişilerle gereksiz vakit kaybetmenin önüne geçilememesidir. Dağıtırlar, uzatırlar, kullanacakları kelimelerden korkarlar. Gene de ortak hafızadaki olayların en çıplak karşılığı kişilerin bire bir söylediklerinin içindedir.

Araştırmayı çalıştaylar halinde yapmak şart değildir ama doğru gruplarla olursa çok verimli olabilir. Olaylarla kolektif tutumlar arasındaki korelasyonu onlar bulabilirler. Belki numune bir çalıştayla o kurumda yürüyüp yürümeyeceği denenebilir.

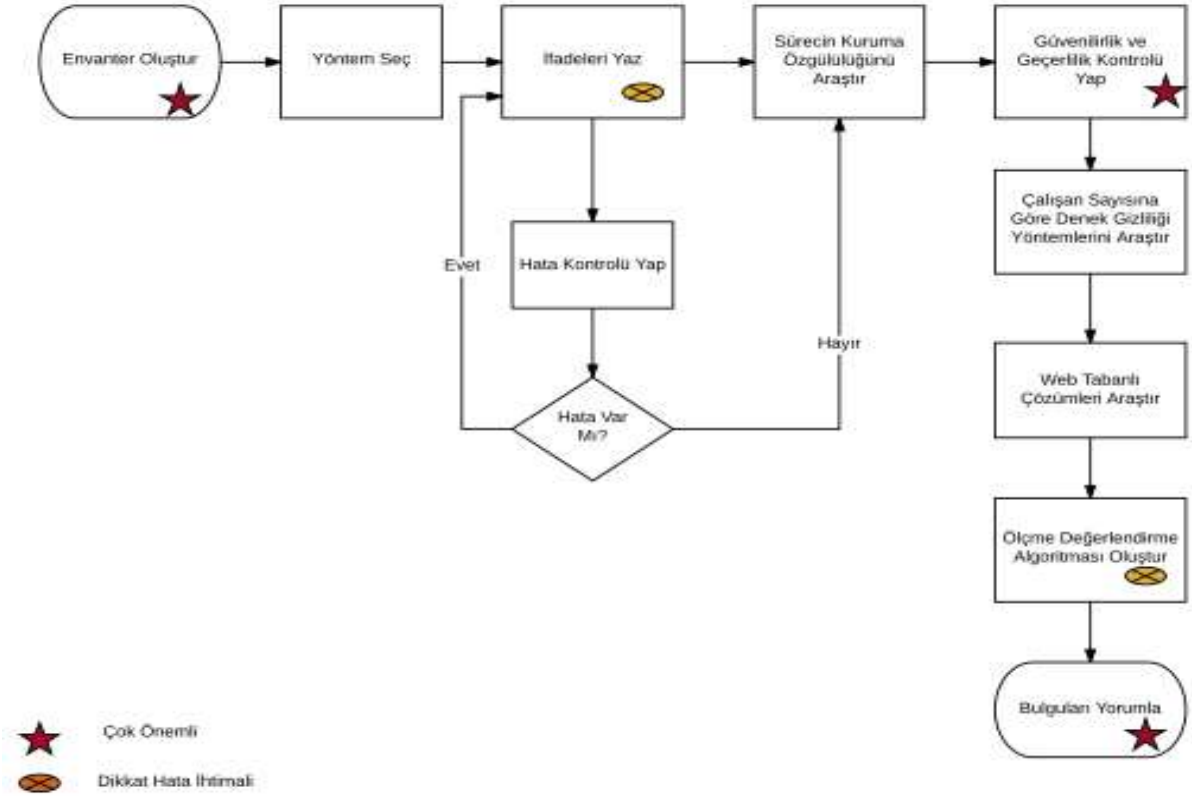
İşin, duygulardan daha zor kısmı değerlerdir. Değer dediğimiz, 'değer attığımız' kurumsal politikamızdır; vefa duygusu gibi, güven gibi, çalışanların iyileştirme önerilerini değerlendirmek gibi. Değerlerin adının çok büyük isabetle konulması, hatta bazen öncesinde iyice düşünülmesi gerekir. Değerler bir bakıma ilkelerdir. Onları yanlış sözcüklerle adlandırmak haksızlık olur. Değerleri, hedeflenen kültür olarak da kabul edebiliriz. Bir kurumdaki samimi değerlerle, o değerlerin algılanış biçimi arasındaki fark araştırması mükemmel bir kültür araştırması konusu olabilir.



Bir kurumda adı konmamış değerler de olabilir. Yerleşik bir inanç veya duygu biçimindedir fakat bir değer olarak kimse farkında değildir. Mesela çalışanların her sene sahnelediği tiyatro oyunları ya da koro çalışmalarının arkasında önemli bir yaratıcılık ve birey saygısı yatar. Bu gizli değerlerin bulunup farkındalık düzeyine çıkarılması ve adlandırılması, bir kurum kültürü araştırmasında, önemli kriterler belirlemek demektir. Değerler, kurumun içinde farklı yerlerde de bulunabilir; iş kollarının içinde, ya da grupların içinde. Bazen toparlayıp tek kavram içinde birleştirmek, bazen de birkaç değere ayırtmak gerekebilir.

Hazırlığın son adımı projelendirmedir. Bu görevi her zaman İnsan Kaynaklarının üstlenmesi gerekmez. Kontrol merkezi gibi çalışacak küçük bir geçici proje ekibi her zaman süreci kolaylaştırmıştır. Görevleri, ölçme aşamasını bütünüyle koordine etmektir.

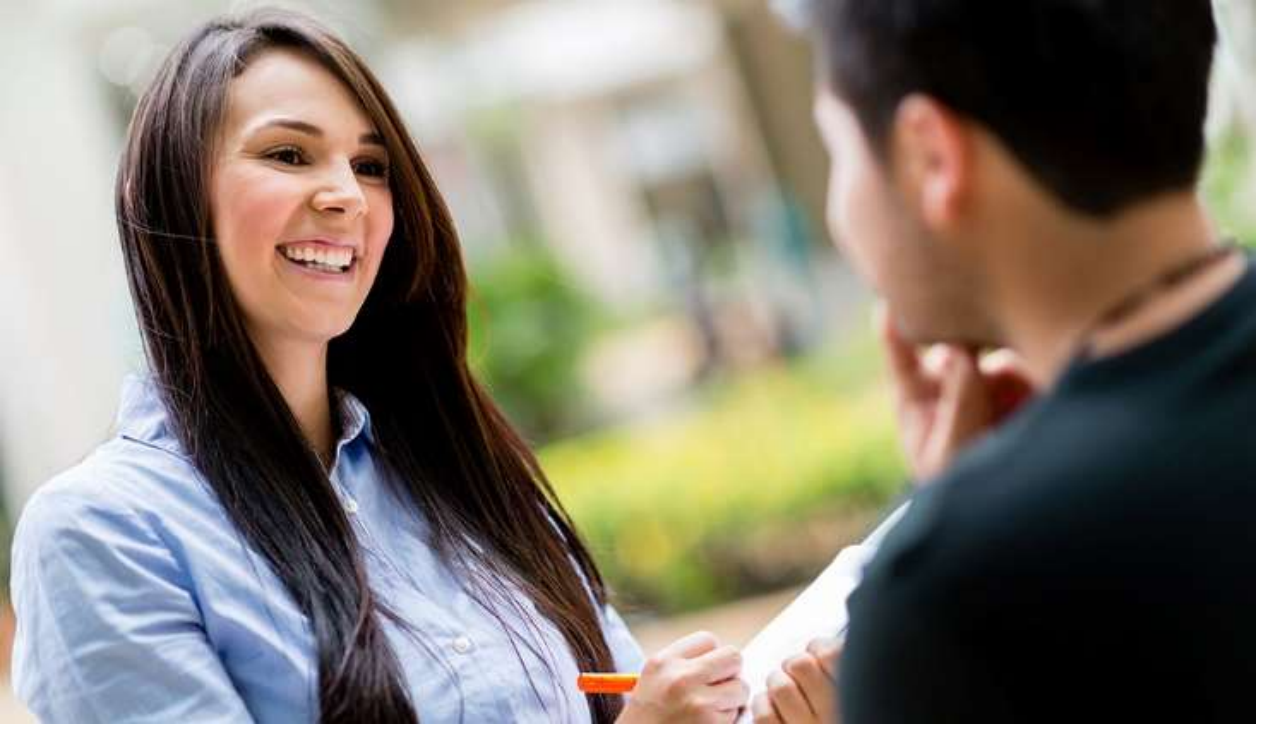
## ÖLÇME DEĞERLENDİRMENİN UYGULANMASI



## TUTUMLARIN DİJİTAL İZLENMESİ

Tutum envanterinin oluşturulması; yöntemin seçilmesi, önce boyutların, sonra ifadelerin yazılması demektir. Yani tamamen her kurumun kendisine ve her defaya özgü bir çalışmadır. Bu aşamanın en önemli ön koşulu, bir ölçme-değerlendirme uzmanının işin içinde olmasıdır. Kurum içinde yoksa dışarıdan olabilir. Kesin olan; bu, el yordamıyla amatörcce yapılacak bir iş değildir.

Boyut denilen, ölçülen konu alt başlıklarıdır; Ast-üst karşılıklı güven, müşteri algısı, kalite veya gelecek algısı gibi. Her boyutun altında birçok madde ve tutumları temsil eden ifadeler olur. Boyutlar ve ifadeler, en doğru olarak hazırlık aşamasındaki araştırmalardan çıkarılır (baskın duygular, adı konmuş/konmamış değerler gibi).



Genellikle zorunlu seçmeli tutum envanterleri kullanılmaktadır. Bazen her ifadenin Likert ölçeğiyle tek tek değerlendirildiği envanterlerin güvenilirlik-geçerlilik testinin daha iyi yapılabildiği ileri sürülmektedir (Likert; bir değerlendirme eşeli/ölçeğidir, sayısal olarak ölçülemeyecek düşünceleri sözel olarak ölçer). Likert skalasının aralık açıklığı ve sözel derecelendirilmesi ayrı bir literatür tartışması konusudur. 'Bir fikrim yok' seçeneğinin bir şey ölçmediği ve envanterin kör noktası olduğu iddia edilmektedir. Önerim: Elektronik bir kayan skala oluşturup, sadece en olumlu ve en olumsuz ucunu adlandırmaktır. Böylece, kişinin kendisinin dahi emin olamadığı 'kısmen katılıyorum/katılmıyorum' gibi flu ifadelerden uzaklaşmış olunur.

Envanterin güvenilirlik-geçerlilik araştırmasının doğru olarak yapılması zaman alıcı bir çalışmadır ve envanterin değiştirilmesi gereğiyle sonuçlanabilir. İfadelerin yeniden yazılması, değişik biçimlerde tekrar edilmesi, bazı ifadelerden vazgeçilmesi gerekebilir. Teknik olarak sonsöz: SPSS'i belirli bir puan aralığında çıkmayan envanterleri kullanmaya devam etmemelidir (SPSS bir istatistiksel analiz yazılımıdır. Ortalamalar, tahminler ve küme analizleri yapma gibi işlevleri vardır: Statistical Package for the Social Sciences). Sonuç değerlerinin düşük çıkması gibi, 90'larda çıkması da tercih edilmez; ideali 70-80 aralığıdır.

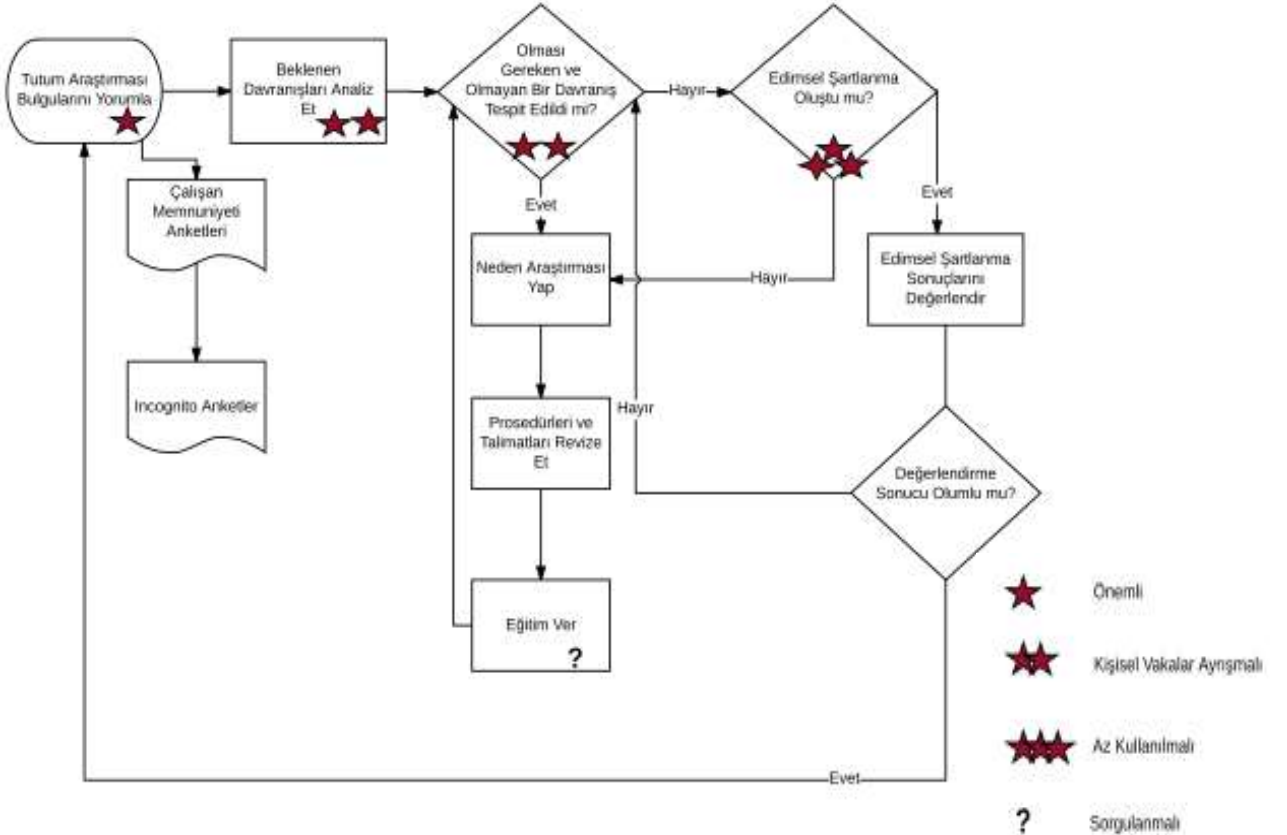
Envanterin uygulanacağı platform başka bir hassas konudur. Anket sitelerinin; algoritmalarının yetersizliği ve kurumsal gizlilik nedenleriyle her zaman tercih edilmemesini anlamak mümkündür. İdeali, kurum server'larının üzerinde ve özel yazılmış algoritmalar kullanmak olurdu. Kuruma özgü algoritmalarda, farklı boyutlara, farklı katsayı değerleri de atanabilir.

Uygulamanın zorluklarından birisi, cevaplayanların mutlak gizliliğini sağlamayı garanti edebilmektir. Kurum bilgisayarlarından bu gizlilik sağlanamayacağı için her durumda özel bir çözüm araştırmak gerekir. Bir kurumda, büyük toplantı odasında notebook havuzu oluşturulduğuna ve yanına bir defalık giriş şifreleri konduğuna tanık olmuştum. Bir hafta boyunca insanlar öğle tatilinde bir şifre alıp kim olduğunun kesinlikle bilinmeyeceği duygusuyla cevaplamıştı.

Ölçme-değerlendirme aşamasının en önemli adımı, bulguların yorumlanmasıdır. Sayısal bulgular çok şey söyler, yeter ki onun arkası okunabilsin.

## KURUM KÜLTÜRLERİNİN YÖNLENDİRİLMESİ

### KURUM KÜLTÜRLERİNİN YÖNLENDİRİLMESİ



*Envanterlerle ölçülenler statik bir anı temsil eder. Devamının sağlamasını yapmak gerekir. Bu da yeni nesil performans sistemlerinin bir görevidir: Beklenen davranışların gözlemlenmesi. Pazarlama biliminin müşteri davranışları izleme know-how'ı düşünülürse, çalışan davranışlarında henüz hiç kullanılmamış çok yöntemin olduğu söylenebilir.*

Tutum araştırması için ilk akla gelen özel hazırlanmış envanterler olsa da, bu böyle olmak zorunda değildir. İçeriği özel tasarlanırsa her şey tutum envanterine dönüşebilir. Bu amaca en çok yaklaşan 'çalışan memnuniyeti anketleri' gibi görünmektedir. İçeriğinde biraz değişiklikle anket çift amaca hizmet edebilir: Belirli konularda hem memnuniyeti, hem tutumları ölçmek.

Tanıdığım bir kurumda ekranlar ilk açıldığında atlaması mümkün olmayan pop-up pencerelerde mini anketler geliyordu; bunlar, kurumun yeni uygulamaya soktuğu bazı prosedürler, genelgeler veya politikalarla ilgili tutum araştırmalarıydı. Örneğin İK prosedürlerine 'belirli koşullarda, istifa etmiş bir çalışmamız geri dönebilir' kuralı konduğunda, bunun çalışan bağlılığına etkisini, değişik tutum ifadelerinden birisini seçtirerek ölçmüşlerdi.

Sonuç, 'çalışanların % 67'si bunu çok olumlu karşılıyor, % 8'i sakıncalı buluyor' şeklinde çıkmıştı. Bu sonucu bilmek, politikayı devam ettirmek, hatta işlediğini ilk fırsatta ispat etmek için yönetimin kararını teyit etmişti.

Beklenen davranışlardan sapmaların derin bir nedensellik analizine ihtiyacı vardır. İstatistik yöntemlerinin yoğun kullanıldığı bu analizler sonucunda ilk (ve en zayıf) değiştirme yöntemi *eğitim*dir. Kısa, sebebi açıklanan, söyleyeceğini net olarak söyleyen eğitimler. Örneğin zor müşterilerle iletişim eğitiminde 'ama' sözcüğünün asla kullanılmaması ve önce müşteriyi anlama amaçlı küçük sorular sorulması anlatılır. Hâlâ müşterinin ne kadar haksız olduğunu düşünen bir çalışana konunun bu olmadığı eğitimde anlatılabilir.



İkinci karşı yönetim tekniği, prosedür ve süreçlerde küçük değişiklikler yapmaktır. Çalışanların hediye kabul etmesi istenmiyorsa ve hâlâ tartışmalı bazı durumlar doğabiliyorsa hediyelerin maddi değerini açıkça prosedürde belirtmek gibi.

En etkili ve mutlaka az kullanılması gereken karşı yöntem ise edimsel şartlamadır. Yani belirsiz zamanlarda ve yeteri kadar tekrarlayarak istenen ve istenmeyen sayılı davranışın izlendiğine inandırmak. Şu meşhur, finans sektöründe çalışanların kahverengi tonlarda kıyafetler giymemesi gerektiği gibi. Gene de giymek isteyen olursa, aklından 'sorun olur mu acaba?' diye geçirdiği an edimsel şartlanma gerçekleşmiş demektir.

Bütün bu davranış geliştirme/yönlendirme yöntemleri aslında bir sonraki kurum kültürü araştırmasının veri tabanıdır.

*Kişilerden bağımsız, kolektif bir tutumu yönetmek o kadar sonucu belirsiz bir çabadır ki, her defasında ince ayarlarla dozunu kuruma kişiselleştirmek gerekir.*

*Böylece ortaya, yarısı dijital ortamda gerçekleşen bir kurum kültürü döngüsü çıkar: Ne kadar çevik olunursa o kadar etkili olunan bir sistem.*



# SOSYAL MEDYADA İTİBAR YÖNETİMİ

Ata Özdemirci

## Yazar Hakkında



Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapan Doç. Dr. Ata Özdemirci; stratejik yönetim ve İnsan Kaynakları, işletme analizi ve süreçlerle yönetim, marka ve imaj yönetimi, bilim felsefesi ve araştırma yöntemleri konularında uzmanlaştı. Çeşitli lisans ve yüksek lisans programlarında **“Performans Değerlendirme Sistemleri”**, **“Yönetim Düşünce Sistem ve Süreçleri”**, **“Bilimsel Araştırma Yöntemleri”**, **“Değer Yönetimi”**, **“Girişimcilik”** ve **“Uygarlık Tarihi”** derslerini veriyor.

Lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünde tamamlayan Özdemirci, 2002 yılında Marmara Üniversitesi'nde akademik kariyerine başladı. Yüksek lisans ve doktora derecelerini, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'ndan aldı. **“Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma”** ve **“Şirket ve Popüler Kültür: Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi”** adlı iki kitabın yanı sıra Şadi Can Saruhan'la birlikte kaleme aldığı ve üçüncü baskısını yapan **“Bilim, Felsefe ve Metodoloji”** adlı kitapların yazarıdır. Ayrıca, yerli ve yabancı dergilerde pek çok bilimsel makaleleri yayınlandı.

Özdemirci, bugüne kadar farklı sektörlerden pek çok kuruluşa eğitim ve danışmanlık hizmetleri verdi. Performans yönetim sistemlerinin kurulumu, stratejik planlama ve reorganizasyon, iş analizlerinin yapılıp görev tanımlarının hazırlanması, süreç akış şemalarının ve değer analizlerinin yapılması bu hizmetlerden bazılarıdır. Kendisi aynı zamanda 2014 yılında kurmuş olduğu Marmara Üniversitesi Unitopia Tiyatro Topluluğu'nda sanatsal faaliyetlerine aktif olarak devam ediyor.

**Ata Özdemirci**



## Bölüm 2

# Sosyal Medyada İtibar Yönetimi

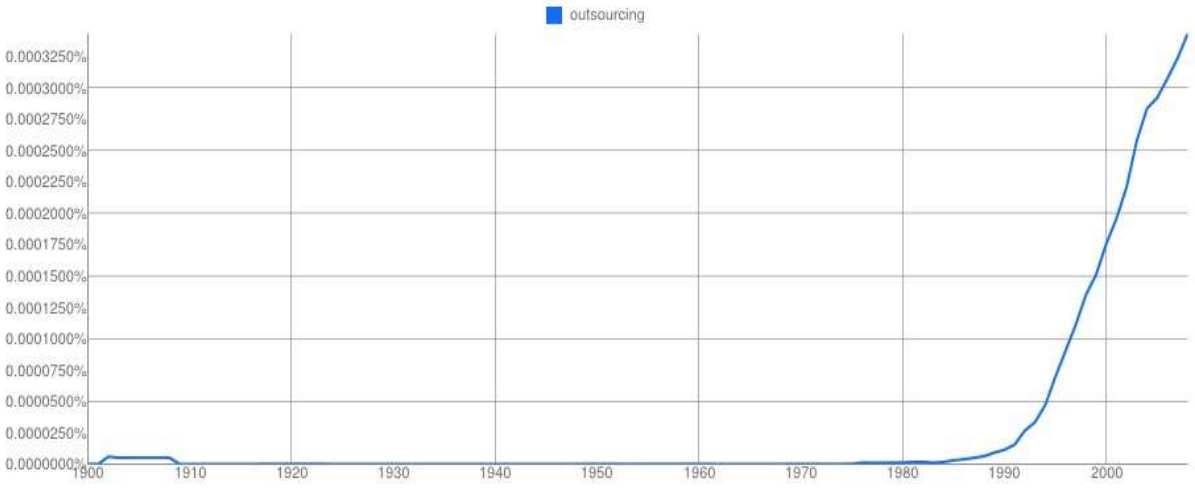
İşletmelerde bütçe verimliliğini ölçmenin en zor olduğu alanlar destek fonksiyonlarıdır. En modern yöneticinin bile zihninde çoğu zaman, bu fonksiyonlara ayrılan bütçelerin gerçekten anlamlı faaliyetlere harcanıp harcanmadığıyla ilgili şüphe mevcuttur. Ayrıca üst düzey bir yöneticinin iş hayatının karmaşık yollarında edindiği ilk prensiplerden biri; gözüken işlere gözükmeyen işlerden daha fazla önem vermesi gerektiğidir. Aynı nedenle, itibara yapılan yatırımlar somut finansal getirileri olan faaliyetlerle kıyaslandığında nispeten geri planda kalır.

Bu ve benzeri gerçekleri öğrenemeyenin ya da idealistliği nedeniyle o gerçekliğe uygun davranmayanın kariyer yolculuğu muhtemelen bir yerde sekteye uğrayacağı için üst yönetimin gen havuzu, büyük oranda benzer prensipleri uygulayan iş insanlarından oluşur. Yani doğal seçim süreci, habitatın izin vermediği yönetici tiplerini eler. İyi kurgulanmış bir ücret ve performans yönetim sistemiyle kurumdaki adalet ve güven duygusunu tesis etme; altyapısı ve felsefesiyle öğrenen bir örgüt kurma; tüm unsurlarıyla kurum itibarına yatırım yapma gibi geri dönüşü uzun vadede olacak unsurlara yatırım yapılmasına bu nedenle çok nadir rastlarız.

Üst yönetim tarafından büyük ihtimalle “pek fazla gözükmeyen işler” kategorisinde değerlendirilecek olan sosyal medyada itibar yönetiminin kaderi de henüz doğumunda çizilir. Zaten pek çok alanda olduğu gibi bu işe de “herkes yapıyor” diye girilmiştir. Bir sektörde “herkes yapıyor, bizim de yapmamız lazım” ve “dostlar alışverişte görsün” tavrı yaygınlaştıkça ilginç bir yapı ortaya çıkar.

Kurumlar birbirlerinin normlarını, mitlerini ve iş yapma biçimlerini büyük oranda danışmanlık şirketleri aracılığıyla; bazen gönüllü, bazen de –miş gibi yaparak kopyalarlar. Böylece her bir alanda başarıya ulaşmanın yolu teke düşmüş gibi gözükür ve benzer alanlarda faaliyet gösteren kurumlar; politikalarıyla, prosedürleriyle, iletişim biçimleriyle, normlarıyla neredeyse birbirinin aynısı olur. Dolayısıyla sosyal medya yönetimi sürecinde de durum benzer bir şekilde gerçekleşir. Genellikle herkes bunu yaptığı için “bizim de yapmamız gerekir” denilir ve çalışmaya başlanır. İsterseniz hikâyenin buradan sonrasını; yani bu çalışmaların nasıl sonuçlanacağını dört farklı senaryoda inceleyelim:

**Senaryo 1:** En kolay taklit etme yöntemi, alanda faaliyet gösteren, rakiplerle de çalışmış ünlü bir kuruluştan danışmanlık hizmeti almaktır. Zaten modern iş dünyasında bir yöneticinin ilk öğrendiği kavramlardan biri “outsourcing”dir. 70’lerde servisler, 80’lerde yemek, 90’larda ara mamuller, 2000’lerdeyse neredeyse her iş outsourcing yöntemiyle yürütülmeye başlanmıştır. Aşağıdaki grafikte outsourcing, yani dış kaynaklardan yararlanma kelimesinin basılı eserlerdeki yıllar bazında kullanım sıklığı yer almaktadır.



(Kaynak: <https://books.google.com/ngrams>)

Görüldüğü gibi 1980’lerden önce böyle bir kelime bırakın kitaplarda sıkça geçmeyi, sözlüklerde bile yer almamaktadır. Bugün, başlarda ana faaliyetler dışındaki işleri bilene teslim etmeye başlayan süreç başka bir boyut almış; artık yönetme eylemi bir işletmeyi değil, iş ağları topluluğunu yönetmeye doğru evrilmiştir.

Standart bir mamulün son tüketiciye ulaşma hikâyesinde onlarca, hatta yüzlerce şirketin imzası yer almaktadır. Bu, ortalama bir üst kademe yöneticinin her ay onlarca kontrat imzalaması anlamına gelmektedir. Doğal olarak böyle bir yöneticinin ilk aklına gelecek olan da sosyal medya yönetiminin bir ajansa verilmesi olacaktır.

Bu senaryoda iş bir ajansa verilir. Ajans, daha ilk toplantıda biraz şüphe yaratsa da burada diğer firmalara kolay yoldan benzeme ve işi bir an önce devretme eğilimi baskın çıkar. Ajans da böyle bir sektörde çalışıyor olmanın ve serbest kıyafetle, hatta isterse mavi saçla işe gelmenin rahatlığını hissettirme karşılığında yıllar boyunca 2000 TL altında çalıştıracağı yeni mezuna işi yönlendirir. Twitter ve Instagramdan amatör düzeyde anlayan yeni mezunumuz, önce sektörü biraz inceler gibi yapar, sonra da bildiğini okur ve 6 şirketle birlikte bu şirketin de hesabını yürütmeye başlar. Böylece çalışmamızın bir iş günü mobilya, sağlık, cam sanayii, restoran, oto galerisi, eğitim danışmanlık ve tekstil işletmeleri adına bir takım kurumsal paylaşımlar yaparak ve takipçi sayılarını arttırmaya çalışarak geçer.

**Sonuç:** Firmaya her ay orta şiddette can yakacak bir fatura gider, gözüken karşılığı yalnızca takipçi sayısıdır ve ilk krizde, sallantıda veya yönetici değişikliğinde firmayla yapılan kontrata son verilir.

**Senaryo 2:** Başlangıçta bu alana küçük bir bütçe ayrılır. Genç halkla ilişkiler müdürü, pek de yabancı olmadığı Twitter dünyasının 50000 takipçili fenomenlerinden birini toplantıya çağırır ve hesabı yönetmeyi teklif eder. Gelen kişi, sistemin tüm açıklarına hâkimdir, içi boş aforizmalarla edindiği 15000 kalitesiz takipçili 10-15 hesabından birinin adını şirketin adıyla değiştirir. Bu hesaplarda herkes takip edeni takip ettiği için, takipçiler arasında durumu fark eden ve kaçan kişi sayısı da 1000'i geçmeyecektir. Yeni adıyla sosyal medya uzmanımız, şirket adına günde 20-30 paylaşım yapar ve müşterilerin sorularını cevaplamaya başlar.

Burada çalışan, modern müdürünün izniyle samimi bir üslup takınır, eğer gerçekten işe adapte olacak kadar zeki ve kıvraksa takipçilere verdiği birkaç esprili cevap, küçük de olsa ses getirir, bol RT alır, gülünür geçilir. Şu ana kadar kimse için problem yoktur, şirkete pek fazla artısı eksisi olmadan bir maaş bedeliyle bir hoşluk dünyası kurulmuştur ve üzerine pek de fazla düşülmeyecektir. Bu böyle devam eder. Ta ki çalışanın özgüveni biraz artıp günün birinde şirketin canını yakacak bir gaf yapana kadar.

## **Sonuç: Şirket özür diler, fenomenimiz kovulur, elde var sıfır.**

**Senaryo 3:** Bu iş, “çoluk çocuğa bırakılmayacak kadar” ciddi bir iştir. İşin başına profesyoneller geçer. Sosyal medyada daha çok gençler bulunduğu için “gençlere hitap etme” kararı verilir. Bu kararı verenler, hiçbir yere varmayan ve varmayacağı herkes tarafından zaten bilinen SWOT toplantılarında fırsatlar bölümüne “genç nüfusun artması” yazanlarla aynı kişilerdir. Kötü şakalar, gençlerin beğeneceğini zannettikleri sevimsiz ve yapay bir dil, “yani”ler, “abi”ler ve en kötüsü de “hey sen!!!”ler. İşte tam olarak burada, şirketin sosyal medyadaki felaketi, bizlerin de başkası adına mahcup olma duygusu ortaya çıkar. Bu cümleleri yazanların en son ne zaman sokakta birini diğerine “hey sen” diye seslenirken gördüğü belirsizdir.

Muhtemelen, fırsatlar bölümüne “genç nüfusun artması” yazan ve gençleri bu şekilde konuşturanların gençlerle tek teması evde dublajlı Amerikan gençlik filmleri izlemekten ibarettir. Reklamlarda da oldukça talihsiz örneklerini gördüğümüz bu eylem, yani gerçeği değil gerçeğin karikatürünün kötü bir kopyasını yapma; bir firmanın kurum imajı ile ilgili yapabileceği en büyük hatalardan biridir.

**Sonuç:** Elde sıfır bile yok, başlangıç noktasının da gerisindesiniz.

Galiba “genç nüfus”, “Y kuşağı” gibi kavramlarla genellenen ve biraz da karikatürize edilen bu kitlenin katman katman olduğunu ama tüm katmanların bu samimiyetsizlikten nefret ettiğini profesyonellere tekrar tekrar hatırlatmak gerekiyor. Pek çoğumuz gibi yeni nesil de bu şekilde hareket eden firmalara, kapısında müşteri bulmak için adam çalıştıran kalitesiz restoranlara davrandığı gibi davranıyor. Kendini satmaya çalışmayı, insanlara yılmışmayı, bağırılmayı, sakın ve güzelce işini yapmanı, samimi ve doğal olanı seviyor.



Elbette sanayi toplumlarında üretim ve tüketim döngüsünün gerçekliği bu kadar basit değil. Sanayi toplumlarında birey olmak zordur. Yaşantımız, iş yapma biçimimiz ve neyi nasıl ürettiğimiz birbirimize benzemeye başlayınca; yani ürettiğimizle farklılaşamayınca tükettiğimizle farklılaşmaya çalışmış, kendimize bir kimlik inşa etmişiz. Kullandığımız ürünü üreten şirketi bir arkadaşımızmış gibi düşündüğümüzü iddia eden Amerika kökenli pazarlama ve marka yönetimi kitapları da aslında bu çok basit gerçekliği abartarak sunmaktan başka bir şey yapmamışlar. Ayrıca modernleşen insanın bu büyük dramı; tıpkı yönetim kitapları gibi pazarlama kitaplarında da soğukkanlılıkla göz ardı edilmiş.

Bugünün toplumunda, yani bilgi toplumunda da durum bir ölçüde sanayi toplumlarına benzer. Farklı olma çabası burada da vardır ama bu çaba; önceki dönemlerden farklı bir formattadır. Bugün birbiriyle zayıf temas halinde olan, popüler kültürden o kadar da hoşlanmayan, bir akımın peşinden topluca koşturmayan bireyler, dönemin baskın kültürünü oluşturmakta. Örneğin kimlik yaratma çabasının en basit yöntemlerinden biri olan “ne yaptığıyla değil, ne yapmadığıyla şey olmaya çalışma”ya günümüz toplumlarında çok sık rastlarız. “Yerli müzik dinlememek”, “televizyon izlememek”, “belgesel dışında bir şey izlememek”, “yerli dizi izlememek”, “o tip yerlere gitmemek”, “o tip kitapları okumamak”, “öyle tipleri takip etmemek”, vb. İşte bugün imaj mevzusunun geldiği nokta artışıyla eksisiyle budur. Yani aslında imaj, ne olduğunla değil ne olmadığınla ilgilidir.

Bu son cümle, bahsi geçen sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair çok fazla ipucu taşımaktadır. Aynı anda her şey olamazsınız. Aynı anda her şey olmaya çalışırsanız hiçbir şey olamazsınız. Bir iletişim kanalında ev kadınlarına, diğerinde orta gelirli tüketiciye, başka bir iletişim kanalında “gençlere” seslenirseniz nefesiniz boşluğa doğru gider. Oysa markayı tüketiciye doğru itmek yerine o markayı “çeşitli kurallara uyanların girebileceği bir oluşum”a dönüştürmek, bazen daha doğru bir seçenektir.

Bunun da iki temel kuralı vardır: Merak etmeyen kimseye kendini anlatma, senden şaka beklemeyene şaka yapma.

Peki, bir kurumun sosyal medyada gösterdiği faaliyet, iyi tweet atması, olağanüstü komik resimler paylaşması ve kullanıcıların sorularına oldukça zeki yanıtlar vermesi kurum imajını pozitif yönde etkiler mi? Çok da karamsar olmadan cevap vermek gerekirse cevabımız “bazı kurumlar için muhtemelen evet”tir. Buradaki sır, marka aracılığıyla yaratılan dalgacılık, snobluk, sakinlik, maceraperestlik gibi kimliklerin toplum içindeki gerçek bir farklılaşma sürecine paralel gitmesindedir.



**Senaryo 4:** Pek çok departmandan gelecek ve akıllıca seçilecek genç çalışanlarca oluşturulacak bir proje ekibi. Mesai saatleri içinde çalışacakları ve eğlenceli bir aktivite olacağı için gönüllü bulmakta zorlanılmıyor. Oldukça yaratıcı bir ekip oluşuyor, “daha önce birbirimizi doğru düzgün tanıımıyormuşuz” deniliyor (yan fayda) ve projeye başlanılıyor. Ekip olarak tematik bir yapının, sade bir üslubun benimsenmesine veya mizahın dozunun düşük seviyede tutulmasına karar veriyorlar. “Alışveriş yaptığınız bir markadan bir kullanıcı olarak siz ne beklediniz? Komikli resim mi? O zaman?”;

“Gerçek problemleri kurumsal bir yaklaşımla çözen, yani benim gerçek ihtiyacımı karşılayan yapı.”; “Öncelikle şurada bir anlaşalım: Kurumlar bizim arkadaşımız değil.”; “Ayrıca çok iyi arkadaşımız bile olsa ve sosyal medyada böyle davransa, onu en iyi ihtimalle sessize alırız.”;



“Zaten hiçbirimiz bir şirketten arkadaşımız olmasını beklemiyor.”; “Bir şekilde sisteme dâhil olanın, reklam alanın, reklam metni yazmaya başlayanın, kendini komik olmak zorunda hissedenin hızlı bir şekilde soluklaşacağı ve unutulacağı bir yer sosyal medya.”; “Arkadaşının böyle hallerine en azından bir süreliğine katlanırsın ama tanımadığın bir bireye ya da bir şirkete neden katlanasın ki?”; “Hele de başkası adına mahcup olmanın bu kadar yoğun yaşandığı bir yerde”.

***Sonuç: Hiç olmazsa diğerlerinden daha iyi bir başlangıç. Bu ekip, belki de şirketteki pek çok yaratıcı projeye de ilham verecek. Yolları açık olsun.***



# DİJİTAL İK İÇ KONTROL SİSTEMLERİ VE BİLGİ GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASI

Ayşe Kirman



## Yazar Hakkında



İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 2006 yılında mezun oldu. Metropol International İnsan Kaynakları, **Su Entertainment Group, Atako Taşımacılık Denizcilik** şirketlerinin İnsan Kaynakları süreçlerinde çalıştı. Halen, **Atat Taşımacılık Çözümleri** şirketinde **İnsan Kaynakları Müdürü** olarak çalışıyor.

İnsan Kaynakları sistemleri kurulumlarında, yeniden yapılandırma ve kurumsallaşma süreçlerinde aktif görev aldı. **Yetiş İK bloguyla**, çalışma hayatına ve insan kaynaklarına dair fikirlerini paylaşıyor.

***Ayşe Kirman***

## Bölüm 3

# Dijital İK İç Kontrol Sistemleri ve Bilgi Güvenliğinin Sağlanması

Şirketlerin, kontrol, denetim ve risk yönetimi gibi konuları uygulamaya geçirme çabası; sürekli büyüme, mali krizlere maruz kalmama isteğinin ve küresel rekabetin bir sonucu.

Özellikle 1980'lerde yaşanan küresel ekonomik krizler, kamu ve özel sektörü iç kontrol tanımlamalarının çerçevesini çizme ihtiyacına itmiş ve bu ihtiyacın sonucunda, 1985 yılında ABD'de gönüllü mesleki komite olarak kurulan COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), iç kontrol kavramı için ortak bir anlayış yaratmaya çalışmıştır:

“İç kontrol, bir organizasyonda; hedeflere ulaşmak, faaliyetlerde etkinliği ve verimliliği sağlamak, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini sağlamak, uygulamaların düzenlemelere uygunluğu sağlamak konularında makul güvence sağlamak üzere yöneticiler ve çalışanlar tarafından tasarlanan, yönlendirilen ve uygulanan bir süreçtir.”

COSO'nun yaptığı iç kontrol tanımına ve iç kontrolle birlikte tanımladığı beş bileşene baktığımızda; iç kontrolün, bir şirketin iş yapış şekillerini, bakış açısını değiştiren bir sistem olduğunu görebiliriz. COSO, iç kontrol sistemini, kontrol ortamı ile başlatır, izleme ile sonlandırır :

**1- Kontrol Ortamı:** Kontrol ortamını oluşturan unsurlar; üst yönetimin bakış açısı, yönetimin çalışma şekli, insan kaynakları yönetimi ve politikaları, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, etik değerler, iş tanımlarının belirlenmesidir.

**2- Risk Değerlendirme:** Şirketin bütün birimlerindeki işleri ve süreçleri etkileyen riskler belirlenir, analiz edilir, kontrol altına alınması hedeflenir.

**3- Kontrol Faaliyetleri :** Şirketlerin, yönetsel, mali ve mali olmayan operasyonel faaliyetlerini Şirketin hedeflerine uygun olarak gerçekteŐirebilmeleri için hazırladıkları politika, prosedür ve yöntemlerdir.

**4- Bilgi ve İletişim :** Bilgi; zamanında ve doğru karar alınması, görev ve sorumlulukların yerine getirebilmesi, Şeffaf ve hesap verebilir bir Şekilde raporlama yapılabilmesi ve risklerin yönetilebilmesi için gereklidir. İç kontrol sisteminin düzgün işleyebilmesi için de Şirketin iletişim kanallarının açık olması gerekir.

**5- İzleme:** İç kontrollerin, hedeflendiği Şekilde çalıŐabilmesi için; yeterliliğinin, etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi yapılır. İç kontrol sistemi sürekli ve belirli aralıklarla izlenir. Aksaklıklar, süreç açıklıkları üst yönetime raporlanır. İ kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesinde ve sağlıklı bir Şekilde yürütülmesinde iç denetime önemli görevler düşer.

Burada Şunu söylemekte fayda var: İzleme faaliyetlerinin en önemli oyuncusu olan i denetimle iç kontrol arasında güçlü bir ilişki olsa da farklı kavramlar.

*İç kontrol, organizasyonun amaçlarına sağlıklı bir biçimde ulaşmasını sağlayacak önlemler ve faaliyetler bütünü iken iç denetim, kurum faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir.*

Ancak iç kontrole yönelik sorumluluk alanlarında da bahsedildiği gibi iç denetim faaliyetinin, i kontrolün kurulması aşamasına ilişkin rol ve sorumluluğu bulunmamaktadır. Yine iç denetimde sorumluluk faaliyeti bizzat yürüten i denetçilere ait iken, iç kontrolde sorumluluk üst yöneticiye aittir.<sup>(1)</sup>

İç kontrolün sorumluluğu üst yönetimdedir fakat uygulamasını hem yönetim hem de tüm çalışanlar yürütür.Yani bir şirkette iç kontrol sistemi varsa tüm çalışanların da sisteme dair sorumlulukları vardır. O zaman kritik soruyu soralım:

## *İnsan Kaynakları Uygulamalarının iç kontrol sistemindeki rolü nedir, İnsan Kaynakları kendi iç kontrollerini nasıl yapar ?*

“COSO bir örgütsel yönetim modeli olarak insan kaynakları yönetimi standartlarını da içermekte ve örgütlerin yönetiminde insan kaynakları yönetimine görev yüklemektedir.COSO çalışanlara ve yeteneklerine önem vermekte ve bu yeteneklerin bulunması ve örgüte kazandırılmasında insan kaynakları yönetimine güvenmektedir.  
(2) ”

İç kontrolün, bir şirkette işleyebilmesi için, kurum kültürü ve yönetim modeli olarak benimsenmesi gerekiyorsa burada İK'nın etkin bir rol oynadığını rahatlıkla söyleyebiliriz. İnsan kaynakları, kontrol ortamı sağlayıcılarını inşa etmekle kalmayacak, kendi uygulamalarını da bu bakış açısıyla işletecektir. İnsan Kaynakları; önleyici, tespit edici, yönlendirici ve düzeltici kontrollerin gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki kontrol ortamı sağlayıcılarında etkin rol üstlenecektir:

- Süreçleri belirlenmesi.
- Süreçlerin analizlerinin yapılması.
- İş prosedürlerinin yazılı hale getirilmesi.
- İş akışlarının çıkarılması.
- İş ve görev tanımlarının belirlenmesi.
- Etik kuralların oluşturulması.
- Çalışanların yetki sınırlarının ve kapsamının belirlenmesi.
- İç kontrol bakış açısını kurum kültürü haline getirilmesi.

Aslında bu kontrol ortamı sağlayıcıları, İnsan Kaynaklarının zaten üstlendiği, hayata geçirdiği ve uyguladığı sorumluluk alanları, görevleri. Burada asıl önemli konu, bunların nasıl hızlı erişilebilir, takip edilebilir, yönetilebilir ve verimli hale getirileceği. Bu noktada, hayatımıza, süreçlerimize ve iş ortamımıza; bilgi sistemleri, yazılımlar, donanımlar, dijital teknolojiler girerek yardımımıza koşuyor.

## **İnsan Kaynakları süreçleri içerisindeki akışlar, politikalar, prosedürler, rollere göre görev tanımları, yetkiler dijitale neden taşınmalı?**

İş süreçlerini kağıtta da çizebilir, görev tanımlarını, prosedürleri yazıp dosyalayabiliriz. Peki tekrarlayan, hatalı süreçleri, iş yapış şeklerini standartlaştırmayı, kontrolü, yayımlanan prosedürün unutulmamasını ve rahatlıkla ulaşılmamasını, işin nerede ve kimde olduğunu kağıtlarla sağlayabilir miyiz? İşte bu biraz zor. Hem zaman alıcı hem de söz ve eylem birliğini sağlamak açısından sıkıntılı.

ERP yazılımları, bilgiye kısa sürede ulaşmamızı, süreçleri standartlaştırmayı bilgileri tek bir platformda yönetmemizi, kontrol etmemizi ve raporlamayı sağlıyor, doğru. Fakat ERP yazılımları, özellikle de paket yazılımlar; şirketin organizasyonel yapısındaki ve süreçlerindeki değişiklikleri hızlı bir şekilde yönetemeyebiliyor, süreçlerin takıldığı noktaların tespitinde ve iyileştirilmesinde kolaylık sağlayamayabiliyor. Bu yüzden, ERP yazılımlarıyla entegre çalışan İş Akışı ve Süreç Yönetim Sistemi ve Doküman Yönetim Sistemi yazılımlarına da ihtiyaç duyuyoruz.



## **İş Akışı ve Süreç Yönetim Sistem yazılımları nelerdir, nasıl çalışırlar ?**

Yazılımlardan önce şunu belirtelim : Şirketinizde ister kalite yönetim sistemi olsun ister olmasın, süreç yönetimi denilince yolumuz kalite yönetim sisteminin unsurlarıyla kesişiyor.

Mesela; süreçleri; yönetim süreçleri, operasyonel (temel) süreçler ve destek süreçler olarak ayırsak da hepsini kalite yönetimi yaklaşımı olan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al) Döngüsü ile yönetmeye çalışıyoruz.

Süreçlerin tanımlanması, sahibinin/sınırlarının belirlenmesi, kontrol kriterlerinin/methodlarının belirlenmesi, dokümente edilmesi süreç yönetiminin bir boyutu. Diğer boyutu ise süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve ne derece başarılı olduğunu görebilmek yani; süreçlerin performanslarını ölçebilmek.

İş akışı ve süreç yönetim sistem yazılımları da süreç yönetiminin özündeki bakış açısını destekliyor, süreçlerin izlenerek, iyileştirilmesine imkan tanıyor. İş akışı ve süreç yönetim sistem yazılımları genel olarak;

- Süreçlerin dokümente edilmesine, kontrol noktalarının belirlenmesine,
- Süreç odaklı iş yapma anlayışının yerleşmesine,
- İş süreçlerinin standart hale gelmesine,
- İş süreçlerinin takibinin kolaylaşmasına,
- Manuel işlemlerin, hatalı veya tutarsız süreçlerin ortadan kaldırılmasına,
- Süreçlerin performansını ölçülemeye,
- Lokasyon farklılıklarından kaynaklanan iletişimsizliğin engellenmesine,
- Mükerrer çalışmaların azalmasına, denetimlere zaman kazandırmaya
- Kişisel hedefler tanımlamaya, süreçlerin üzerine yetkinlik tanımlamaya ve rol bazlı görev tanımlamaya,
- Görev belirsizliklerini ortadan kalkmasına; hangi faaliyetin, hangi organizasyon birimi tarafından ve kim tarafından yapıldığının netleşmesine,
- Süreçlerin görselleştirilmesine, dokümantasyonuna, performansının izlenmesine, yetki ve sorumlulukların kontrolüne,
- Elektronik formların ve dijital imzanın kullanımına,
- KPI'ların belirlenerek süreçlere entegre edilmesine,
- Organizasyon şeması çizimlerine, iş akış diyagramlarının oluşturulmasına, ağ haritalarını oluşturmasına,
- İşlerin hangi aşamada olduğunun ve aksadığı noktaların tespitine  **fayda sağlar.**

## İş Akışı ve Süreç Yönetim Sistem yazılımlarına örnek verilebilecek yazılımlar:

ENSEMBLE Süreç ve Performans Yönetim Sistemi ([http://bimser.com.tr/wp-content/uploads/2014/09/ensemble\\_brosur\\_rev2.pdf](http://bimser.com.tr/wp-content/uploads/2014/09/ensemble_brosur_rev2.pdf)), eBA İş Akışı Yönetim Sistemi (<http://bimser.com.tr/urunler/eba/>), Software AG ARIS İş Süreçleri Yönetimi (<https://www.youtube.com/watch?v=Enf4ZDOCgPQ>) Microsoft Visio (<https://www.youtube.com/watch?v=Hjd1nRrdxMU>), E-Flow Süreç Yönetim Sistemi (<https://www.youtube.com/watch?v=of8kaxom5sl>), Tibco ActiveMatrix (<http://www.tibco.com/products/automation/business-process-management/activematrix-bpm>), QPR Process Designer (<http://www.qpr.com/products/qpr-processdesigner>), Appian (<http://www.appian.com/>) ve IBM'i (<http://www-03.ibm.com/software/products/tr/category/BPM-SOFTWARE>)

## Doküman Yönetim Sistemleri Nelerdir, Nasıl Çalışırlar?

*Doküman yönetim sistemleri, dokümanın ve bilginin şekli ne olursa olsun planlandığı şekil ile saklayıp, ulaşılmasını kolaylaştıran, veri paylaşım ortamı yaratan, dokümanları süreçlere entegre etme özelliğine sahip, yanlış dosyalanmasını engelleyen, kurumsal hafızayı güçlendirmeyi hedefleyen yazılımlardır. İnsan kaynakları yazılımı ile entegre olması ve tüm bilgileri İK'dan alması kritik önem taşır.*

Yazılım firmasından yazılım firmasına özellikleri değişse de Doküman Yönetim Sistemleri genel olarak;

- Tüm dokümanları elektronik ortamda kayıtlı olarak yürüterek süreçleri hızlandırmaya, iç denetime ve kalite yönetimine çalışma ortamı hazırlamaya;
- Kişi, unvan ve birim bazında yetkilendirme yaparak dokümanlar üzerinde okuma, revize etme, ekleme yetkisini belirlemeye;
- Öz değerlemenin, çalışan memnuniyet anketinin ya da herhangi bir anketin dijital ortamda yapılmasına, sonucunun sayısallaştırılmasına ve raporlanmasına;

- Görev atamaya, belge onaylamaya, işin gecikmesi durumunda uyarı mekanizması işletmeye;
- Dokümanlarda revizyon talebi göndermeye, çalışanlardan öneri almaya, iç ve dış müşteri şikayetlerini yönetmeye;
- “Doküman sirküle edildi, artık herkes biliyordur, dosyalayıp kaldırabiliriz” düşüncesinden, “Bu kuralı nasıl bilmezsin prosedürde yazıyor” tartışmasından uzaklaşıp, şirket içerisindeki bilgileri daha şeffaf ve ulaşılabilir olmasına  **fayda sağlar**.

### Doküman Yönetim Sistemine örnek verilebilecek yazılımlar:

QDMS Entegre Yönetim Sistemi (<http://bimser.com.tr/urunler/qdms/>),  
 ORACLE Webcenter Content (<http://www.kora.com.tr/cozumler/ecm/>),  
 TRUSTEE Doküman ve İş Akış Yönetim Sistemleri  
 (<http://trustee.com.tr/#prettyPhoto> ).



Manuel ve verimsiz süreçlerin ortadan kaldırılması, verimliliğin artırılması, iletişimin ve bilgi paylaşımının lokasyon farklılıkları yüzünden kesintiye uğramaması, iç kontrolün ve denetimin etkin işleyebilmesi, hesap verebilir ve şeffaf bir İK anlayışı için yazılımlar fark yaratır. Peki süreçleri ve riskleri etkin, hedeflere uygun yönetmek için alacağımız bu yazılımlarda hangi özelliklere dikkat etmeliyiz? Cevaplayalım:

- Şirketin ERP yazılımı ile entegre olabilmesi. En önemli konulardan biri, İK yazılımı ile bu yazılımların iletişim halinde olması, İK verilerinin bu yazılımlara aktarılabilmesi.
- Ağ(web) tabanlı ve mobil uyumlu olması.
- Kullanıcı dostu olması. Tüm çalışanların kullanabileceği, ortak dil yaratabileceği bir platform olması.





- Şirketin ihtiyaçlarını karşılayacak esneklikte olması. Değişen kararları ve değişen organizasyonel yapıyı yönetebilen dinamik yapıda olması.
- Çözüm ortağı olması. Değişiklik ya da sorun çözümü talep edildiğinde hızlı geri dönüş sağlaması.
- Güncel teknolojiye sahip olması, sürekli kendini geliştiriyor olması.
- Bilgi gizliliği ve güvenliği konusunda yeterli olması.

Yazılımlarda bilgi gizliliğinin ve güvenliğinin yeterli olması ayrıca önem taşıyor. Çünkü; günlük operasyonel iş süreçlerini ve raporlamaları yazılımlarla yapmakla kalmıyor, kurumsal hafızayı yazılımlara teslim ediyoruz.

### **Bilgi gizliliği ve güvenliği yazılımlarda ve şirketlerde nasıl sağlanır?**

“Bilginin gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğini, kısaca bilgi güvenliğini hedefleyen tehditlerle mücadele için yazılımlarda bilgi güvenliğinin sağlanmış olması gerekmektedir. Bilgi güvenliği; karşılaşılabilecek tehditlerin farkında olunması, işlerin devamlılığını sağlama, yaşanabilecek her türlü problemlerde kayıpları en aza indirme, firmaların varlıklarının her koşulda gizliliği, erişilebilirliği ve bütünlüğünü korunma amaçları taşımaktadır.

Bu kapsamda ortaya çıkartılan ve sürekli geliştirilmekte olan bir süreç de **“Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS)”** dir. (4)

**BGYS**’nin uluslararası kabul edilir ve denetlenebilir hale getiren tek standart ISO 27001. ISO 27001 şirketlere; güven ortamında, iş sürekliliği bozulmadan, bilgi güvenliği açıklarının yönetilerek sürekli iyileştirilen bir BGYS modeli oluşturur. şirketlerin ISO 27001 belgesi olsun ya da olmasın, ISO 27001 bakış açısıyla BGYS’ye yatırım yapması dijital çağda kaçınılmaz hale geliyor.

Herhangi bir felaket (*Doğal felaketler: Yangın,sel,deprem vb., İnsan kaynaklı felaketler: siber saldırılar, savaş, Doğal ve insan kaynaklı: Enerji kesintisi, iletişim kesintisi, ulaşım kesintisi* ) durumunda bilişim sistemleri ve buna bağlı olarak iş süreçleri saatler, günler, haftalar boyunca durabiliyor. Bilişim sistemleri/yazılımlar, hem felaketler sonucunda oluşacak kayıpları engellemek hem de bilginin güvenli bir ortamda saklanması için; bilginin gizliliği, veri depolama, veriyi yedekleme ve kurtarma alt yapısını sağlamlaştırmaya çaba sarfediyorlar. Tabi şirketler de. şirketlerin bilgi gizliliği ve güvenliği konusunda hangi teknolojilere/uygulamalara yatırım yapması gerekir, rneklendirelim:



- Bir şirketin olası felaketlerle karşılaştığında yazılım ve donanımlarını çalışır halde tutması ya da belirli bir zaman içerisinde çalışır hale getirmesi için **Felaket Kurtarma Planının (Disaster Recovery – DR)** olması gerekir.Kurtarma planlarına dahil olacak çözümler; şirketin büyüklük ölüsüne ve mevcut teknik alt yapısına göre değişiklik gösterse de Cluster (Kümeleme) ve Backup (Yedekleme) zmleri her şirket için kullanılması gereken bilgiyi kurtarma teknolojilerdir.

- **Authorization/Yetkilendirme** diye de tabir edilen, çalışanın hangi işlemlere yetkisi olup olmadığı tanımlanması ve denetlenmesi süreci bilgi gizliliğinin olmazsa olmazlarından. Yetkilendirme ile ; sisteme kimlerin nereden ve hangi zamanda girebileceğini, hangi fonksiyonlara/modüllere ulaşabileceğini, hangi evraklar/süreçler üzerinde ne tür işlemler yapabileceği yönetilebiliyor.
- Yine bilgi gizliliğinin ve güvenliğinin bir parçası olan **SSL (Secure Sockets Layer)** algoritması, sunucu ile istemci arasındaki iletişimin şifrelenmiş şekilde yapılabilmesine yani, internet üzerinden şifrelenmiş güvenli veri iletişiminin yapılmasına imkan sağlıyor.İnternet üzerinden bilgi gönderimi yapan şirketler, SSL Sertifikası alarak; bağlantıların gizliliği, iletişimde bulunanların kimliklerinin doğrulanması,iletilen dokümanların tarih ve zaman doğrulanması işlemlerini çözüme kavuşturuyor.
- İnternet ortamında olumsuz/kötü içeriklerle de karşılaştığımızdan, şirketler bu içerikleri belirli bir kontrolden geçirmek amacıyla **Firewall (Güvenlik Duvarları)** güvenlik uygulamasına giderler. Firewallar güvenliği ve denetimi sağlamak için ağa zarar vermek isteyenleri veya ağa sızmak isteyenleri engelliyor.
- **Antivirüs yazılımlar** yine bilgisayarın güvenliğini sağlamak için kurulan yazılımlardır. Virüslere karşı yazılmış; tarama, temizleme, kurtarma ve koruma fonksiyonları olan ve sürekli güncellenmesi gereken programlardır.
- Şirketlerin tüm IT alt yapısının barındıracağı sistem odası kurması ve sistem odalarını yangından, selden korumaya ve doğru iklimlendirme yapması gerekir.

*Şu da bir gerçek ki; şirketler dijital çağın gerekliliklerini yerine getirselere dahi bilgi güvenliği konusunda sıkıntılar yaşayabiliyor. Sıklıkla duyduğumuz “siber saldırılar” bunun en net örneği.*

Dünya'nın En Büyük Siber Güvenlik Şirketi Hacklendi” manşetiyle haberler okuduğumuz dijital çağın en büyük düşmanı olan siber saldırıların şirketlere maliyetleri hem maddi hem de zaman bakımından oldukça yüksek.

Siber saldırıların/hackerlığın profesyonel bir iş haline gelmesi ve hatta rakip şirketlere zarar vermek için satın alınan bir hizmet haline gelmesi ise nasıl yaygınlaştığının göstergesi. (Günlük hayatımızda dahi yaşadığımız siber saldırılarının boyutunu, siber suçluların sistemlere nasıl nüfuz ettiklerini James Lyne'in TED konuşmasından dinleyebilirsiniz :

[https://www.ted.com/talks/james\\_lyne\\_everyday\\_cybercrime\\_and\\_what\\_you\\_can\\_do\\_about\\_it?language=tr#t-73946](https://www.ted.com/talks/james_lyne_everyday_cybercrime_and_what_you_can_do_about_it?language=tr#t-73946)

Intel Security Orta Avrupa temsilcisi Hans-Peter Bauer, Hannover'deki CeBIT bilişim fuarında siber saldırılara ilişkin açıklamasında, bilgi güvenliğinin dijital çağın olmazsa olmazı olarak bakın nasıl tanımlıyor:

“Güvenlik bütünün, bilgisayarından nakil şebekesine, data bankalarına ve bütün verilerin işlendiği 'bulut hafızasına' kadar her parçasını kapsamlı. Vizyonumuzu ve stratejimizi bütünün güvenliğini sağlama düşüncesine odakladık. Çünkü zincirin en zayıf halkası koptuğunda internet güvenliği ortadan kalkar. Enformasyon ve iletişim teknolojisinin mutlak güvenliği sağlanmadan dijital devrimi gerçekleştiremezsiniz.”<sup>3</sup>

Bu yüzden; dijital çağda yaşanan tüm tehditleri risk yönetiminin bir parçası haline getirmek ve güvenlik uygulamalarını denetim altına almak gerekiyor. Bilgi güvenliği yönetim sistemleri, risk yönetiminin konularından biri haline gelmeli ve dolayısıyla iç kontrol bakış açısıyla da değerlendirilmelidir.

Küresel rekabet, ekonomik krizler nasıl iç kontrolü ve risk yönetimini şirketlerin hayatına soktuysa, önümüzdeki dönemde de iş süreçlerini dijitalde taşımak yeterli olmayacak; gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliği dijitalde sürdürülebilir hale getirmek şirketlerin sınavı olacaktır. Bilgi güvenliği tam anlamıyla sağlanmadan dijital devrim tam olarak gerçekleşmeyecektir.

### **Kaynakça :**

- 1- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, İç Kontrol El Kitabı
- 2- UYSAL Gürhan, COSO İç Kontrol Sistemi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve,
- 3- <http://www.dw.com/tr/dijital-devrimin-d%C3%BC%C5%9Fman%C4%B1-siber-sald%C4%B1r%C4%B1lar/a-18322334>
- 4- ÖZBİLGİN İzzet Gökhan, ÖZLÜ Mustafa, Yazılım Geliştirme Süreçleri ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, <https://www.bilgiguvenligi.gov.tr/yazilim-guvenligi/yazilim-gelistirme-surecleri-ve-iso-27001-bilgi-guvenligi-yonetim-sistemi.html>

İstanbul Teknik Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İç Kontrol Sistem Sunumu, Nisan 2012

TUSİAD, Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru, Mayıs 2008

Ali Kamil UZUN, Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü, ( [http://www.denetimnet.net/Pages/ic\\_kontrol\\_ic\\_denetim.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx) )

ÇOLAK Hacı Bayram, İç Kontrol İç Denetim İlişkisi, ( <http://www.hacibayramcolak.net/makaleler/119-makale44> )

KAYA Bertan, İç Kontrol Nedir, Ne Değildir? İç Kontrol Sistemi Nasıl Oluşturulur? IRC Bağımsız Risk Yönetimi ve İç Denetim Hizmetleri A.Ş., ( [http://irc.com.tr/?page\\_id=7023](http://irc.com.tr/?page_id=7023) )

Türkiye Bilişim Derneği, Felaketten Kurtarma ve Depoloma, Mart 2009

#### **Software AG Youtube:**

<https://www.youtube.com/channel/UCWWOU4CbWpWtntoM0jlug>

#### **Bimser Çözüm Youtube:**

[https://www.youtube.com/channel/UCX\\_4PkXrhcp9Cweo5KTDCMQ](https://www.youtube.com/channel/UCX_4PkXrhcp9Cweo5KTDCMQ)

<http://www.coso.org/>

<https://products.office.com/tr-tr/visio/flowchart-software>

<http://dijitaldonusum.net/>

<http://consulta.com.tr/>

<http://bimser.com.tr/>

<https://bidb.metu.edu.tr/128-ssl-nedir>

<http://www.bthaber.com/>

<http://bilgicagi.com/>

<http://siberbulten.com/>

<https://www.ted.com/>

<http://www.beyaz.net/tr/dokumanlar/felaket-kurtarma-disaster-recovery.html>



# EĞİTİMİN DİJİTALLEŞTİRİLMESİ

Burçin Şoray Erdağ

## Yazar Hakkında



Akdeniz Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği Lisans Programını Yüksek Onur Derecesiyle 2007 yılında ve Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında Yüksek Lisansını “**Liderlik Tarzının Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıklarına Olan Etkisi**” üzerine yaptığı tez çalışması ile 2010 yılında tamamladıktan sonra, genç yaşlarda başladığı iş hayatına, İstanbul'a dönerek devam etti.

**İnsan Kaynaklarının Seçme ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Özlük ve Bordrolama, Ücret Yönetimi ve Bütçeleme fonksiyonlarında genellikle sistem kurucu** olarak görev aldı. Profesyonel iş hayatında SGK mevzuatı, İş Hukuku ve İş Sağlığı ve Güvenliği özel ilgi alanına girdiğinden bu branşları yakından takip etmekte olup halen özel bir şirkette İnsan Kaynakları Direktörü olarak çalışıyor.

2015 yılında [www.ikhaberleri.com](http://www.ikhaberleri.com) İnsan Kaynakları Blogunu açtı. Gözlem ve araştırmalara dayanan yazılarını güncel olarak blogu ve sosyal medya hesapları üzerinden yayınlıyor.

***Burçin Şoray Erdağ***

## Bölüm 4

# Eğitimin

# Dijitalleştirilmesi

**G**ünümüzde insanların istedikleri yerden ve zamanda istedikleri bilgilere ulaşma arzusu yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin dijitalleştirilmesi de bu ihtiyacın bir yansıması olarak, çeşitli iletişim araçlarını kullanarak zaman kısıdı olmaksızın ve mekândan bağımsız bir şekilde çalışanların eğitim almalarını sağlayan sistemler bütünüdür. Değişim içinde olan ve baş döndürücü hızla gelişim gösteren teknolojik olanaklar ve yapılanmalar sayesinde elektronik ortamda eğitim ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi daha kolay hale gelmiştir.

Şirket bünyesinde oluşturulacak sistemler sayesinde çeşitliliğin ön planda olduğu eğitim havuzu oluşturulabilecek, kendi eğitimlerini çalışanların kendilerinin belirlemesi sağlanabilecek, çalışanlar istedikleri yerden tanımlanmış olan eğitime/eğitim materyaline ulaşabilecek ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi objektif temele oturtulabilecektir.

Bu çalışmamda, hem uygulamacılara yönelik olarak şirketlerin EYS dijital dönüşmüş aşamalarını ve henüz dahil olmamış ancak potansiyel taşıyan süreçlerini “Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim modülleri içerileri, eğitim tasarımı ve katalog oluşturulması, eğitim etkinliğinin ölçülmesi” konu başlıklarında aktarmaya hem de meraklılarına dijital eğitimin dünü ve bugünü/yarını başlıklarında değinmeye çalışacağım.



## UYGULAMACILAR İÇİN “Eğitim Yönetim Sistemi”nin Dijitalleştirilmesi

### Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bir kuruluş bünyesindeki çalışanların mevcut bilgi, yetkinlik ve becerileri ile ulaşılması daha önceden belirlenmiş olan hedefler ile arasındaki farkın kapatılması için yapılması gerekli olan faaliyetler bütünüdür. Ancak eğitim ihtiyacı, devinim içinde bir yapı olduğundan anlık değişimlere de açıktır. Bu nedenle eğitim ihtiyacının belirlenmesinde sürekli analiz yapılması zorunludur. Eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasındaki yöntemler;

**Yasal eğitimler:** Yasalarda tanımlanmış alınması zorunlu ve şirket bünyesinde çalışan kişilere kişi/unvan bazlı olarak otomatik olarak atanmış eğitimlerdir. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Genel Kuralları ve Güvenlik Kültürü, İSG Hak ve Sorumluluklar, Ergonomi, Yangın, Acil Durum, Kimyasal/Tehlikeli Madde ile Çalışma, Yüksekle Çalışma, Sürüş Teknikleri, Ekranlı Araçlarla Çalışma gibi eğitimler örnek gösterilebilir. Bu eğitimlerin bir kısmının dijitalleştirilmeleri mevcut mevzuatlara göre mümkün değildir (6331 sayılı kanun madde 12/7). Yapılacak bir düzenleme ile dijital eğitime izin verilmesi eğitimlerinden daha fazla kişinin ve anlık olarak yararlanmasını sağlayacaktır.

Yasal eğitimler, kişi/unvan bazlı olarak şirket sistemine işlenmiş eğitimlerdir. Bir talep gerektirmeksizin kişilere tanımlanması ve “Yıllık Kişisel Eğitim Planı”na otomatik olarak dahil edilmesi gerekir.



**İşletme eğitimleri:** Yasalarda tanımlanmamış olsa bile işletme tarafından eğitim ve gelişim politikaları içinde tanımlanmış, verilmesi gerekli olan eğitimleri gösterir. Bu eğitimler, modülün içinde “Eğitim Kataloğu” bünyesinde zorunlu eğitimler indeksinde yer alır. Oryantasyon eğitimleri ve kurum içi yazışma, telefon ile konuşma gibi yeni başlayanlara işin niteliğine göre ve unvan bazlı olarak değişen eğitimler verilmesi bunlara örnektir.

Bu eğitimlerin dijitalleştirilmesi mümkün ve çalışanların takıldıkları konuları tekrar inceleyebilme, bilgilerini tazeleme olanağı vermesi nedeniyle gerekli olarak kabul edilebilir.

**Yeniden yapılanma (Re-organizasyon) ve İşletme Kararları:** Şirketin kısa/uzun vadedeki durumu (büyüme/küçülme/birleşme) şirketlerdeki en sıkıntılı süreçlerden biri olarak karşımıza çıkar. Bu durumlarda şirket içi adaptasyonu sağlayabilmek için duruma özgü eğitimler zorunludur. Bunun yanında organizasyonel stratejilerde yapılan değişiklikler de (yeni ürün/hizmet üretimi, pazar payı arttırma, süreç iyileştirme) eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasını sağlar.

Kadro, hiyerarşik şema, süreç yapısı, yeni ürün/hizmetin üretim/satış biçimleri, iş yapma stillerinin değişikliğe uğraması ve bölüm/çalışan bazlı yeni iş akışlarının ortaya çıkarılması sonrasında hazırlanacak eğitimlerin kişilere dijital yöntemlerle verilebilmektedir.



**İç Müşteriden talep gelmesi:** İç müşteri olarak tabir ettiğimiz çalışanlarımızdan gelen talepler eğitim ihtiyacının belirlenmesinde en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Bölüm yöneticilerinin gözlemleri, çalışanların kendilerinde eksik gördüğü yönlerini şirketin sisteminde yer alan eğitim modülü içine yer alan “Eğitim Talepleri” sekmesinden talep oluşturmak suretiyle girmesiyle ihtiyaç oluşturulur. Çalışanların eğitim taleplerini girmesi bireysel bazda olabileceği gibi dönemlik periyodlarla sistemden gönderilecek anketler ile de alınabilir. İşletmenin büyüklüğüne göre homojen bir kitle seçilerek odak grup çalışmaları da yapılabilir.

**Dış Müşteriden gelen çıktılar:** Müşteri şikayetleri/önerileri eğitim ihtiyacının belirlenmesinde büyük önem taşır. Müşteri ilişkileri yönetiminden (CRM) sorumlu olan bölüme sistem üzerinden bildirilmiş olan şikayetlerin/önerilerin bölüm ve kişi bazlı olarak ayrılması ve şikayeti/öneriyi alan bölüm yöneticisine ulaştırılması ile süreç başlar. Yönetici şikayetin kök nedenini bularak eğer sistemsel bir sorun var ise yönetime bilgi göndererek şikayetin bir daha ortaya çıkmaması için gerekli adımların atılmasını sağlar. Eğer çalışan bazlı bir neden ortaya çıkmış ve bilgi eksikliğinden kaynaklanıyor ise yönetici ek iş başı eğitim talep eder. Davranış kaynaklı bir şikayet/öneri var ise kişisel gelişim eğitim taleplerinin yönetici tarafından sisteme girilmesi beklenir.

**Raporlardan gelen bilgiler:** Bu aşama, işletme açısından kritik önem taşıyan eğitimlerin belirlenmesine yardımcı olan ve belki de en fazla göz ardı edilen bölümdür. Artan verimlilik kayıpları, satış/pazarlama grafikleri, hatalı mal/hizmet üretim oranları gibi şirketin faaliyet konusu ile ilgili alacağı raporlar ile iş kazalarında artış, devamsızlık oranlarındaki yükseliş, iç/dış denetim raporlarının (danışmanlık desteği) sonuçları ve performans değerlendirme sonuçlarındaki dalgalanmalar ya da düşüşler gibi sistem sayesinde kolaylıkla elde edilecek raporlar eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılması gereken ana unsurlardandır. Bu çıktılarından elde edilecek sonuçlar ile bireysel eğitim taleplerinin girilebilmesi yanı sıra bölümde/projede görev yapanların tamamını kapsayan planlamalar da yapılabilir.

*Eğitim ihtiyacının analizinde, her analizde olduğu gibi veri toplamak ve bunları anlamlandırmak önemlidir. İşletmeye ait tüm verilerin dijitalleştirilmesi sayesinde, raporlama ile bir nevi röntgen çekilerek geçmiş/mevcut durum ile ileriye dönük tahminleme yapılarak eğitim planlaması daha rasyonel bir şekilde yapılabilir.*

### **Eğitim Modülleri İçerikleri**

#### **EYS – Çalışan Modülü:**

Çalışanların kendi kullanıcı adı ve şifreleri ile girdikleri sistemde Eğitim Modülünde aşağıdaki unsurlar yer alır.

| SEKME ADI                          | AÇIKLAMASI   | UYGULAMACI  |
|------------------------------------|--|---|
| Eğitim Kataloğu                    | İşletmede tanımlanmış olan tüm eğitimlerin görüldüğü yerdir.   | Revize/ekleme/değişiklik Eğitim Yöneticisi (EY) tarafından yapılır  |
| Alınan Eğitimler                   | Çalışanlar şimdiye kadar almış olduğu eğitimleri görebilir.  | Tamamlanan eğitimler sistem tarafından çalışanların bu sekmesine atanır   |
| Devam Eden Eğitimler               | Çalışanların süren eğitimlerinin aşamasını ve takvimini görebileceği yerdir.   | EY eğitim ataması yaptığında bu sekmeye eğitim bilgisi gelir.   |
| Eğitim Talepleri Ve Katılım Durumu | Çalışanların eğitim kataloğunda tanımlanmış ya da tanımlanmamış eğitimler için talep oluşturabilme ve katılım gösterecekleri eğitimler için sistem üzerinden bilgi verme, katılım iptali yapmalarına olanak sağlayan ekrandır. | Çalışan işletme sistemleri içinde tanımlanmamış olan bir eğitim talebi olması durumunda, almak istediği kurumu, konusunu, zamanını ve maliyetini sisteme girer. |
| Onaylanan/Onaylanmayan Eğitimler   | Çalışanların talep ettikleri eğitim hakkında Bölüm Yöneticisi (BY) ve/veya EY verdikleri kararların görülebileceği yerdir.   | Revize/ekleme/değişiklik EY ve BY tarafından yapılır  |
| Yıllık Kişisel Eğitim Planı        | Rol ve sorumluluklar aşamasında belirlenmiş olan yasal ve işletme eğitimleri, çalışanın onaylanmış olan eğitim talepleri ile BY ve/veya EY tarafından atanmış olan eğitimleri görebileceği yerdir.                             | Revize/ekleme/değişiklik Eğitim Yöneticisi (EY) tarafından yapılır  |
| Eğitimde Tutulan Notlar            | Eğitimi alan kişi tarafından eğitim sırasında not girebileceği ve giriş sonrasında istediği zaman inceleyebileceği not defteri şeklinde bir alandır.   | Kişi tarafından yapılır.  |
| Sınav ve Değerlendirmeler          | Alınan eğitimlerin ve eğitimcilerin değerlendirmesine olanak sağlayan, eğitim öncesinde ve sonrasında girilmesi gereken sınav ve değerlendirmelerin yer aldığı sekmedir.   | Çalışan bilgi girişi yapar  |
| Sınav Sonuçları ve Armaları        | Alınan eğitimlerin sınav sonuçlarını, bölümünde ya da şirketin tümünde diğer çalışanların aldıkları armalara göre oluşturulmuş liderlik panosunu görülebileceği alandır.****   | Revize/ekleme/değişiklik Eğitim Yöneticisi (EY) tarafından yapılır  |
| Eğitim Dokümanları                 | Genel kullanıma açık eğitimlerin ve alınan eğitimlerin dokümanları görülebileceği ekrandır.  | Revize/ekleme/değişiklik Eğitim Yöneticisi (EY) tarafından yapılır  |

\*\*\*\*Bu sekmede çalışan sınav sonuçlarına göre elde ettiği armaları görebilmektedir. Belli dönemlerde toplam puanları, belirlenecek katalog içinden maddi çıktılarına dönüştürebilecektir.

**EYS – Bölüm Yöneticisi Modülü:** Bu modülde bölüm yöneticileri hem kendi **EYS – Çalışan Modülünü** hem de ek olarak hiyerarşik şemada sorumlusu olduğu çalışanlardan gelen eğitim taleplerini onaylayıp ya da reddedebilecekleri aşama olan “Gelen Eğitim Talepleri” sekmesini ve yöneticisi olduğu bölüme tanımlanmış olan eğitim bütçesinin ne kadarının kullanılmış olduğunu görebileceği “Eğitim Bütçesi” sekmesi tanımlanmıştır. “Sınav ve Değerlendirmeler”, “Sınav Sonuçları ve Armaları” gibi sekmeler bölüm yöneticilerinde iki alt sekmeye ayrılır. Birinci sekmede kendi eğitim bilgileri, ikinci sekmede ise tanımlanmış olan çalışanlarının eğitim bilgilerini görürler.

**EYS – Eğitim Yöneticisi Modülü:** Bu modülde eğitim yöneticisi, **EYS – Çalışan Modülü** ve **EYS – Bölüm Yöneticisi Modülünde** var olan tüm sekmelerin yanı sıra;

| SEKME ADI              | AÇIKLAMASI   |
|------------------------|--|
| Eğitim Girişi          | EY'nin eğitim kataloğuna eğitim ekleyebilmesi için kullandığı alandır.   |
| Eğitim Ataması         | Yasal ve işletme eğitimlerinde tanımlanmış olan eğitimlerin şirket/bölüm ya da kişi bazlı olarak çalışanlara katılım durumunu alabilmek için gönderiminin yapabileceği ekrandır.   |
| Eğitim Duyuruları      | Eğitim duyurularının genel, bölüm ya da kişi bazlı olarak otomatik ya da manuel yapılabilmesi için kullanılan sekmedir.  |
| Eğitim İstatistikleri  | Kesinleşen eğitim katılımlarını, planlanan ve gerçekleşen eğitimlerin durumlarını ve eğitim katılım oranlarını görülebileceği alandır.   |
| Eğitici Bilgileri      | Şirket içi eğitimcilerin özgeçmişlerini, eğitim takvimlerini, verdikleri eğitimleri ve şirket dışı eğitimci/kurumların özgeçmişlerini ve verdikleri eğitimleri, maliyetleri görebileceği/girebileceği sekmedir.  |
| Eğitim Etkinliği       | Eğitim etkinliğini ne zaman ve hangi seviyelerde ölçüleceğinin, eğitimin ve eğiticinin eğitim sonunda değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçları, eğitim öncesi değerlendirmenin yapılması/sonuçları, eğitim etkinliğinin hangi yöntemle değerlendirileceğinin, hangi periyodlarla tekrarlanacağını, etkinlik analizlerini sonuçlarını görebileceği, eğitimde başarılı olan çalışanların anahtar performans göstergelerine (APG) daha önce belirlenmiş olan çıktıların işlenmesi için performans yöneticisine sistem üzerinden bilgi gönderilmesinin sağlandığı bölümdür. |
| Sertifika              | Eğitim sertifikalarının tanımlanması ve katılım belgelerinin sistem üzerinden gönderimlerinin yapılacağı ekrandır.   |
| Gelen Eğitim Talepleri | Bölüm yöneticisi tarafından onay verilmiş ya da bizzat bölüm yöneticilerinin eğitim taleplerinin görüldüğü, eğitim yöneticisi tarafından eğitim için tanımlanmış maksimum/minimum çalışan sayısının incelendiği, bütçe değerlendirmesine tabi tutulduğu, uygun görülmesi haline onay verildiği sekmedir. ***   |

\*\*\*Bu sekmeden onay verilen eğitimler talep edenin “Onaylanan/Onaylanmayan Eğitimler” sekmesine düşer. Mesai saatleri içinde ve işletme dışı bir eğitim onaylanmış ise PDKS sistemine otomatik olarak tanımlanması için özlük yöneticisine bilgi olarak düşer. Onay verilen işletme dışında ve başka bir kurum tarafından verilecek bir eğitim ise onay sonrası şirketin belirlediği ödeme şartları doğrultusunda finansa ödeme için bilgi olarak sistem üzerinden iletilir.

## Eğitim Kataloğunun Oluşturulması ve Eğitim Tasarımı

Eğitim analizlerinden elde edilen veriler ışığında eğitimlerin konularının, eğitimin hedeflerinin, eğitimde görev alacak kişilerin, eğitimcilerin sorumluluklarının, eğitim maliyetinin, eğitim yönteminin, hedeflere ulaştıracak optimum eğitim süresinin, anahtar performans göstergelerine (APG) eklenecek olan eğitim çıktılarının, eğitim etkinliği ölçme modellerinin, eğitim duyurularının belirlendiği ve sisteme tanımlandığı aşamadır.

**Dijital eğitim kataloğunun oluşturulması:** İçeriğinde eğitim adı, eğitim amacı, eğitim konusunun özeti, eğitimin süresi, eğitimi alması gereken kişiler, eğitim yöntemi, eğitimde başarılı olunması durumunda alınacak sertifika/belgeler, eğitimde gerçekleştirilecek uygulamalar, eğitimde edilmesi istenen bilgi ve beceriler, eğitim içeriği (konu başlıkları), eğiticinin adı ve özgeçmişi, eğitimden başarılı olması durumunda kazanılacak armalar yer alır. Eğitim katalogları sistemde herkesin ulaşabileceği şekilde tutulur. Kataloglar unvan ve bölüm bazlı olarak indekslenir.

**Eğitim yöntemlerinin seçilmesi:** Eğitim yöntemleri, belirlenen eğitim amaçlarına en etkin şekilde ulaşılmasını sağlaması açısından büyük önem taşır. İşletmelerde en yaygın kullanılan yöntemlerin dijital olmayan (sınıf içi, iş başı, koçluk vb.) eğitimler olsa da son dönemlerde dijital eğitimlere (e-öğrenme, b-öğrenme, rotasyon, webinar, periscope, e-koçluk, gamefication, outdoor vb.) verilen önem, bütçe arttırılmakta ve uygulama alanları genişlemektedir. Eğitimler etkileşimli/etkileşimsiz, senkron/asenkron olmak üzere kendi içlerinde ayrılırlar. Dijital eğitimde kullanılan yöntemler ve araçlar **Dijital Eğitimin Bugünü** bölümünde detaylı incelenecektir.

**Eğitim katılımcıları ve katılımcı sayısı belirlenmesi:** Eğitimi kataloğu oluşturulurken her eğitim için katılması zorunlu ve katılımı mümkün olan unvanlar tanımlanır. Katılması zorunlu olan çalışanlara sistem otomatik olarak bilgi gönderir ve alması gereken eğitimler tamamlanıncaya kadar döngüsel hatırlatmalar devam eder. Her işletmede işletmeye özgü sınırlar var olması nedeniyle her çalışanın her eğitimi alması mümkün ve doğru değildir. Bu nedenle katılımı mümkün olan unvanlar tanımlamasında sistem, çalışanlara ilgili eğitimi talep etmelerinin mümkün kılar. Eğer tanımlama dışında bir unvan eğitim talebinde bulunur ise sistemin uyarı vermek suretiyle işlemi gerçekleştirmemesi beklenir.

**Eğitici belirlenmesi ve tanımlanması:** Eğitim katalogları hazırlanırken kişilerin uzmanlık alanlarına, tecrübelerine, eğitim durumlarına, yetkinliklerine bakarak eğiticiler belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalar, ister işletme içinden ister işletme dışından eğitici belirlenmiş olsun tüm eğiticilerin ilgili eğitimi verebilecek yeterlilikte ve eğiticinin eğitimini/formasyon almış olmalarıdır. Eğiticinin kısa özgeçmişini barındıran künyesinin eğitim kataloğunda olması katılımcıların karar verme aşamasına yardımcı olması açısından önemlidir.



Yasalarda tanımlanmış olan zorunlu bilgilendirme eğitimleri ve mesleki eğitimler muhakkak sertifikalandırılmış kişiler tarafından aldırılması gerektiğinden eğiticilerin sertifikalarının sisteme tanımlanmış olmaları ve denetim durumunda sistemden alınabilmesi gerekmektedir.

**Eğitim materyallerinin yayınlanması:** Eğer yayınlanması konusunda yasal/işletmesel bir engel yok ise eğitici tarafından hazırlanmış ve sisteme y¼klenmiř olan dok¼manlara çalışanlar tarafından g¼r¼lebilir. Çalışanların g¼rebilecekleri eğitim materyalleri tanımlanırken herkese açık olarak sistemden seçilebileceği gibi sadece ilgili eğitimi almış ve başarılı olmuş kişiler tarafından ulaşılabilmesi ya da hiç kimse tarafından g¼r¼nmemesi de m¼mk¼n olmalıdır. ¼rneđin oryantasyon eğitimi, acil durum eğitimi, herkesin her an ulaşımına açık olabilmesi m¼mk¼nken, bir restoran için demi-glace içeriği ve sosun yapımı sır olarak değerlendirilebileceğinden materyal olarak yayınlanmaması gerekebilir.

Sistemin; eğitimi pekiştirmek, akla takılan bir konu olduğunda geri d¼n¼p bakabilmek ve istenildiği takdirde tekrar ulaşabilmek için çalışanlara açık kaynaklar sunması b¼y¼k ¼nem taşırken bilgi gizliliği ve işletme sırları kavramlarına uygun şekilde tasarlanması gerekliliktir.

**Yıllık Eğitim Planının hazırlanması, duyurulması, uygulanması:** Yıllık Eğitim Planları, “işletme Yıllık Eğitim Planı”, “xxx B¼l¼m¼ Yıllık Eğitim Planı” ve “Kişisel Eğitim Planı” olarak 3 şekilde oluşturulurlar. Yasal ve işletme eğitimi sistem ¼zerinden otomatik olarak planlara dahil edilir. Bu eğitimler dışında kalanlar ise unvan/eğitim, çalışma programı, eğitici, maliyet uygunluğunun sistem ¼zerinden kontrol¼ sonrası eğitim takvimlerine eklenir.

Yıllık Eğitim Planlarının hassas bir şekilde hazırlanması kadar duyurulması da b¼y¼k ¼nem taşır. Yoğun iş temposu içinde kişilerin çalışma planlarının doğru hazırlanması, mal ve hizmet ¼retimini s¼rd¼rebilmek için gerekli olan iş g¼c¼ optimizasyonu sağlanabilmesi için haftalık ve aylık çalışma programlarının belirlenebilmesi için eğitim duyurularının eğitim tarihinden bir ay ¼nce sistem ¼zerinden hem katılımcılara hem de b¼l¼m y¼neticilerine g¼nderilmesi ¼nemlidir.

Bu aşamada sistem ¼zerinden eğitime katılacak olanların “Eğitim Talepleri Ve Katılım Durumu” sekmesinden eğitim katılımlarını eğitime en az 15 g¼n kala kesinleştirmeleri istenir. Kesinleşen katılımcı sayısı eğitim y¼neticisi tarafından sistem ¼zerinde yer alan “Eğitim İstatistikleri” sekmesinden kontrol edilerek minimum sayının altına d¼řmemesi sağlanır. Uygulanması kesinleşen eğitimler için hatırlatma mailleri, eğitim tarihinden bir hafta ¼nce eğitime katılacak olan kişiye ve eğiticiye, eğitim y¼neticisi tarafından “Eğitim Duyuruları” sekmesinde tanımlandığı şekli ile sistem ¼zerinden g¼nderilir.



Etkinlik ölçümleri için belirlenen ön sınav var ise eğitime katılımından önce soru formunun doldurulmuş olması gerekmektedir. Eğitim yöneticisi ön sınav girişlerini “Eğitim Etkinliği” sekmesinden görür, ön sınav bilgisi girmemiş katılımcı var ise sistem otomatik uyarı verir. Eğer gözlem ya da mülakat yolu ile etkinlik değerlendirmesi yapılacak ise gözlem/mülakat yapacak olan kişi/kişiler tarafından eğitim öncesinde değerlendirme formunu sistem üzerinden doldurması gerekmektedir.

## Eğitimin etkinliğinin ölçülmesi

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi, eğitim yönetim sisteminin en zor aşamasıdır. Zorluk, etkinlik ölçümünün bir kişi tarafından ve bir anda yapılmasının mümkün olmaması, bölümler arasında ciddi işbirliği, sistemsel veri analizi ve etkinlik planlamasının eğitim sistemi kurulma aşamasından itibaren incelikle tasarlanması gerekliliğinden kaynaklanır.

Eğitim etkinliğini ölçümünde görev yapacak kişilerin sistemde tanımlanması, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları üzerine eğitimler almış olması ve eğitimlerin devamlılığının sistem üzerinden takip edilmesi gerekmektedir.



Literatürde en çok kullanılan karma modelleme Kirkpatrick ve Phillips modeline göre eğitim etkinliği 5 aşamada ölçülür. Eğitim yönetim sistemi kurulurken her eğitimin hangi seviyelerde, ne zaman, hangi yöntemle ölçüleceğinin belirlenmiş ve yöntemlerin sistemlere tanımlanmış olması, görev dağılımlarının yapılmış olması gerekmektedir.

**1- Aşamının dijitalleştirilmesi (Etki değerlemesi):** En kolay ve en çok uygulanan aşamadır. 1. Aşamada değerlendirme, eğitim sonrasında eğitime katılan kişilerin, alınan eğitimi, eğiticiyi, eğitim organizasyonunu değerledikleri eğitim yöneticisi tarafından sisteme tanımlanmış formlar ile sistem üzerinden yapılır. Değerlendirmenin geçerliliği için eğitim tarihinden itibaren 12-48 saat içinde sisteme işlenmesi istenir. Değerlendirme formu sadece anket şeklinde olabileceği gibi açık uçlu sorular sorularak metin girilmesi de istenebilir. Ancak verilerin daha kolay işlenebilmesi ve katılımcıları değerlemeye teşvik etmesi açısından kapalı uçlu sorular tercih edilebilir. En çok kullanılan yöntem karmadır. 1. Aşamaya eğitime katılanların yüksek oranda geri dönüş vermesi istenir. Belirlenen oranda geri dönüş yapılmaması takdirde katılımcılara hatırlatma mailleri sistem üzerinden gönderilir. Değerlendirme sonuçları eğitim yöneticinin “Eğitim İstatistikleri” sekmesine gelir. Eğitici değerlendirmeleri, eğiticilere kendilerinin istatistiksel değerlendirmelerini ve varsa yorumları görebilmeleri için sistem üzerinden kendilerine gönderilir.

**2- Aşamının dijitalleştirilmesi (Öğrenme değerlemesi):** 2. aşamada eğitimde verilen bilgilerin ve becerilerin katılımcı tarafından ne kadar öğrenildiğinin analizi yapılır. Bu analiz eğitimden belli bir süre sonra yapılmalıdır. Sisteme tanımlanan sürede seçilen yöntem katılımcıya gönderilerek cevaplanması istenir. Bu aşamada sınavlar (açık/kapalı uçlu), örnek olay çalışmaları, simülasyon ve mülakat etkinlik değerlendirme yöntemleri olarak karşımıza çıkar. Bu yöntemlerin hepsi sistem üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Seçilen yöntem çalışana belirlenen zamanda katılımcılara modül üzerinde yer alan “Sınavlar ve Değerlendirmeler” sekmesinden gönderilir ve bitiş tarihi verilerek veri girişi yapılması istenir. Simülasyonlar, bilgisayar ya da akıllı telefonlar ile yapılabileceği gibi özellikli durumlarda uygun kabinler de kullanılabilir.

**3- Aşamının dijitalleştirilmesi (Davranış değerlemesi):** Eğitimlerde kazanılan bilgi, beceri ve tutumların katılımcıların iş davranışlarına etkileri olması amaçlanmaktadır.

3. aşamada ölçülmesi tasarlanan eğitimler; gözlem, mülakat, sınav, örnek olay, odak grup gibi yöntemlerle değerlendirmeye tabi tutulur. Bu aşamada sadece bölüm yöneticileri değil, katılımcının astı/üstü ya da ekip arkadaşları da seçilecek yöntemlere göre sisteme dahil olabilirler. Açık kimlik ya da kapalı kimlik yöntemleri seçilebileceğinden anonim değerlendirme girişinin yapılabileceği sistemlerin hazır olması gerekir. Sistemden belirlenen zamanda gözlem gerçekleştirecek kişiye gözlem formu ve hatırlatma gönderilir. Eğitimden önce ve sonra kullanılacak olan tüm formlar “Sınav ve Değerlendirmeler” sekmesi altındadır. Gözlem formu doldurulması ile sistemden eğitim yöneticisine gelir. Ön gözlem ve eğitim sonrası gözlem formları karşılaştırılır. Mülakatlar internet üzerinden seçilecek programlar sayesinde senkron olarak yapılabilir. Değerlendirme formu değerleyici tarafından sistem üzerinden gönderilir. Odak grup çalışmaları sistem üzerinden (video/sohbet) ya da yüz yüze yapılabilir.



**4- Aşamanın dijitalleştirilmesi (Sonuç değerlendirmesi):** Eğitimin işletmesel çıktılarına olan etkisinin ölçülmesidir. Müşteri şikâyetlerindeki, hatalı ürün/hizmet üretiminde, iş kazalarındaki, devamsızlık oranlarındaki azalış, kalite, satış, verimlilik, çalışan memnuniyeti konularındaki artış değerlendirmede ölçütler olarak kullanılmaktadır. Burada sistemden alınan raporların önemi büyüktür. Ancak sonuçların bir kısmı maddi bir kısmı ise manevi faydalardır ve etkinliği etkileyen eğitim yanında birçok faktör bulunmaktadır.

Geçerli bir değerlendirme yapılabilmesi için sonuçları etkileyecek olası eğitim dışı etkilerin ayrıştırılması gerekmektedir.

**5- Aşamanın dijitalleştirilmesi (ROI):** 4. aşamada maddi fayda ortaya çıkması durumunda 5.aşama gerçekleştirilebilir. Bu değerlemenin en zor aşaması olmasının nedeni olarak uzun soluklu çalışma, analiz için birçok datanın toplanması, işletmedeki diğer bölümler ile organize çalışma gerektirmesi örnek gösterilebilir.

Örneğin; eğitim öncesi 6 ayda üretilen miktar, eğitim sonrasındaki 6 ayda üretilen miktar, üretilen malın finansal değeri gibi bilgileri alabilmek için üretim bölümünden bilgi almak, eğitim maliyetlerini bulabilmek için ise muhasebe, özlük bölümlerinden bilgi toplamak gereklidir. Toplanan veriler sistem sayesinde formülleştirilerek rapor haline getirilir.

## Dijital Eğitimin Dünü, Bugünü ve Yarını

**Dijital Eğitimin Dünü:** Dijital eğitimin kökenlerine bakıldığında ilk karşımıza çıkan uygulamanın 1920'lerin başlarında Sidney Pressey tarafından icat edilen "Testing Machine" olduğu görülüyor. Evet/Hayır cevaplı sorular gösteren makine, doğru yanıt verilmesi durumunda şeker sunma prensibi ile çalışmaktaydı. Eğitimde sınav ve ödüllendirme kavramının makineleşmiş ilk hali buydu. B.F. Skinner bu fikri geliştirerek "Teaching Machine" adlı aygıtı icat ettiğinde 1950'lere gelinmişti. Makine, pekiştirme prensibini temel alarak eğitim konusuna ait soruları sorulması, doğru cevapta bir sonraki soruya geçmesi, yanlış cevapta ise eğitimi alan kişiyi soruya ait eğitim materyaline döndürülmesi ilkesiyle çalışmaktaydı. 1980'lere gelindiğinde aradan geçen yıllarda büyük aşamalar kaydedilmiş olup ilk bilgisayarlar aktif olarak kullanılmaya ve ABD'nin bazı üniversitelerinde bilgisayar temelli eğitime başlanmıştır. 1990'larda World Wide Web'in ortaya çıkması ve hızla gelişmesi ile kişisel bazda eğitim yaygınlaşmış, 2000'lere ulaşıldığında ise işletmelerin dijital eğitimin maliyet ve zaman yönünü keşfetmeleri ile büyük ivme kazanmıştır. Dijital eğitim, 2010'larda da bu ivmenin devamı olarak sosyal ağların da devreye girmesi ile altın çağını yaşamaya başlamıştır.

**Dijital Eğitimin Bugünü ve Yarını:** Dijital eğitim 2010'li yılların başından beri en hızlı büyüyen sektörlerden biri ve büyüme hızına bakıldığında uzun vadede bir durum değişmeyecek gibi görünüyor. 2015 yılı için küresel e-öğrenme sektörünün 107 Milyar Dolara ulaştığı düşünülüyor.

([http://www.prweb.com/releases/distance\\_learning/e\\_learning/prweb9198652.htm](http://www.prweb.com/releases/distance_learning/e_learning/prweb9198652.htm))

**Peki, dijital eğitimi bu kadar önemli yapan nedir?** Bu aşamada beş temel faktörden söz edilebilir. İlk olarak devamlı yokluğundan yakındığımız olgu: **Zaman.** Dijital eğitimin her yerden ve her zaman erişime açık olması kişilere ve işletmelere zaman tasarrufu sağlıyor. Zamandan bağımsızlık, eğitimi alan kişilerin ihtiyaç halinde istedikleri bilgiye ulaşabilmelerine böylelikle son maddede inceleyeceğim öğrenme kolaylığı ve akılda kalıcılığı sağlıyor.

İkincisi basılı eğitim materyallerini ve eğitim seyahatlerini azalttığından doğaya bırakılan karbon ayak izini minimize etmemizi sağlıyor. Bu da **sürdürülebilir çevre** için yaşamsal önem taşıyor. Üçüncü faktör olarak **geniş kitlelere hitap edebilme** karşımıza çıkıyor. Öyle ki, küresel ekonominin oyuncularının ülkelerden ve ofislerden bağımsız çalışanlara sahip olduğu bilinen bir gerçek. Dijital eğitim sayesinde geniş coğrafyalara yayılmış çalışanlar 7/24 tek elden eğitim alabiliyorlar. Hindistan ve Çin'in dijital eğitim sektörünün en hızlı büyüdüğü ülkeler olması bu açıdan bakıldığında hiç şaşırtıcı değil. Eğitim seyahatlerini, eğitici ve basım maliyetlerini gibi **maliyetleri azaltması** dördüncü faktör olarak maliyet azaltıcı yönünü ortaya çıkarıyor. Son olarak, yapılan araştırmalarda geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında dijital eğitimin **akılda kalıcılığı arttırdığı** görülmüştür. Pedagojik olarak da incelendiğinde, görsel eğitimlerin okumaya dayalı eğitimlere oranla öğrenmeyi ciddi bir şekilde hızlandırdığı ve eğitim etkinliğini arttırdığı görülmüştür.

Belirtilmiş olan bu faktörlere eklenebilecek en can alıcı madde ve dijital eğitimin eğitim kavramını geleneksel, sıkıcı ve tekdüze formattan çıkarması ve nefes almak, su içmek gibi olağan bir süreç haline getirmesi noktasındadır. Böylelikle kişiler farkında olmadan günlük hayatları içinde istedikleri bilgileri alabilmektedirler

**Dijital eğitimin eksik yönleri yok mu?** Elbette var. Ancak diğer eğitim tiplerine oranla daha az. Paylaşım kolaylığı olumlu bir yön gibi görünse de mülkiyet hakları dijital eğitimde daha fazla çığnenebiliyor. Bilgi güvenliği büyük önem kazanıyor. Bunun yanında veri yükünün devamlı artmasının ve fazlalığının sistemlerin olumsuz etkilenmesine ve data kapasitesini arttırmak için yüksek tutarlı yatırım maliyetlerine neden olduğu da görülüyor. Dijital eğitim en büyük handikaplarından biri de eğitimi alan kişinin karar mercii olmasından ve herhangi bir zorunluluk taşımaması nedeniyle eğitimin tamamlanmama oranının yüksek olmasıdır.

## Dijital eğitimde kullanılan araçlar nelerdir?

**Araçlar** olarak masa üstü (bilgisayar/projeksiyon), mobil (telefon, akıllı telefon, elde taşınan oyun konsolları), taşınabilir (laptop/netbook), simülatör, giyilebilir (gözlük, saat) gruplandırma yapılabilir. Aşına olduğumuz kavramları bir tarafa bırakarak yalnızca **giyilebilir teknoloji**'nin eğitimde kullanılmasını inceleyeceğim.

Giyilebilir teknolojinin 2014 yılında, 2013 yılına oranda %18 artış ile 11 milyar doları bulduğu 2019 yılına gelindiğinde ise 40 milyar dolar olacağı öngörülüyor. <https://technology.ihs.com/513087/smart-clothing-in-wearable-technologies-2015> Sadece çift yönlü data aktarım için kullanılan giyilebilir araçları değil tekstilde de akıllı kumaşlar sayesinde bu yeni teknolojinin yansımalarını neredeyse her yerde görüyoruz.

Eğitim alanında giyilebilir teknoloji; gözlükler, saatler, kablosuz eldivenler gibi elektronik araçların üretilmesi ve yaygınlaşması beraber daha fazla kullanılmaya başlandı.

**Gözlükler:** Uzun yıllardır çalışması yapılan ancak 2015 başlarına gelindiğinde kitlesel kullanıma sunulan Google Glass ile eğitimcilerin ve eğitim alacak kişilerin istedikleri yerden eğitim dokümanları oluşturabilme ve izleyebilme, eğitim notlarını online olarak tutabilme, web üzerinden seminerler izleyebilme ve interaktif olarak katılabilme imkanları ortaya çıkmıştır.

Ben bu noktada gözlükle sayesinde araç kullanım eğitimlerinin, işletmelere özel işbaşı eğitimlerinin ve oryantasyonların işleyiş biçiminin tamamen farklılaştıracağını hatta iş kazalarını ciddi bir şekilde engelleyerek İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarını küresel bazda değiştireceğini düşünüyorum. Ki şimdiden gözlükle ile ilk ameliyatlara başlandı. Henüz gözlükleri ameliyatı online olarak öğrenciler ile paylaşma ve ameliyat sırasında meslektaşlar ile fikir alışverişinde bulunma seviyesinde kullanıyor olsak da gelecekte ameliyat sırasında yaşanacak komplikasyonları önceden sezebilen ya da müdahale sırasında uyarı ve yönlendirme yapabilen modeller ve sürümler ile karşılaşacağız gibi görünüyor.

[https://www.youtube.com/watch?v=wAAyKGH\\_Pk4](https://www.youtube.com/watch?v=wAAyKGH_Pk4),

<http://www.egitimdeteknoloji.com/google-glass-nedir-nasil-kullanilir/>

<http://www.ufuktarhan.com/makale/doktorlar-ameliyatlarda-google-glass-kullanmaya-basladi>

**Akıllı Saatler:** 2015 yılında Apple Watch daha çok iş ve özel hayatta fazla kullanılıyor gibi görünse de eğitimde daha çok kullanılacağı aşikâr. Öyle ki ilerideki bölümlerde açıklayacağım Yeni Nesil Dijital Öğrenme Ortamı (YNDÖO) entegrasyonu ile eğitim planlamalarını yapma, duyuruları alma, eğitim izleme ve yansıtma, araştırmalar yapma, ses ve video kayıtları alma konularında daha çok kullanılabilir.

Hatta eğitim alan kişilerin sağlık bilgilerini (nabız, tansiyon, oksijen miktarı, şeker oranı vb) veri transferi sayesinde eğitime ulaştırarak dikkat ve odak konusunda proaktif çalışmalara da imza atılabilmesine bu sayede eğitim etkinliklerini maksimize edilmesi mümkün olabilecektir.



**Kablosuz eldivenler:** 2009 yılında TED, Pranav Mistry SixthSense adını verdiği kablosuz eldivenlerin geleceği konusundaki konuşmasını yayınlamaya bizi dehitte düşürdü. Basit bir mouse'tan hareketle ilerlediği projesinde gerçek dünya ile dijital dünya arasındaki sınırları kaldırarak ve her yüzey, her duvar, her nesnenin bilgi aktarımı ve eğitim için kullanılabilmesini gösterdi. Bu konuşma aslında birçok yeni teknolojinin dayanak noktasını oluşturdu.

[https://www.ted.com/talks/pranav\\_mistry\\_the\\_thrilling\\_potential\\_of\\_sixthsense\\_technology?language=tr](https://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology?language=tr)

2014'e gelindiğinde Flying Fingers ortaya çıktı. Bu araç ile sınıf eğitimleri sırasında akıllı tahta olsun ya da olmasın dosya açma/kapama, video oynatma gibi işlemler yapılabiliyor, bilgisayar kablosuz olarak yönlendirilebiliyor. Sınıf içinde öğrenciler ile olan temasın kaybolmamasını ve sınıf içinde eğitime hareket imkanı vermesini sağlıyor. <http://www.teknolo.com/flying-fingers-egitim/>

Çok da uzak olmayan gelecekte ise eldivenler sayesinde üç boyutlu nesne oluşturma, nesnelere hareket ettirme, laboratuvar olmaksızın gerçek sonuçlu deneyler yapabilme mümkün olacak gibi görünüyor.

## Dijital eğitimde kullanılan/kullanılacak yaklaşımlar nelerdir?

Yaklaşımları 3 temel başlıkta inceleyeceğim. Öğrenme Yönetim Sistemleri (ÖYS/LMS), Kitleleşmiş Çevrimiçi Açık Ders (KÇAD/MOOC, Sosyal Medya, Wikiler ve Blog (Fikir alışverişi için Müge ARSLAN'a teşekkür ederim.)

### Öğrenme yönetim sistemleri (ÖYS/LMS)

Dijital eğitimde önemli ve hatta artık temel bir yere sahip olan ÖYS (Learning Management System), A'dan Z'ye tüm eğitim sürecini kapsayan program ya da web tabanlı eğitim yönetimi yazılımlarıdır. ÖYS; kullanıcılara eğitimlerin atanması, dijital formatta eğitim hazırlanması, eğitimin alınması, eğitim materyallerinin oluşturulması, materyallere erişim sağlanması, eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi süreçleri kapsar. "Ticari" ÖYS yazılımlarının ilk kurulum maliyetinin yüksek olması bir dezavantaj gibi ele alınsa da "Açık Kaynak Kodlu" yazılımlar sayesinde bu maliyet kaleminde düşüş görülmüştür.

| ŞİRKETLER İÇİN EN POPÜLER 10 ÖYS LİSTESİ | KULLANICI SAYISI |
|--|------------------|
| EDMODO                                   | 49.000.000,00    |
| MOODLE                                   | 71.000.000,00    |
| BLACKBOARD                               | 20.000.000,00    |
| SUCCESS FACTORS                          | 28.000.000,00    |
| SKILLSOFT                                | 19.000.000,00    |
| SCHOLOGY                                 | 8.500.000,00     |
| CORNERSTONE                              | 12.400.000,00    |
| INSTRUCTURE                              | 18.000.000,00    |
| TOPYX                                    | 20.000.000,00    |
| D2L                                      | 15.000.000,00    |

<http://www.capterra.com/learning-management-system-software/#infographic>

ÖYS'nin temel amacı karmaşık ve çok katmanlı olan dijital eğitim faaliyetlerinin yapılmasını kolay bir zemine oturtmak ve büyük organizasyonlarda bile sistematik ve planlı bir şekilde süreçlerin yürütülmesini sağlamaktır.

ÖYS'nin standartları, 2000'li yılları başında Amerika menşeli bir çalışma neticesinde Sharable Content Object Reference Model/**SCORM** (Paylaşılabilir İçerik Nesne Referans Modeli) ile belirlenmişti. Bu model halen temel olarak kullanılmaya devam etmekte olup 2013 yılına gelindiğinde

**Experience API** (xAPI ya da Tin Can API) bir güncelleştirme gibi değil, ayrı bir yapı şeklinde ortaya çıkmıştır. SCORM'dan ayrı olarak bu modelde; sürekli internet bağlantısı, tarayıcı ve ÖYS'ye gerek yoktur, daha güçlü güvenlik sistemine sahiptir, çoklu başarı ve detaylı sınav sonuçları verir, eğitim oyunlarını/simülasyonları/gerçek dünya performanslarını izlemeyi sağlar, mobil öğrenmeye ve şeklen geçişler yapmaya (bilgisayardan mobile) olanak verir.

2010'lardan beri alınan yola bakılırsa önümüzdeki beş yılda değişimlerin daha da hızlanacağı söylenebilir. 2014 Yazına küresel sorunlarla ilgilenen Bill ve Melinda Gates Vakfı ve kar gütmeyen EDUCAUSE, daha yüksek eğitim alınabilmesine olanak sağlayacak değişimleri görebilmek için mevcut öğrenme yönetim araçları ile dijital öğrenme ortamları arasındaki boşluğu analiz etmeye başlamışlardır. Bu çalışma sonrasında Nisan 2015'te yayınladıkları rapor ile **Next Generation Digital Learning Environment** (NDGLE) kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni Nesil Dijital Öğrenme Ortamı (YNDÖO) olarak çevirebileceğimiz bu kavramda 5 temel boyuta vurgu yapılmaktadır: Birlikte çalışabilirlik ve entegrasyon; kişiselleştirme; analitik, danışmanlık ve öğrenme değerlendirme; işbirliği; erişilebilir ve evrensel tasarım.

Raporun yayınlanması ile dijital eğitim konusunda çalışan kişiler olumlu, olumsuz birçok görüş paylaşmıştır. Olumsuz görüşlerde dikkat çeken noktalar; YNDÖO yerine 15 yıllık bilgi birikimine sahip olan ÖYS'nin geliştirilmesi gerekliliği, raporun saha araştırmasının kısıtlı bir çerçevede yapıldığı, hassas analizle neticesinde eğitmenlerin sezgisel ve tümevarımcı kararlarını ortadan kaldırdığıdır.

Raporda sunulan "LEGO yaklaşımı" konusunda da tartışmalar bulunmaktadır. Öyle ki, 1900'lerin ilk yarısında çıkan ve yaratıcılık ve entegrasyonu yansıttığı kadar katılık, değişmezlik ve hatta direnci imgelelendiren LEGO sözünün çok uygun olmadığı düşünülüyor.



Ancak görülen o ki dijital eğitimin ve ÖYS'nin geleceği konusunda paydaşları harekete geçirerek tartışmaları alevlendirmesi açısından rapor büyük önem taşıyor. (<https://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli3035.pdf>)

## Kitlesele Çevrimiçi Açık Ders (KÇAD/MOOC)

Kitlesele Açık Çevrimiçi Ders, Massive Open Online Course (MOOC) teriminin Türkçeleştirilmiş hali olup 2010'ların başlarında ortaya çıkmış bir kavramdır. Hukuktan sanata, bilgi teknolojilerinden ekonomiye birçok disiplinde eğitim materyaline ve eğitimin kendisine ulaşılabilen bu sistemde çeşitli dil seçenekleri de mevcut. Genelde ücretsiz olarak verilen bu dijital eğitim tipinde zaman zaman sertifikalandırma için kurum tarafından ücret talep edilebiliyor.

Kavramı oluşturan kelimelerin incelenmesi sistemin kendisini anlamamıza yardımcı olacaktır:

**Kitlesele Olma:** KÇAD uygulamasına katılım konusunda sınırlama yoktur. Demografik özelliklerden bağımsız olarak derse ilgi duyan herkesin katılımı mümkün olup bazı dersler için bu sayının birkaç yüz bin kişiyi bulduğu bilinmektedir.

**Çevrimiçi Olma:** KÇAD sisteminde tüm süreç internet üzerinden ilerlemektedir.

**Açık Olma:** Katılıma, içeriğe ulaşmaya engelleyici kriterler getirmemesi ve ücretsiz olması ile eğitime erişimin önündeki engellerin kaldırılması ve fırsat eşitliği sağlanması amaçlanmaktadır.

**Ders:** Bu sistemde de geleneksel eğitim sistemlerinde olduğu gibi dersler plan ve programa bağlı olarak verilmekte ve eğitimi veren kurumun akademik temelleri üzerine inşa edilmiştir.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/auad/article/view/5000136288>

KÇAD'lerin ortaya çıkışında büyük tepki toplamıştı. Bu tepkilerin büyük kısmı bu sistemin geleneksel üniversite kavramını ortadan kaldıracığı ve eğitimin tamamen internet üzerinden yapılmaya başlanacağı yönündeki kaygılardan oluşmasına rağmen uzun vadede bu kaygıların boş olduğu görüldü. Online eğitim veren bir kurum olan Udemy'nin CEO'su Dennis Yang 2013 yılında değindiği gibi ([http://www.huffingtonpost.com/dennis-](http://www.huffingtonpost.com/dennis-yang/post_4496_b_2877799.html)

[yang/post\\_4496\\_b\\_2877799.html](http://www.huffingtonpost.com/dennis-yang/post_4496_b_2877799.html)) katılımcıların büyük kısmı dersleri tamamlamıyorlar (hatta bu durum için yeni bir terim bile var:

Mooc'd Out). Yapılan araştırmalarda yalnızca %5-16'lık kısmın dersi

tamamladığı görülmüş (<http://cdn.nmc.org/media/2014-nmc-horizon-report-he-EN-SC.pdf>).

Neden analizi yapıldığında, dijital eğitim neticesinde alınan sertifikaların henüz istenen ağırlık oluşturmaması, ücretsiz olması nedeniyle eğitimi bırakmanın önünde engelleyici bir dürtü olmaması, kişilerin eğitimin tamamı değil de eğitimin içindeki spesifik bir bölümüne ilgi duyabilmesi ve geleneksel eğitim kurumlarının sistem hakkında olumsuz konuşmaları karşımıza çıkıyor.

**KÇAD Bileşenleri:** Eğitimin yürütülebilmesi için bazı bileşenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bileşenler; program ya da web tabanlı öğrenme platformu, eğitim takvimlerinin ve duyurularının yer aldığı bildirimleri kapsayan sosyal medya (Facebook/Twitter), kişilerin görüş, düşünce ve sorularını paylaşabileceği forum/gruplar (Google Groups), kendi yazılarını/düşüncelerini yayınlabileceği blog/v-blog (Youtube), senkron/asenkron ve tek yönlü/çift yönlü şekillerinde oluşturulmuş sanal sınıflar (WizIQ/Blackboard/periscope), araştırma yapabilecekleri açık kaynaklar (Google Scholar/Wiki'ler/Youtube) şeklinde özetlenebilir.

KÇAD'ler kendi içlerinde kar gütmeyen ve ticari amaçlı kurulmuş olanlar olarak ikiye ayrılır. Genel kaniya göre en popüler KÇAD'lerden bazıları,

|          |     |             |          |        |            |          |         |       |
|----------|-----|-------------|----------|--------|------------|----------|---------|-------|
| Coursera | edX | FutureLearn | iversity | NovoEd | Open2Study | OpenUpEd | Udacity | WizIQ |
|----------|-----|-------------|----------|--------|------------|----------|---------|-------|

**İşletmelerin İnsan Kaynakları bölümlerinde çalışanlar olarak KÇAD'leri nasıl kullanabiliriz?** Öncelikle İnsan kaynakları profesyonelleri olarak kendi kişisel gelişimlerimiz için KÇAD'leri kullanmamız yerinde olacaktır. Hizmet sağlayıcıların İnsan Kaynakları konusunda açtığı eğitimler bulunmaktadır. Gördüğüm eğitimlerde iş stresi ve mobbing, esnek çalışma ve sanal takımlar, işe alım süreçlerinin planlanması, eğitim ve gelişimin işletmelerdeki yeri, işyerinde öğrenmede güncel yaklaşımlar, çalışan yönetiminde kullanılan araçlar ve teknikler, performans çıktılarını yönetmek konu başlıkları vardı. Bunun yanında spesifik işveren markası, performans yönetimi, yetenek yönetimi, işe alım gibi ana konu başlıklarında da açık eğitimler bulmak mümkün.

Kendi eğitim planlamamızı yaparken de KÇAD sistemi içine alan karma bir yapıyı kullanabiliriz. Burada önemli olan nokta, KÇAD bileşenlerini eğitimin konusuna ve verileceği hedef kitleye uygun olarak tasarlamaktır. Öyle ki bazı durumlarda v-bloglar yeterli olabilecekken bazı durumlarda karşılıklı anlık iletişim için periscope kullanılabilir.

## Sosyal Medya, Wikiler ve Blog

Sosyal medya, Blog ve Wikiler günümüzde hem bireysel hem de kurumsal eğitimler için sıklıkla kullandığımız mecralardır. Temel mecra olarak yer alması eğitimi eksik bırakabileceği için uygulamacılar tarafından destekleyici olarak yani karma eğitim planlamaları içinde kullanılabilir.

**Sosyal medya** özellikle Twitter ve Facebook artan kullanıcı sayıları ve akıllı telefon uygulamaları sayesinde erişiminin kolaylığı sayesinde son yıllarda revaçta olup kısa vadede de bu sosyal birleştirici görevinden ve popülerliğinden bir şey kaybetmeyecek gibi görünüyor.

Microblog olarak da adlandırabileceğimiz Twitter’da # (hashtag) kullanımı ile aranılan bilginin ulaşılabilirliği ve yayılması kolaylaşmaktadır. Eğitimciler bu mecraı, eğitim duyurularını yapmakta, eğitim dokümanlarını yayınlamakta aktif olarak kullanabilecekleri gibi güncel gelişmeleri, son uygulamaları takip ederek de kendi bireysel eğitimlerini gerçekleştirebileceklerdir.

Sosyal medyanın atası olarak kabul edilebilecek Facebook sayesinde dış katılıma açık ya da kapalı eğitim grupları oluşturarak video ve eğitim dokümanı paylaşımı yapılarak; tartışma ve beyin fırtınası ortamları oluşturulabilmektedir.

**Wikiler** yeni web çağının ortaya çıkardığı güzelliklerden bir tanesidir. Wikiler, üzerlerinde güncellemeler yapılmasına olanak veren “yaşayan ansiklopedilerdir”. Wikilerin birçok bağlantıyı taşımaları, kaynakçalarının bulunması eğitim araştırmalarında büyük önem taşımalarını sağlamaktadır. Wikileri bloglardan ayıran fark, wikilerin tek yazarı olmaması noktasında ortaya çıkmaktadır.

**Eğitim planlamalarında wikiler nasıl kullanılabilir?** Genel katılıma açık ya da kapalı olarak oluşturulabilecek wikiler sayesinde özgün bir konuda birçok yazarın yapacağı katkılar ile eğitim dokümanları oluşturulabilecek, güncel gelişmeler yansıtılabilecek, kaynakçalar sayesinde ileri araştırmalar yapılabilecektir.

**Blog** sözü 1990’ların ikinci yarısında ağ günlüğü (Weblog) olarak ortaya çıkmıştır. Küresel bazda 1990’ların sonunda kullanılmaya başlandıysa da popülerliğini 2000’lerin ilk yarısında kazandığını görüyoruz. Türkiye’de ise 2000’lerin ikinci yarısında blog sayısının ve kullanımının arttığı bilinmektedir.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Blog>

Teknolojik gelişmeleri ve sosyal medyayı sıkı bir şekilde takip eden İnsan Kaynakları Uygulamacılarının bloglardan da uzak kalması düşünülemezdi. Ekim 2015 itibarıyla 192 aktif (ay içinde yazı girişi yapan) İnsan Kaynakları bloğu bulunmaktadır ve her ay eklenen bloglar sayesinde sayı artarak devam etmektedir. <https://cerenbandirma.wordpress.com/2015/10/22/ekim-2015-ik-blogger-listesi/>

İnsan Kaynakları alanında aktif yaşamına devam eden ilk blog 2008 yılında yayın hayatına başlamış olsa da ağırlıkla 2011-2012 yıllarında bu alanda bilgi sağlayan blogların arttığını görüyoruz.

Eğitimde blog kullanımının çift yönlü katkısı olması ve eleştirel düşünceyi tetiklemesi ağından büyük önem taşıdıtığını düşünmekteyim. Öyle ki sadece bloğu okuyan kişi konu hakkında bilgi sahibi olmamakta bunun yanında blog yazan kişi (blogger), ilgi alanına göre konu hakkında bilgi verirken pekiştirme yapabilmekte ve güncel paylaşımlar yapabilmek için devamlı yeni bilgiyi takip etmek zorunda kalmaktadırlar.



# 'BORDROLAMA VE ÖZLÜK İŞLERİ'NİN DİJİTALLEŞTİRİLMESİ

Burçin Şoray Erdağ

## Bölüm 5

# “Bordrolama ve Özlük İşleri”nin Dijitalleştirilmesi

İnsan Kaynakları Bölümleri içinde yürütülen en sıkıcı işlerden biri olarak görülen “Bordrolama ve Özlük İşleri” belki de dijitalleşmeye en müsait fonksiyondur. Öyle ki devlet kanalında bile sistemlerin çoğunun dijitalleştirildiğini görmek için yalnızca 10 sene öncesine gitmek yeterli. Bu durumda hem teknolojik olanaklarımızın artmasının etkilerini hem de sistemsel kayıpları engelleme çabasının olduğunu görebilmek mümkün.

Verilerin işlenmesini kolaylaştırmak, bu alandaki süreçlerin hızını arttırabilmek, bilgi güvenliğini sağlayabilmek ve her şeyden önemlisi doğaya bıraktığımız olumsuz izleri azaltabilmek için “Bordrolama ve Özlük İşleri”nin dijitalleştirilmesi büyük önem taşıyor.

Bu çalışmamda, “Bordrolama ve Özlük İşleri” adı altında yapılan işleri “Özlük (İşe Giriş/İşten Çıkış), İzin Yönetimi, Bordrolama/Ödemeler, Rutin Bildirimler” konu başlıkları olarak bölümlenmelere ayırıp iş akışı mantığı ile dijitalleştirilme aşamalarını anlatacağım. Böylelikle hem hâlihazırda dijitalleştirilmeye müsait süreçleri hem de nelerin bu döngüye katılabileceğini açıklamaya çalışacağım.

### Özlük

Özlük dosyasının oluşturulmasının yasal dayanağı, 2003’te yürürlüğe giren **4857 Sayılı İş Kanunu**’nda tanımlanmıştır. İş Kanunu’nun 75. maddesi uyarınca, işveren çalıştırdığı her işçi için özlük dosyası düzenlemek zorundadır. Literatürde özlük dosyalarının bilgisayar ortamında tutulabileceği konusunda karşıt görüşler yer alsa da yasada dosyaların saklanma şekli ile ilgili bir ibare olmadığından bilgisayar programları kullanılabilir.

Burada kritik olan faktör içerik ve sunma ile ilgilidir. Öyle ki işveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır. İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür. Bu duruma aykırılık aynı kanununun 24. Maddesi II fıkrası gereğince işçiye iş sözleşmesini derhal fesih hakkını verir. Bu nedenle bilgisayar programlarında tutulan özlük dosyalarının güvenliklerinin sağlanmış olmaları, 3 kişi/kişilerce erişime kapalı olmaları etik ve yasal olarak önemlidir.

Özlük sürecinin dijitalleşmesi daha işe alım aşamasında başlar. Sistem üzerinde doldurulmuş olan iş başvuru formu, nakil/atama formu, teklif formu ve kişilik envanteri/yetkinlikler formu kişi adına açılmış sicil dosyası ile özlük bölümüne gelir. Bu evraklardaki bilgiler, profil çıkarmada ve veri işlemede önemlidir.

Özlük süreçlerini dijitalleştirmenin en iyi yollarından birisi de kontrollerinin yapılması aşamasındadır. İşe giriş işlemi başlatılan kişiden istenen belgeleri içeren form, mail üzerinden gönderilir ve hazırlanmış hali sisteme işlenirken barkod/kare kodlar ile doğrulamalar yapılabilir. Uygun ve doğru evraklar süreci SGK boyutuna taşır. SGK işe giriş bildirgesi online olarak gönderilir. İşe giriş işleminden sonra sistem üzerinden rol/unvan tanımlamasının yapılarak, adayın hiyerarşik şemaya dahil edilmesi sağlanır. Böylelikle deneme süresi/performans değerlendirmelerinde, izin/avans onayı vb. durumlarda onay alınacak kişi olan yöneticisi tanımlanmış olur.

İşe giriş bilgisi sistem üzerinden idari işler, bilgi işlem, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği/işyeri hekimi, işveren markası/iç iletişim, güvenlik bölümlerine bölümlerin kendi iç uygulamalarını yapabilmeleri için gönderilir. Bu aşamada yasal bildirim olan kolluk kuvvetlerine işe giriş bilgisi de ulaştırılır.

İşten çıkış süreci, ilgili bölümden sistem üzerinden gönderilen yönetici onaylı bilgilendirme ile başlar. İşten çıkış mülakatı yapılması için ilgili bölüme sistem üzerinden bilgi gönderilir. Hukuksal incelemeden geçmesi gereken bir durum var ise hukuk bölümüne yönlendirme yapılması yerinde olur.

Kişinin işten ayrılma durumuna göre; kıdem, ihbar, yıllık izin ödeme tutarları hesaplanır, ihbar süresi kullanılacak ise çıkış tarihi sistem tarafından belirlenir, iş arama izni PDKS'ye tanımlanır ve derlenen tüm bilgiler (kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, yıllık izin, eksik günler, yan haklardan gelen ödemeler) bordroya işlenir. Son çalışma günü çıkış evrakları (İbraname, Tebligat/Feragatname, Son maaş bordrosu, Çalışma Belgesi) sistemden alınarak kişiden ıslak/elektronik imzaları alınır ve sisteme kaydedilir. SGK işten ayrılış bildirgesi SGK web sitesi üzerinden bildirilir.

Aynı işe giriş bilgisinin diğer bölümlere ve kolluk kuvvetlerine bilgi verilmesi gibi işten ayrılma durumunda da bilgilendirme yapılır.



## İzin Yönetimi

Çalışanların kullandığı izinler kapsamında yıllık izin, ücretsiz izin, istirahat izni, doğum izni, evlilik izni, yapılan işe özgü verilmesi zorunlu (maden çalışanları, röntgen çalışanları vb.) izinler değerlendirilebilir. Bu izinler çalışmaktan dolayı oluşan yorgunluklarının giderilmesine, sosyalleşmelerine, ruh ve beden sağlıklarının korunmalarına, dinlenmelerine, tedavi olmalarına, iş ve özel yaşam dengesi kurmalarına fayda sağladığı için önem taşımaktadır. Böylelikle işyerinde verimlilik artışı, iş kazalarının azalması gibi çıktılar elde edilerek ülke açısından sosyal ve ekonomik yaşama ve işverene katkıları büyüktür.



İzinler çeşitliliği, yasal açıdan sürelerinin değişkenlik göstermesi, büyük organizasyonlarda minimum çalışan sayısının altına düşülmemesinin sağlanması, takibinin yasal açıdan elzem ve zor olması izin yönetiminin dijital olarak tutulmasını neredeyse zorunlu kılmaktadır.

İzin süreci bölümlerin iç işleyişlerini ve işgücü planlamasını doğrudan etkilediğinden izin yönetimini bölüm yönetici onayından başlatmak yerinde olacaktır. Çalışanların sistem üzerinden kendi kullanıcı adı ve şifreleri ile girmiş oldukları izinler yönetici ekranına düşer. Yönetici onayı verilmiş olan izinler özlük çalışanın sistemine kaydolur. Yönetici onayı sürecinde bölümde tanımlanmış minimum kişi sayısının altına düşmesi durumunda yöneticiye uyarı ekranı çıkması işlerin sorunsuz yürütülebilmesi için önemlidir. Mazeret izinlerinin geçerliliğinin tespiti için çalışandan kanıt belgeleri sisteme tanımlamaları istenebilir (doğum belgesi, davetiye/evlilik cüzdanı, ölüm ilamı vb.).

Devam takip, iş gücü kayıplarını analiz edebilmek ve planlamalar yapabilmek için işletmelerin sıklıkla kullandıkları yöntemlerdendir. Bölüm yöneticilerinin takip eden haftanın çalışma programlarını sisteme kaydetmesi istenir. Böylelikle hem çalışanlar gelecek haftadaki çalışma programlarını görmüş olurlar hem de özlük çalışanı tarafından bu bilgiler ile beraber sisteme işlenmiş olan izin durumları (mazeret, yıllık, ücretsiz) ya da istirahat raporları PDKS sistemine aktarılır. Böylelikle günlük PDKS kontrolleri sırasında çalışanların devam durumları takip edilebilir.

PDKS'ye giriş yapmamış olan ve sistemde tanımlanmış izin/istirahat durumu olmayan kişilerinin bilgileri bölüm yöneticilerinin ekranlarına gönderilir. Kişilere sistemde tanımlanmış olan iletişim kanalları üzerinden (telefon, sms, e-mail) ulaşılmaya çalışılır. Ulaşılamayan kişi ya da açıklanamayan bir mazeret olması durumunda devamsızlık işlemi uygulanır ve sisteme işlenir. 4857 sayılı İş Kanunu'nda tanımlanmış olan devamsızlık sürelerinin aşılması durumunda konu hukuk bölümüne aktarılarak işten çıkış süreci başlatılır.

## **Bordrolama/Ödemeler**

Dijitalleşmenin ilk adımının atıldığı noktalardan biri bordrolama sistemidir. Yasal parametreler doğrultusunda hesaplanan bordroların programlar vasıtasıyla yapılması işlemlerin daha hatasız, çabuk ve daha az maliyetlerle yapılmasını sağlamıştır. Dijital ücretlendirme ile binlerce çalışanı olan şirketlerde bile tüm ödemelerin kolay bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanır. Bordrolamanın yanı sıra avans, icra, yan haklar ödemeleri ve diğer kesinti kalemleri sorun olmaksızın organize edilebilir.



Avans gibi talepler çalışanların sistem üzerinden bildirdikleri taleplerdendir ve onay bölüm yöneticisi sorumluluğundadır. Bunun yanında demirbaş hasarı/kaybı, trafik/disiplin cezası gibi kesintiler ise iş/eğitim masrafının, harcırahın, ek ödemenin ilgili bölüm yöneticileri tarafından sisteme aktarılmasının sonrasında veriler özlük çalışanı tarafından kontrol edilir.

Ücret bordroları; özlük bilgileri içinde yer alan kişinin maaşı, aile durum bildirimi, tanımlanmış yan haklardan gelen ödemeler; izin yönetimi içinde yer alan PDKS, onaylanmış izinler, fazla/eksik mesai; bölüm yöneticilerinden gelen kesinti talepleri veya ek ödemelerinin bilgilerinin birleşimi ile oluşturulur. Bordro sistemine aktarılan bilgiler doğrultusunda maaş dosyaları çeşitli uzantılarda hazırlanarak banka ödeme sistemleri içine yüklenir. Onayları alınan maaş bordroları dijital arşivde saklanır.

### **Rutin Bildirimler**

4857 sayılı İş Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunları gibi yasalarda tanımlanmış olan bildirimlerin zamanında yapılmaması işverenleri idari para ve teşvik iptali cezaları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Özlük çalışanın rutin bildirimler kapsamında gönderdiği bilgilerin doğruluğu kadar bildirimlerin son gönderim tarihleri de büyük önem taşır.

Bu nedenle bordro temelli bildirimlerin zamanında ve hatasız gönderilmesi için sistemin hatırlatmalarda bulunması ve dosyaları otomatik olarak hazırlaması ve göndermesi önemlidir.

SGK tarafında bordro temel alınarak hazırlanmış olan APHB .xml dosyaları takip eden ayın 23'üne kadar şirketin bordro sisteminden SGK e-bildirge sistemine aktarılır ve onaylanır.

Bunun yanında 10 kişiden az çalışanı olan iş yerlerinde aylık bordroya girilmiş olan bilgiler ile hazırlanan Eksik gün bildirim formunun (EK-10) sistemden ekleri ile beraber çıktıları alınır. Takip eden ayın 23'üne kadar iş yerinin bağlı bulunduğu sosyal güvenlik merkezine gönderilir. Bu aşamada SGK'nın yeni bir uygulamaya giderek bu bildirimini kaldırması ya da sistem üzerinden tebliğe izin vermesi her şeyin dijitalleştiği bir çağda beklenen bir uygulamadır. Bunun yanında geçici iş göremezlik bildiriminde SGK'nın çalışılmadığına dair bildirim girişi yapılarak gönderim gerçekleştirilir.

İŞKUR işgücü çizelgelerinin takip eden ayın sonuna kadar İŞKUR'un web sayfası üzerinden bildirim yapılır. Bunun için. xml dosyasının hazırlanması ve İŞKUR sistemine yüklenmesi yeterlidir. Ancak bu noktada İŞKUR bildirimine aslında gerek olmadığını bu bilgileri aylık olarak SGK, E-bildirge sistemine yüklediğinin üzerinden de geçmek gerekli. İki sistem arasında kurum bazlı entegrasyon sağlanması uygulayıcılar açısından kolaylık oluşturacaktır.

Bordrolama ve özlük işlerinin dijitalleştirilmesi, yasaların/yönetmeliklerin hızla değiştiği günümüzde verilerin toplanması, saklanması ve raporlanması yönünden büyük fayda sağlayacağı kesin olmakla beraber delil hükmü taşıyan evrakların ıslak imzalı hallerinin de saklanması halen gerekmekte ve bu nedenle de günümüzde bordrolama ve özlük işlerinin istenilen seviyede dijitalleşemediği açıkça görülmektedir.

Özlük işlerinin birebir bağlantıda olduğu SGK, İşkur, Kolluk Kuvvetleri gibi kurum/kuruluşlar mevzuatlarını gözden geçirerek online bildirimleri mümkün kılması çağın standartlarının yakalanması açısından yerinde olacaktır.



# DIJİTAL ORTAMDA İŞVEREN MARKASI

Cengiz Çatalkaya

## Yazar Hakkında



1978 yılında doğan Cengiz Çatalkaya Hacettepe Üniversitesi'nde Turizm ve İşletmecilik Bölümü'nden mezun olduktan sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme lisans programını tamamladı.

2003 yılında Sabancı Grubuna bağlı Diasa'da çalışma hayatına başladı. 2005-2007 yılları arasında Perakende sektöründe Pazarlama ve Eğitim sorumlusu ve İnsan Kaynakları sorumlusu olarak görev aldı. 2007-2014 yılları arasında Özhan Marketler Zinciri'nde Eğitim Merkezi yöneticisi ve İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yaptı.

2015 yılında İK ve Sosyal Medya ve Dijital İK konularında Danışman ve Eğitmen olarak çalıştı. Şu anda Uzay Gıda Pasta Şekerleme A.Ş'de İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü olarak çalışıyor.

2014 yılında Optimist Kitap tarafından yayınlanan ve değişen iş dünyasında yeni kariyer sürecini anlatan [Kariyer 2.0](#) isimli bir kitabı bulunuyor. Türkiye'nin ilk İK Bloglarından biri olan [cengizcatalkaya.com](#) isimli blogunda, İnsan Kaynakları ve Dijital İK ve Yönetim üzerine yazılar yazıyor.

**Cengiz Çatalkaya**

## Bölüm 6

# Dijital ortamda işveren markası

### 1- İşveren markası yeni bir moda mı?

**İ**şveren Markası yıllardır İnsan Kaynakları alanında, zirvelerde, konferanslarda hatta birkaç danışmanlık firmasıyla birlikte eğitimlerde kendine yer bulmaya başladı. Dönem dönem insan kaynaklarında bazı akımların moda olduğu düşünülürse (bir zamanlar kuşaklar ve Y kuşağı meselesi çok moda olmuştu) bu da öyle bir moda mı diye düşünen İK'cılar da var. Peki İşveren Markası bir moda mı?

"Kavram ilk olarak 1990'larda gündeme geldi. Danışmanlık şirketi People in Business'in Yönetim Kurulu Başkanı Simon Barrow ve London Business School Öğretim Üyesi Tim Ambler tarafından 1996'da yazılan makalede "İnsan Kaynaklarında marka yönetimi tekniklerinin denenmesi" konusunda görüşler ortaya kondu."<sup>(1)</sup>

1996 ile 2015 arasında 20 yıl geçmesine rağmen hala Türkiye'de İşveren Markası tam olarak anlaşılammış bir kavram. Bunun en büyük sebebi "Marka" kavramının da Türkiye'de henüz tam anlaşılammaması ve İK'cıların pazarlama konusunda bilgilerinin az olması ve pazarlama konusunun ilgi alanları içine girememiş olmasıdır. Peki gerçek anlamda işveren markası nedir?

"İşveren markası en basit anlatımla "bir şirketin çalışabilecek en iyi yer olarak algılanması" anlamına geliyor" <sup>(1)</sup>

Aslında bu kadar basit bir tanım neden anlaşılammıyordu ve şirketler bunun için harekete geçmiyorlardı? Bu yönde yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştı <sup>(2)</sup>

"Dil konusunda kesinlikle sorun vardı. İşveren Markası kavramı, çoğu ik ve iletişim profesyonelinin dağarcığına henüz girmemişti ve pazarlama jargonunun İK alanında kullanılmasına karşı da bir direnç söz konusu idi"

*İK'cılar var olan iş yoğunluklarına hiç bilmedikleri bir alt alanı, üstelik başka bir disiplinden gelen bir alt alanı eklemek istemiyorlardı. Belki de o an kendilerince haklıydılar. Çünkü birincil öncelikleri verimlilik, ücret yönetimi, kanuni konular ve işe alım ve işten ayrılma süreçleriydi. Daha yetenek yönetimi gibi konulara bile çok uzaktan bakarken sahi nereden çıkmıştı da gelmişti "İşveren Markası"! O yüzden bir süre İK departmanlarında bir süre kimse ilgilenmedi bu kavramla.*

Sonra İK ve diğer disiplinlerde moda olmanın getirdiği etki ile birlikte 2010 sonrası Türkiye'de "İşveren Markası" kavramı bir anda ön plana çıkmaya başladı. Zirvelerde konferanslarda sıkça söz edilen bu konunun yaratıcısı ve isim babası Simon Barrow. Hatta bu konu ile ilgili yayınlanmış Türkçe bir kitabı da var. ( The Employer Brand - Simon Barrow- Richard Mosley - 2012- Realta)

Bir şirketin çalışılmak için en iyi yer olarak algılanması için hem çalışanların hem de adayların bunu bilmesi gerekiyordu. Bunun için çok önemli iki şey gerekiyor.

- 1- Şirketin o sektör içi gerçekten çalışılacak iyi bir yer olması.
- 2- Şirketin bunu çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına iyi anlatabilmesi.
- 3- Potansiyel çalışanların ve rakip çalışanların o iş yerinin iyi bir yer olduğunu algılaması.

Bu maddelerden birincisi için yapılacak şeyler aynı zamanda işveren markası çalışmaları sonucu da ortaya çıkmakla birlikte şirket kültürünün etkisinde olan bir durumdur. Eğer şirketin oturmuş bir kültürü varsa bu daha kolay olacaktır. Ama 1. madde oluşmadan işveren markası çalışması yapmak hayal olacaktır.

Pazarlama açısından bir ürünün satılabilir bir ürün olması için öncelikle ortalama derecede iyi olması gerekir. Yani bir elmanın ilk önce, çürük olmaması, tadının kötü olmaması gerekir. Bu da bizim İK'da ortalama şartlar diyebileceğimiz, ücret, yan haklar, gibi konuların şirkette ortalama düzeyde olması, resmi hakların ise tam düzeyde olması ile gerçekleşebilir. O yüzden bir şirket ortalama düzeyde haklara sahip değilse burada İşveren Markası'ndan söz etmek pek de mümkün olmayabilir.

## 1- Dijital ortamda İşveren Markası

Henüz tam anlamıyla oturmamış bir "İşveren Markası" konusunu nasıl dijital ortama taşıyacağız? Bu bir fırsat mıdır yoksa gerçekten büyük bir problemle mi karşı karşıyayız? İşveren markası konusunda yaşanan karmaşayı göz önüne aldığımızda dijital ortamda işveren markası kavramının "İşveren Markası"ndan biraz daha bağımsız ilerleyeceğini hatta sürecin bazen de spontane gelişebileceğini ve işveren markası kavramını açacağını söyleyebiliriz. Bunun nedenlerinden biri de dijital ortamın çok hızlı ve anlık geri bildirimlere açık olmasından kaynaklanmaktadır. İşveren Markası daha genele yönelik yapılırken dijital ortam daha bazen kişiye özel olmak ve tepki vermek zorundadır. Bu da bir işveren markası departmanı ile veya İnsan Kaynakları departmanı ile tek başına çözülemeyecek bir durumdur.

## 2- Dijital okuryazarlık

Sosyal medyadan bahsederken ülkemizde pek de alışık olmadığımız tanımları sık sık duyuyoruz. Bunlardan bir tanesi "dijital okuryazarlık". Bu tarz ifadeler yurt dışından aldığımız ve aslına yakın şekilde çevirdiğimiz ama bize yine de yabancı gelen kelimeler. Bir benzeri "dijital göçmen" ve "dijital yerli" ifadeleri için de geçerli. Kabul edelim çok havalı kelimeler ve sunumlarda büyük bir boşluk kapatıyorlar. Ama biz içlerini doldurmakta ve kafamızda doğru yere oturtmakta zorlanıyoruz. Bu yüzden dijital okuryazarlığı biraz açıp konuya öyle girmenin daha yararlı ve anlaşılabilir olduğunu düşünüyorum.

*Bir dilde okuryazar olmak, o dili anlamak, konuşmak ve yazmak anlamına geliyor. O zaman dijital okuryazarlık da dijital dünyanın dilini anlamak, konuşmak ve yazmak anlamına mı geliyor?*



*Peki bu dili bilmeden dijital ortamda işveren markasından söz etmek mümkün mü? Dijital okuryazarlık nasıl öğrenilir? Tabii ki tüm dillerde olduğu gibi en iyi yaşayarak öğrenilir.*

O yüzden şirketin önemli dış ve iç iletişim kanallarından biri olan sosyal medya ağırlıklı “Dijital kanallar”ı şirketin (ilgili kişilerin) kullanmaya başlaması ve dijital okuryazarlığı öğrenmesi gerekiyor. Şirkette iç ve dış-iç iletişimle ilgilenen herkes (kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, insan kaynakları, bilgi işlem) bu dili bizzat kendi hesaplarıyla sosyal medyada kullanarak öğrenmelidir. Burada konumuz “Dijital İK” olduğuna göre, İnsan Kaynakları yöneticileri ve çalışanları öncelikli olarak bu dili öğrenmek için kendi sosyal medya hesaplarını açmalı ve dijital kanalları kullanmaya başlamalıdır. En iyi öğrenme, öğrenmek zorunda kalarak öğrenmedir. Ama insanın “zorunda kalarak öğrenmesi” için öğreneceği şeye ihtiyacının olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Oysa günümüz iş dünyası hem dijital kanalları hem de sosyal medyayı basit olarak algılamakta “Bunu öğrenmeye ne gerek var, yazıyorsun 140 karakter al sana twitter” yaklaşımıyla olaya bakmaktadır. Bu da şirketlerin sosyal medyada büyük krizler yaşamasına yol açmakta, özellikle yöneticilerin twitter ve facebook hesaplarından çeşitli olaylarla ilgili yapılan yönetici yorumları sosyal medya krizleri çıkarmakta ve şirketleri bu konuda zorlamaktadır.



Krizlerin en büyük nedeni iş dünyasının müşterileri ile iletişim kurarken yıllardır “basın bülteni” mantığı ile sürekli monolog iletişim kurmaya alışmasından, radyo, tv gibi tek taraflı iletişim araçlarından iletişim kurmaya alışmış olmalarıdır. Oysa sosyal medya gibi çift taraflı iletişim kanalları müşterilerin anında geri bildirimlerine açık kanallar oldukları ve iş dünyası da monoloğa alışık olduğu için bir doğru şekilde diyalog kurmakta zorlanmakta, bazen ajans ağzıyla şahıs gibi şirket hesapları oluşmakta bazen de yönetici ağzıyla daha ciddi hatta sert hitap şekilleri oluşmaktadır.

Uzun kuyruk teorisi<sup>(3)</sup> gereği internet ve sosyal medya her görüş, düşünce, eğitim ve kültür yapısından insan barındırdığı için ve ülkemizde bunların büyük çoğunluğu dijital okuryazar olmadığı için, kurulan iletişim her zaman problem yaşama riskini de beraberinde getirmektedir. Özellikle övgülerin değil de eleştirilerin ve memnuniyetsizliğin yazılma şansı daha yüksek olduğu için şirketler dijital ortamda bulunmaktan daha fazla tedirginlik duymaktadırlar. Yaşadıkları durum altmışlı yıllarda Anadolu'dan Almanya'ya çalışmaya giden işçinin Almanya'da yaşadığı uyum sorunu ile benzer bir sorundur. Şirketler bu yeni dili bilmemekte ve kendine çok yabancı, eski monolog iletişim tarzına aykırı, demokratik ve herkesin anında geri bildirim yapabildiği bir ekosistem ile karşı karşıya kalmış bulunmaktadır.

Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemi şey şudur. Dijital okuryazarlık dediğimiz ve sosyal medya ile birlikte ön plana çıkan kavram 10 senelik bir süreç ve yeni oluşan henüz kuralları çok da net olmayan esnek ve değişken bir yapıdan oluşuyor. Buraya giren her birey ve kurumla birlikte şekillenen ve değişen bir yapı var. O yüzden bu ekosisteme yeni girenler de aslında buranın kültürünü ve dilini oluşurmaya devam ediyorlar.

Türklerin 40 yıl sonra Almanya'da yaptıkları kültürel etki, şu anda sosyal medyaya giren ve dijital okuryazar olmaya çalışan şirket ve bireyler için de geçerlidir. O yüzden "dijital okuryazarlık diye bir şey varmış biz de eğitimi alıp öğrenelim" demek tek başına bir fayda sağlamayacak. Çünkü bunu dediğiniz anda, "kural böyleymiş ama bize uymadı" feryatları duyulmaya başlanacaktır. O yüzden dijital okuryazarlık, tıpkı sosyal medya gibi tek taraflı değil çift taraflı oluşan ve öğrenenin de içine bir şey kattığı hatta bazen öğrettiği bir yapıdır. O yüzden şirket ve kişilerin hiç korkmadan bu sürece girmesi ve böyleymiş ama biz böyle yapacağız demesi hatta bazen kuralları yıkması gerekiyor. Moda olanın değil, şirket için gereken şekilde davranılmasının öneminin anlaşılması gerekiyor.

"En azından içinden geçtiğimiz kuşaksal geçiş dönemde daha genç kuşaklar her türlü internet aracına sahip olsalar ve aktif internet kullanımı Türkiye'de çok yüksek olsa da bu onların interneti verimli/üretken bir şekilde kullanacağı, ya da internet kaynaklarının geniş bir çerçevede kullanılacağı anlamına gelmiyor. Yeni medya araçları otomatik olarak öğrenilmiyor. Bir öğrenim ve deneyimleme süreci bu yüzden kaçınılmaz"<sup>(4)</sup>

Deneyimlerken de dijital okuryazarlığa katkı yapmak ve kendimize göre şekillendirmek ve yeni kurallar koymak zorundayız.



Yoksa bize hiç uygun olmayan ve ruhumuzu taşımayan otomatik zamanlanmış ajans tweetlerine maruz kalırız. Bu ise ne müşteriler ne de çalışanlar için cazip bir iletişim yöntemi olur. Olsa olsa basın bültenlerinin 140 karaktere uyarlanmış hali olur ki bu da bütçe israfından başka bir şey olmaz.

Dijital ortamda işveren markası, sahici ve şirket tarafından(şirket çalışanlarınca) yapılabilir. Ama şirket çalışanlarının dijital okuryazar olması veya olmaya çabalaması şartıyla!

### 3. İşveren Markası için kullanılacak Dijital iletişim araçları

Dijital ortamda işveren markası için kullanılacak en önemli iletişim araçlarını üç bölüme ayırabiliriz. Bu araçlar İşveren Markasını dijitale taşımak için kullanılacağı gibi çalışan ve potansiyel çalışanların da günümüzde iletişim için en çok kullandıkları dijital iletişim araçlarıdır.

A) Sosyal Medya

B) Web sitesi

C) Intranet

#### 3.1 - Sosyal Medya

**“Beni merak etme ben seni bulurum...”**

Bir şirkete sosyal medya konusunda bir eğitim verecektim.

Cevabını aradıkları soru şuydu: Bu mecrada olmalı mıyız yoksa olmamalı mıyız? Eğitim ile ilgili sunumu hızlılarken aklıma sosyal medyada gördüğüm yukarıdaki cümle geldi ve bunu sunumun başına koydum. “Beni merak etme, ben seni bulurum” Yani şirket sosyal medyada olsa da olmasa da zaten arayanlar o şirketi bulacaklardı. Artık bir şirket, bir yer bildiriyle de olsa sosyal medyada. Üstelik bu bildiri kendisi değil şirkete gelen bir başkası yapıyor çoğunlukla. Yani sosyal medyada olmasa bile aslında var. Önemli olan bu varlığın şirketin kontrolünde mi yoksa sosyal medyada o şirketten bahsedenlerin kontrolünde mi olduğuydu. Böylece şirket sosyal medyada varlığının farkına varmış ve benim kontrolümde olsun demişti.

*Sosyal Medya dijital iletişimin en önemli ve etkili iletişim kanalı olarak Dijital İK açısından büyük önem taşıyor. Gerek iç iletişim gerekse dış iletişim için kullanılabilen sosyal medya, işveren markasının çıktısı sayılabilecek projelerin duyurulduğu en önemli kanal olma özelliğini taşıyor. Sosyal medyada yayınlanan iletiler çok hızlı ve viral olarak yayıldığı için işveren markası sürecini çok farklı noktalara götürebiliyorlar veya spontane şeyler gelişebiliyor.*

Türkiye’de bu konuda en güzel örneklerden biri Schneider Electric firmasının #stajapedallıyorum isimli projesi.<sup>(5)</sup> Projenin en önemli özel spontane şekilde sosyal medya üzerinden gelişmesi. Schneider Electric'in bir etkinliğine katılan Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği öğrencisi Mahmut Can Kovan, attığı tweetle Schneider Electric'in staj programına kabul edilir.

Tweet sonrası Schneider Electric'ten işe alım ve İşveren Markası sorumlusu Onur Başat tweete yanıt verip görüşme talebinde bulunur ve Mahmut Can Kovan'ın Twitter hesabından Schneider Electric'e getirdiği öneri projeye dönüşür. Mahmut Can, bisikletle İstanbul'dan Manisa fabrikaya gider ve bu süreci de sosyal medyada yayınlar.

İşe Alım ve İşveren Marka Yöneticisi Onur Başat tarafından mülakatlara davet edilen Mahmut Can Kovan, yaz stajını Manisa fabrikasında yapar. Proje aynı zamanda şirketin "Use Your Legs" projesine de katkı sağlar ve sosyal medyada bu hikayeden sıkça bahsedilir<sup>(6)</sup>.

Bu projeyi ve fikri sosyal medya üzerinden duymadan önce Schneider Electric sadece adını ve elektrikle ilgili olduğunu bildiğim bir şirketti. Projeyi sosyal medyadan duyduktan sonra ise zihnimde bu şirketin çevreci bir şirket olduğuna dair bir algı oluştu. Yıllar boyunca yapacağı reklam harcamalarıyla bu imajı oluşturamazdı. Burada Schneider Electric sosyal medyada spontane gelişen bir çağrıyı iyi yakaladı ve güzel şekilde değerlendirdi. Hem staj programını hem de şirketin çevreci yanını tanıtmış oldu.

Bu projenin yeşermesindeki en önemli etkenlerden biri de şirketin İşe Alım ve İşveren Marka Yöneticisi Onur Başat'ın sosyal medyanın farkında olan ve sosyal medyayı kullanan biri olmasıydı. Onur Başat, dijital ekosistemi iyi bildiği için bu spontane gelişen başvuruyu hızlı fark edip geri dönüş yapabildi ama İK departmanı pek sosyal medyayı kullanmayan bir şirket olsaydı, hem bu tweeti geç farkedeceklerdi hem de bunun nasıl bir fırsata dönüşeceğini göremeyeceklerdi.

Bu örnekte öne çıkan üç önemli husus var. Sürecin spontane gelişmesi ve Dijital Okuryazarlık ve Dijital Ekosistemin farkında olunması ve şirket çalışanlarının dijital okuryazar olması.

Demek ki işveren markasını sosyal medyada işleyebilmek için spontane gelişen durumlara tepki verebilecek bir yapıda olmak hatta bazen proaktif olmak gerekiyor. Tabi en önemlisi hem dijital okuryazar olmak hem de dijital ekosistem'in viral yapısının farkında olmak gerekiyor. Yoksa sosyal medyadaki fırsatlar çok çabuk kaybolabilir.

### 3.1.1 Dijital Okuryazarlık ve Dijital Ekosistem

Dijital okuryazar olmak. Yani dijitalde okumayı, yani anlamayı ve yazmayı, yani anlatmayı bilmek gerekiyor. Bilinçli olarak sosyal medyayı kullanmak ve işveren markasını sosyal medyada yönetmek gerekiyor. Çünkü dijitalde doğan yeni kuşak bu dili çok iyi biliyor ve dijital okuryazar. Yani şirketlerin dijitalde doğan yeni kuşak çalışan ve müşterilerle anlaşması için bu dili bilmesi şart.

Bu konuda şirket ismi vermeden iki örneği paylaşmak istiyorum.

**Örnek 1:** Türkiye'de uluslararası ortaklı bir şirkete iş görüşmesine gelen aday, şirkete başvurma nedeninin arkadaşının Facebook'ta yayınlanan fotoğrafı olduğunu söyleyince İK'cı "nasıl bir fotoğraf?" diye soruyor.

O da “iŖe baŖladığı gün arkadaŖıyla İK departmanı olarak selfie çekmiŖsiniz, çok hoŖtu” diyor. Yeni kuŖak için en önemli iletiŖim kanalı sosyal medya ve küçük farklar iŖveren markasını destekleyip kurumu öne çıkarabiliyor ve adayı çekiyor.

**Örnek 2:** Bir İK müdürü ekibine bir İK uzmanı arıyor. 2 ay geçmesine rağmen hala aradığı uzmanı bulamıyor. Çünkü bir Ŗartı var. “İK uzmanı olarak alacağım kiŖinin sosyal medyayı bilip bilmediğini, sosyal medya hesaplarının olup olmadığını soruyorum. Bunları kullanamayan bir İK uzmanını ne yapayım bu devirde. Daha dijital ekosistemde olmayan birinden güncel İK trendlerini yakalamasını bekleyemem ki” diyor. Sosyal medya yoksa ik da artık olmaz diyor.



### 3.1.2 Ŗirket çalışanlarının Dijital Okuryazar olması

Ŗirket çalışanları ve Ŗirket yöneticileri Ŗirketin sosyal medyadaki en önemli güçleridir. Ŗirketin sosyal medya hesabı ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, yöneticiler ve çalışanlar kendi hesaplarında Ŗirkete ait paylaŖımlarda bulunmadıkları sürece, Ŗirketin sosyal medyada dikkat çekmesi neredeyse mümkün değıl.

Çünkü sosyal medyada bir Ŗirket hesabı ne kiŖi gibi davranmaya çalışırsa çalışsın, ne kadar samimi iletiŖim kurmaya çalışırsa çalışsın, eninde sonunda tüzel bir Ŗirket hesabı olarak algılanacak ve asla gerçek bir insanın yerini alamayacaktır. Bu yüzden Ŗirketler Ŗu anda sıkça yaptıkları gibi sadece Ŗirket hesaplarına önem vermemelidir. Asıl çalışacakları alan, Ŗirket çalışanlarının sosyal medya kullanımlarıdır.

Çünkü biz insanız ve şirketin yaptığı bir açıklamanın (sosyal sorumluluk projeleri dahil) altında ticari bir beklenti içinde olduğunu düşünürüz. Hatta çoğu kez “reklam kokan hareketler” olarak bile yorumlanabilir bu açıklamalar. Oysa o sosyal sorumluluk çalışmasına katılan çalışanlarca o sırada yapılacak bir paylaşım bize samimi gelecek ve güven verecektir.

Bu sadece şirketler için değil, devletler için bile böyle. İnsanlar ABD'nin basın açıklamalarından ziyade ABD başkanı Barrack Obama'nın twitter hesabında yazdıklarını ve kişisel paylaşımlarını beğenip paylaşmaktadırlar. Üstelik bu paylaşımlar çok hızlı yayılabildikleri gibi akılda kalıcılıkları da daha fazladır.

*Sosyal medyadaki şirket sayfalarının mutlaka şirket çalışanlarınca desteklenmesi gerekiyor. O yüzden şirket çalışanlarına sosyal medya sayfalarınız hakkında eğitim ve bilgilendirme yapmalı ve onların sosyal medya desteğini alınmalıdır.*

İşveren Markasını mutlaka sosyal medyaya taşımak gerekiyor, çünkü şu anda en etkili mecra sosyal medya. Facebook'ta bir İK veya kariyer sayfanızın bulunması fayda sağlıyor. Şirketinizin çalışanları için hazırlanmış bir sosyal medya kullanım politikası ve sosyal medya kriz planı olması gerekiyor. Çünkü şirketinizi çalışanlarınız temsil ediyor ve sosyal medya kamusal alan.

### **3.1.3 -Sosyal Medya Politikası ve Kuralları**

Şu an Türkiye'de şirketlerde en büyük boşluk bu konuda bulunuyor. Bu da şirket içinde yapılan sosyal medya paylaşımlarının veya sosyal medya kullanımının sınırlarının çalışanlarca bilinmemesi. Yanlış sosyal medya kullanımı nedeniyle işten çıkartılan çalışandan tutun da yanlış paylaşım yüzünden şirketine zarar veren çalışana kadar çok sayıda örneği hemen her gün sosyal medyada görüyoruz. Üstelik sadece çalışan değil, yönetici ve CEO paylaşımları sonucu imajları ve itibarları zarar gören şirketler de var. Bunların temel nedenleri sınırların henüz belirlenmemiş olması ve yukarıda bahsettiğim dijital okuryazarlık konusundaki eksiklik. Bunları hızlı şekilde çözümlen yol çalışan ve yöneticileri sosyal medya konusunda eğitmek ve şirketin sosyal medya politikasını ve ilgili dokümanı bir an önce yayınlamak. Bu konuda en beğendiğim sosyal medya ilkeleri dokümanlarından biri Coca Cola'ya ait.

**Sosyal Medya İlkeleri** isimli doküman çalışanlara sınırlarını anlatırken resmi ve sert bir dil kullanmak yerine motive edici ve sosyal medyaya katılımı teşvik eden bir dil kullanıyor. (8)

"Şirket ile olan bağlantınızı açıklayın. Şirket adına konuşan tüm çalışanlar, şeffaf olmalı ve şirket ile olan bağlantılarını açıklamalıdır. Bu açıklamayı tam olarak nasıl yapacağınız, duruma ve platforma bağlı olarak değişebilir, ancak önemli olan, beyanınızı okuyan kişilerin sizin şirketle bağlantılı olduğunuzu hemen anlayabilmesini sağlamaktır. Bu açıklama gereklilikleri, şirketi çevrimiçi olarak temsil eden her türlü aracı/bayi/ortak/üçüncü kişi için de eşit derecede önemlidir. "

Sosyal Medyayı çalışanlara anlatırken böyle bir ton kullanmak çok önemli. Aksi takdirde çalışanlar sosyal medyada şirket adına paylaşımından kaçınırlar ve şirket sosyal medyadaki en önemli gücünü kaybetmiş olur. Çalışanlar da burada şirketi temsil ettiklerinin farkında, açık, şeffaf ve kendileri olmalıdır. Çünkü gizli yapılan her şeyin sosyal medyada eninde sonunda ortaya çıkma huyu vardır.

### 3.1.2 - İşveren Markası için Sosyal Medya

İşveren Markası konusunda en önemli bulduğum konulardan biri iç ve dış iletişim konusu. İç iletişim bu kitapta ayrı bir konu olarak anlatılmış olsa da iç ve dış iletişim konusunda sosyal medya kullanımına değinmeden geçemeyeceğim.

Sosyal Medyayı işveren markasının bir iletişim kanalı haline getirmek için şirketlerin 2 konuda adım atması gerekiyor.

*İlki şirket içinde sosyal medya paylaşımlarını serbest bırakmalı. Facebook, twitter kullanımının yasak olduğu bir şirkette çalışanlardan işveren markasını destekleyecek paylaşımda bulunmalarını beklemek büyük hatta olur. Bu dış iletişimin sadece şirket hesabı ile yayılması anlamına gelir. Oysa çalışanlar tarafından desteklenmeyen bir dış iletişim oldukça etkisiz olacaktır.*

Kendi çalışanlarının beğenmediği bir iletiyi başkaları niye beğensin diye düşünebilir. O yüzden ilk şart yasakların kalkması.



İkinci şart ise prosedür ve sınırların belirlenip, çalışanların ve yöneticilerin sosyal medya konusunda eğitime tabi tutulmaları. Böylece hem paylaşma özgürlüğü kazanarak motive olacaklar, hem de sosyal medyayı bilinçli şekilde kullanmayı öğrenerek şirketin işveren markasına katkıda bulunacaklardır.

Sosyal medyanın en önemli özelliklerinden biri de çok geniş bir kitleye ulaşma şansıdır. Dünyada 3 milyar internet kullanıcısı bulunmaktadır. Türkiye genelinde 37,7 milyon aktif internet kullanıcısı bulunuyor. Buna göre 76,7 milyonluk nüfusun olduğu ülkemizde aktif internet kullanıcı penetrasyonunun % 49 olduğu görülüyor. Türkiye'deki internet kullanıcıları gün içerisinde ortalama 4 saat 37 dakikayı internette, 2 saat 51 dakikayı mobil internette ve 2 saat 56 dakikayı ise sosyal medyada geçiriyor. Kullanıcıların televizyon başında geçirdiği süre ise günde ortalama 2 saat 17 dakika olarak belirtilmiş.<sup>(8)</sup>

Peki bu kadar büyük bir kitle dururken şirketler etkinliklerini ve haberlerini hala basın bülteni ile duyurmaya devam mı edecekler mi? Hiç sanmıyorum! Eğer eski yöntemlerde (basın bülteni, basın haberi vb.) ısrarcı olurlarsa kimse şirketi hakkında bilgiye ulaşamayacak ve işveren markası duyulmayacak demektir. İşveren Markası duyulmadığı anda işveren markası için yapılan çalışmalar da boşa gitmiş demektir. İşveren Markasını anlatmak için en iyi araç günümüzde sosyal medyadır. Hem istenen profildeki, seçilebilir geniş bir kitleye ulaşmakta hem de kolaylıkla analiz ve ölçüm yapılabilmektedir.

Sosyal medya üzerinden yönetilen sayfalar Türkiye'de genellikle ajanslar tarafından yönetilmekle birlikte son dönemde bu durum biraz değişiklik göstermeye başlamıştır. Son dönemde şirketler kendi içlerinde görevlendirdikleri sosyal medya uzmanları veya dijital iletişim departmanı ile bu sayfaları kendi şirketlerinden yönetmeye başlamışlardır. Ajans şirketinizdeki bir İK'cı gibi veya kurumsal iletişimci gibi şirketin içinde olmadığı için şirketi tam olarak anlayıp ifade edemez.



Hatta bir süre sonra otomatige bağlanmış bir programla monolog bir yayın bile yapmaya başlayabilir. Oysa bu departman şirket içinde olduğunda, bizzat şirket iklimini yaşatan biri tarafından yazıldığında, şirket içi gelişmelerin ileti olma şansı artmakta ve daha sahici ve şirketi ifade eden bir sayfa olmaktadır.

Ayrıca bu sayfaya gelen tüm şikayet/öneri ve yorumların şirketin ilgili kişileri tarafından görülmesi daha uygun ve güvenilirdir. Bu noktada bir ajansla çalışılıyorsa "güvenilirlik" konusuna ayrıca dikkat edilmeli ve mutlaka bir gizlilik sözleşmesi yapılmalıdır. Bu yüzden İşveren markasını sosyal medyada k otomatiğe bağlamış bir sosyal medya ajansına emanet etmek yerine şirketin kendi içinde yürütmek kesinlikle çok daha faydalı olacaktır.

### 3.1.2.1 - İşveren Markası için Facebook kullanımı

Facebook dünyada en çok kullanılan sosyal ağ. Şu andaki (09/2015) kullanıcı sayısı 1 milyar 390 bin kişi. Türkiye'de her ay 39 milyon kişi Facebook'a giriyor. Türkiye'deki günlük aktif Facebook kullanıcı sayısı ise 26 milyon olarak açıklandı. (9) Her gün Facebook'a giren 26 milyon kişi. Gerçekten göz kamaştırıcı bir sayı. Bildiğimiz tüm kitle iletişim araçlarından daha büyük bir iletişim aracıyla karşı karşıyayız. Üstelik sadece gençler değil, her yaştan insan kullanıyor bu iletişim aracını. Yani işveren markamızı anlatmak için mutlaka Facebook'u kullanmalıyız? Peki bunu nasıl yapacağız?

Facebook'ta şirketlerin kullanabileceği iki sayfa şekli var. Biri Facebook sayfası biri de Facebook Kariyer sayfası. Bazı şirketler sadece şirket sayfası kullanmaktadır. Kariyer sayfasında yayılabilecekleri iletileri de buradan yayınlamaktadırlar. Genellikle küçük ölçekli ve personel devir oranını düşük olduğu şirketler için Facebook şirket sayfaları yeterli olmaktadır. Bazen büyük ölçekli şirketler de sadece şirket sayfası kullanmakta ve kariyer sayfası kullanmamaktadırlar.

Bosch Türkiye ise Facebook'ta bir kariyer sayfasına sahip değildir sadece BoschTürkiye sayfasını kullanmaktadır. Migros ise Facebook sayfası müşterilere hitap ederken, Facebook Migros Kariyer sayfasından ise potansiyel çalışan ve Migros çalışanlarına hitap etmektedir.

Burada amaca göre hareket etmek gerekiyor ama bir işveren markasından söz edeceksek bir kariyer sayfasına da ihtiyaç var demektir. Çünkü kariyer sayfası daha iş odaklı bir kitleye hitap edecek ve ilan vs yayınlamak daha kolay ve sayfa yapısına uygun olacaktır.

Şirket içi kapalı iletişim içinse Facebook gruplar kullanılabilir. Bunun haricinde sayfa yönetimi yaparken sayfaya bir reklam bütçesi de sağlamak gerekiyor, çünkü reklam bütçesi olmayan sayfaların facebook'da gösterim oranları çok düşük.

### 3.1.2.2 - İşveren Markası için Twitter kullanımı

Twitter, dünya genelinde 300 milyon, Türkiye’de ise 13 milyonun üzerindeki kullanıcısı bir sosyal ağ ve mikroblog sitesidir. Kullanıcılarına tweet adı verilen en fazla 140 karakterlik metinler yazma imkânı veren Twitter, çeşitli araçlarla daha etkin kullanılabilen bir yeni nesil iletişim platformudur. En önemli özelliği 140 karakter olduğu için iletinin çabuk okunabilmesi ve özellikle mobil telefonda tıpkı SMS atar gibi çok kolay paylaşım yapılabilmesidir. Yine mention denen bahsetme özelliği ile sohbeta çok uygun olan yapısı ile şirketlerin müşteri veya potansiyel çalışanları ile daha rahat iletişim kurmasını sağlıyor.

Twitter'ın Facebook'a göre şirketler için en avantajlı kısmı ise anında geri bildirim daha açık yapıda olması. Kendileri hakkında çok rahat arama veya izleme yapabilmeleri. Böylece isimlerinin geçtiği bir tweet'ten anında haberdar olarak müşterilerine çok hızlı dönüş yapabiliyorlar. Aynı şekilde müşteri bildirimlerini de çok hızlı görebiliyorlar.

İşveren Markası için şirket twitter hesabı kullanılabilir gibi ayrı bir kariyer hesabı da kullanılabilir. Ama en etkili "şirket adı kariyer" şeklinde bir twitter hesabı kullanılmaktadır. Twitter anlık/gerçek zamanlı paylaşım için daha uygundur ve özellikle gençler arasında kullanımı Facebook'a göre daha yüksektir. İşveren markası ile ilgili süreçlerin gerçek zamanlı paylaşımında çok kolaylıkla kullanılabilir. Mention özelliğinden dolayı diyalog/sohbet oluşturmayı kolaylaştıran bir kullanıcı deneyimi sunduğu için daha çok tercih edilebilir. İK çalışanlarının katıldığı etkinliklerden, şirket içi haberlere, sponsor olunan zirvelerden , şirket içinde düzenlenen çok sayıda etkinlik twitter hesabından gerçek zamanlı olarak paylaşılabilir. Ayrıca iş ve staj ilanları da twitter üzerinden paylaşılabilir.



### 3.1.2.3 - İşveren Markası için LinkedIn kullanımı

LinkedIn, iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişini yapmasını amaçlayan bir platformdur.

Her İK'cı şirketi için LinkedIn kullanmayı öğrenmelidir. Bir İK'cının LinkedIn kullanmayı öğrenmesinin en basit yolu, kendisinin de aktif bir LinkedIn Kullanıcısı olmasıdır.

İlk iş olarak LinkedIn'de bir profil açmalı ve LinkedIn de etkin olmalıdır. Daha sonra ise şirket çalışanlarının LinkedIn'de etkin olmasını sağlamalıdır.

### 3.2 - İşveren Markası için Web Sitesi kullanımı

Adaylar şirketler hakkındaki araştırmalarını günümüzde web üzerinde bulunan Google tarzı arama motorları ile yapmaktadırlar. Bu aramalarda genellikle şirketin isminini Google'a yazarak arama yapmakta bazen de "Şirket ismi+kariyer" şeklinde arama yapmaktadırlar. Bu sonuçla şirketin web sitesi ilk sırada çıkmakta, sonrasında varsa sosyal medya hesapları görünmektedir.

Mesela "[denizbank kariyer](#)" araması yaptığımızda sırayla

- 1) <http://kariyer.denizbank.com>
- 2) <https://basvuru.denizbank.com>
- 3) [www.denizbank.com/ik](http://www.denizbank.com/ik)
- 4) [www.kariyer.net/denizbank-is-ilanlari-c2494-p16410](http://www.kariyer.net/denizbank-is-ilanlari-c2494-p16410)

sayfaları çıkmaktadır. Burada ilk üç sıranın şirketin web sitesinin kariyer sayfasına gittiği görünmektedir. Sonrasında sosyal medya hesapları görünmektedir.

Yani bir şirkette çalışmak isteyen kişinin web üzerinden ilk göreceği işveren markası iletişim kanalı web sitesi olacaktır. Sosyal medyanın gelişmesi ile birlikte web siteleri ikinci plana düşmüş gibi görünse de hala ilk izlenim oluşturan yer konumundadırlar. O yüzden çağın gereklerine uygun, şirketi yansıtan sayfalar hazırlamak hatta kariyer için ayrı web sayfaları hazırlamak gerekmektedir. Bunun yanında şirket web sitesinin de kullanıcı dostu ve mobil cihazlarda çalışabilecek şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir.

### 3.3 İşveren Markası için intranet kullanımı

Günümüzde çoğu kurumsal şirket, şirket içi iletişimini ve eğitim çalışmalarını sürdürmek için intranet kullanmaktadır. Intraneti kurum içi oluşturulan özel bir web sitesi veya özel bir ağ olarak tanımlayabiliriz. Bu web sitesine şifre ve kullanıcı adıyla girilmekte ve şirket hakkındaki gelişmeler buradan takip edilebilmektedir. Portal yapısındaki intranet sistemleri son zamanlara iyice gelişmişlerdir. Artık mesajlaşma, haber ve iletilere yorum yapma, hatta dosya gönderme, paylaşma gibi özellikler eklenmiştir. (11)

## Sonuç

Henüz tam anlamıyla oturmamış bir "İşveren Markası" konusunu nasıl Dijital ortama taşıyacağız? Bu bir fırsat mıdır yoksa gerçekten büyük bir problemle mi karşı karşıyayız diye sormuştum bu bölümün en başında ve eklemiştım:

*"Dijital okuryazarlık dediğimiz ve sosyal medya ile birlikte ön plana çıkan kavram 10 senelik bir süreç ve yeni oluşan henüz kuralları çok da net olmayan esnek ve değişken bir yapıdan oluşuyor. Buraya giren her birey ve kurumla birlikte şekillenen ve değişen bir yapı var. O yüzden bu ekosisteme yeni girenler de aslında buranın kültürünü ve dilini oluşturmaya devam ediyorlar."*

Bunun bir fırsat olduğunu düşünenlerdenim. Ortada Türkiye için henüz erken sayılabilecek ve oturmamış kavramlar var (dijital İK, işveren markası, dijital ekosistem) ve bu henüz gerçek anlamda tam oturmamış iş dünyasında yeni bir karmaşa yaratacak gibi görünüyor. Moda olarak yapanlar olacağı gibi gerçekten yapanlar da olacak. Bu konudaki en büyük handikap bu süreci çoğu zaman reklam veya sosyal medya ajanslarının yürütmesidir. Çünkü bu ajanslar ve çalışanları gerçek iş dünyası ve şirketler hakkında pek de fikir sahibi değildir ve sosyal medyada işveren markasına katacakları genellikle ajans gündeminden ve ortamından öteye geçemez. O yüzden ilk olarak bu handikaptan kurtulmak için sosyal medya ajanları ile işveren markasını çalışmayı bırakmak gerekiyor. Şirketin içinde, şirketin ruhu ve gerçekliği ile yürütülen bir dijital iletişim en iyi sosyal medya ajansının yürüttüğü iletişimden daha gerçekçi olacaktır. İşveren Markası gibi yeni bir kavramı iyice anlamadan, bunu anlatmaya çalışacak bir ajansa işi kotarmaya çalışmak en kolay ve basit yol olacaktır. Oysa işveren markası Outsource edilemeyecek kadar önemli bir konudur.

Bu yüzden de her İK'cı (En azından kurumsal iletişim ve iç iletişim ile ilgilenen İK departmanı çalışanı dijital ekosistemi öğrenmeli. Ama öğrenirken bunun belli bir ekolü olmadığını, şirketine göre kişiselleştirmesi gerektiğini, hatta kuralları baştan yazabileceğini unutmamalıdır. İşin uzmanı olduğunu söyleyenler (ben uzman değilim) şöyle böyle yapacaksınız deseler bile İK'cı kendi şirketinin ekosistemine, doğal yapısına uygun şekilde dijitali şekillendirmelidir.

Unutulmaması gereken en önemli şey ise bunun yeni bir iletişim kanalı olduğu, 2 yaşındaki çocuktan 90 yaşındaki büyük dedeye kadar herkesin burada olduğu ve artık İK'cının da şirketi ile beraber burada olması gerektiğidir.

Cengiz Çatalkaya  
cengizcatalkaya.com  
twitter.com/cengizcatalkaya

- 1) Ali Ayaz - Realta - <http://bit.ly/1JVyO9a>
- 2) The Employer Brand - Simmon Barrow - Realta(2012)
- 3) Uzun Kuyruk Teorisi - [https://tr.wikipedia.org/wiki/Uzun\\_Kuyruk\\_\(kitap\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Uzun_Kuyruk_(kitap))
- 4) Erkan Saka – Yeni Medya okuryazarlığı - <http://t24.com.tr/yazarlar/erkan-saka/yeni-medya-okuryazarligi,4724>
- 5) Staja Pedallıyorum: <http://uniaktivite.com/kariyer/312/staja-pedallayacak>
- 6) Mahmut Can Kovan -  
<http://www.mahmutcankovan.com/post/56272525051/stajapedalla>
- 7) Coca Cola Sosyal Medya İlkeleri - <http://assets.coca-colacompany.com/d1/a5/622a3e1444ce847337d142dd2de7/turkish-social-media-principles-2013-tr.pdf>
- 8) <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2015/>
- 9) Facebook Türkiye verileri <http://www.aljazeera.com.tr/haber/39-milyon-kisi-facebook-a-giriyor>
- 10) En çok beğenilen 10 kariyer sayfası: <http://www.cengizcatalkaya.com/en-cok-begenilen-10-facebook-kariyer-sayfasi/>
- 11) İtranet nedir? <https://www.workcube.com/intranet-nedir-kurumlar-intranete-neden-ihhtiyac-duyarlar/>



# İÇ İLETİŞİM

Ezgi Feda

## Yazar Hakkında



Mimar Sinan Üniversitesi İstatistik Bölümü'nden 2006 yılında mezun oldu. Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programına devam ediyor.

İnsan Kaynakları alanında çalışmaya 2007 yılının Ocak ayında Bizitek Bilgisayar Yazılım'da İnsan Kaynakları Asistanı olarak başladı. 2008 yılında ING Bank'ta "**Management Trainee**" ardından **Ücretlendirme ve Bilgi Yönetimi Yetkili Yardımcısı** olarak görev yaptı. Bankada çalıştığı dönem boyunca **İK İş Ortağı ve Kurumsal Gelişim Yetkilisi** gibi farklı rol ve sorumluluklar aldı. 2012 yılında **Türk Telekom'da Kurumsal Satış İK İş Ortağı** olarak görev yapmaya başladı.

Arçelik yurt dışı İK ekibinde iştiraklerin İK süreçlerinden sorumlu olarak görev yapıyor.

***Ezgi Fedda***



## Bölüm 7

# İç İletişim

Şirketler için iç iletişim tarihçesine kısaca bakacak olursak,

- 1940'lı yıllarda “çalışanları eğlendirme”
- 50'lerde “çalışanları bilgilendirme”,
- 60'larda “çalışanları ikna etme”,
- 70 ve 80'lerde “açık iletişim”
- 1990 ve 2000'lerin başında “çalışanlarla kurulan iletişimin güven ve memnuniyet yaratması”
- 2005 sonrasında internetin iç iletişim alanında yarattığı olanaklarla çalışanların bilgilenecekleri, eğlenecekleri, güven ve memnuniyet duyacakları ve katılım sağlayabilecekleri iletişim ortamları oluşturma,
- Bugün gelinen noktada ise , çalışan memnuniyetinin değerinin anlaşılması ve iç iletişim birimleri oluşturulması gibi farklı niyetler ile ortaya çıkmıştır.

İç İletişim departmanının temel amacı, şirket içi iletişimi artırarak çalışanın işletmeye olan bağlılığını artırmak ve motivasyonunu sağlamaktır.

Dijital teknoloji geliştikçe, özellikle de internetin gelişimi hayatımızın ayrılmaz bir parçası olduğu gibi iletişimin doğasını da radikal olarak değiştirdi, iletişime e-mail'i soktu. Ardından sosyal medya özel ve iş yaşantımızın doğan bir uzantısı haline geldi. Günümüzde ise iletişimde kullanılan teknikler ve teknolojiler bolluğu yaşanıyor.

## İnsan Kaynakları ve İç İletişim

Çalışanlar, bir şirketin çabuk, güçlü ve dolaysız şekilde etki edebileceği en önemli hedef kitle. Tepki süreleri hızlı, anlık geribildirim alınabilir. Sadece finansal başarıya odaklanıp iç iletişim konusunu önemsemeyen ve ikinci plana atan şirketlerin sonu ne yazık ki hazin. İş dünyasında müşteri deneyimi, aday deneyiminin yanında çalışan deneyimi kavramının öneminin farkına önceden varan ve iç iletişim planlarını buna göre düzenleyen şirketler yetenekleri daha uzun süre elde tutacak. Sosyal İşyeri ve dijital çalışma yeri konsepti şirketlerde yaygınlaştıkkça iç iletişimin önemi ile ilgili farkındalık artacak.

Başarılı bir iç iletişim hem şirket hem çalışan için birçok avantaj sağlıyor. Çalışan bacağında iyi bir performans, bağlılık ve memnuniyet artırıcı rol oynarken şirketler için ise itibar ,işveren markası yetenek elde tutma gibi farklı boyutları söz konusu. İşveren markası ile kuvvetlendirilmiş doğru bir işveren değer önermesine sahip iç iletişim planları yapabilen şirketler oyuna 1-0 önde başlayacak.

Şirket içi iletişim kanallarının kuvvetli olduğu ve her türlü iletişim aracında net ve tek mesajı verebilen şirketlerde kendilerine verilen değerin farkında olan çalışanlar, daha bağlı olup daha çok çalışarak performansları ile şirketin itibar kazanmasına katkıda bulunacaklardır.

*İç ve dış iletişimde kullanılan markalaştırma birbirini tamamlayıcı olmalı ve iç iletişim stratejisi mutlaka firmanın genel iletişim stratejisine paralel olarak belirlenmeli. İletişimde kullanılan dil içten ve samimi olmalı. İç iletişimde çalışanlar seyirci değil, oyunun önemli bir parçası olmalı. Onlara da söz hakkı verecek iletişim platformları yaratılmalı. İç iletişim faaliyetleri şirket kültürü ile de uyumlu olmalı.*

Firmanın kültürü ile uyumlu olmayan faaliyetler istenen etkiyi yaratmaz. Çalışanlar da kadın-erkek, yaş, kültür düzeyi ve beğenilerine göre kendi içinde gruplara ayrılmalı ve faaliyetler her hedef kitleye özel ayrı iletişim kanalları seçilerek yapılmalı.

İç iletişimde aynı mesajlar mutlaka farklı iletişim araçlarıyla ve şirketin değerleri ile uyumlu olarak verilmeli. Şirket içi iletişim, İnsan Kaynakları Departmanı ile mutlak birliktelik ve ortaklık içinde olmalı. Her iki departmanın yaptıkları birbirini tamamlamalı, aynı mesajları vermeli.

İyi bir iç iletişim stratejisi kurgulanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmeli.

- Çalışanların yönetime kolayca ulaşabileceği iletişim kanallar oluşturulmalı.
- Tüm iletişim süreci firmadaki üst yönetim ve yöneticiler tarafından da desteklenmeli.
- Çalışanlar için yapılan organizasyonlar tek düzelikten uzak ve yaratıcı olmalı.
- Çalışanlarla yeni strateji ve hedefler paylaşılmalı.
- Çalışanlarla iletişimde sosyal medya da kullanılmalı.



Çalışan bağlılığını/motivasyonunu arttırmak, çalışanların işveren markası algısını güçlendirmek, şirketsal hedefleri benimsemelerini sağlamak hedefleri ile gerçekleştirilen iç iletişimin organizasyon şemasında asıl yeri nerede olmalı konusunda deneyimlerimiz bize aslında hem İnsan Kaynakları ekiplerine hem de Şirketsal İletişim ekiplerine görev düştüğünü gösteriyor.

İç iletişim "stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin" elindeki en güçlü araçlardan biri olarak karşımıza çıkıyor.

## Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme sürecinde “başarıya giden yol zorlu ve hiç bitmeyecek kadar uzun”. Dijitalleşme bir “değişim ve entegrasyon” süreci. Kısa vadeli nokta atışlar yerine, uzun vadeli ve kapsamlı bir değişim sürecini kabul etmek büyük önem taşıyor. Şirketlerde her birimdeki dijital dönüşüm bilinçli yönetilmeli. Değişim süreci yönetim kademesinde kabullenilse bile şirket kültürü içerisinde her kademeye aktarılmalı.

“Şirketsel dijital ve sosyal iletişim” vizyonu, politikaları ve ön görüşleri ortaya konulmalı, yalnızca bugünün şartlarıyla değil büyük resmi ve geleceği görerek plan yapılmalı, aksiyon alınmalı.

Dijital iletişim sürecinin topluluklardan daha çok bireylere ulaşabilmek olduğunu anlamak gerekiyor. İnternette kaç kişinin bizi takip ettiği değil, bizim ilgi alanımızdaki kaç kişiyi takip edip deneyim alanı sunabildiğimiz, dijital iletişim süreçlerini daha önemli hale getiriyor.

Dijitalleşmenin hayatımıza girmesi ve dijital dönüşümün başlaması tüm alanlarda olduğu gibi İç İletişim konusunda da beraberinde bir takım yeni uygulamaları getirdi. Bilinen ve kullanımda olan tüm uygulamalar bu değişim ile birlikte farklılaştı ve iç iletişim süreçleri bu yeni dalga ile birlikte baştan yaratıldı.

## Dijital İç İletişim

Günümüz dijital çağda bilgi paylaşımı hızı tüm şirketlerin medya şirketleri gibi hareket etmesini gerektiriyor. Ancak bu sadece pazarlama , marka iletişimi ya da kurumsal iletişim için geçerli değil. Bu durum aynı paralelde iç iletişim faaliyetlerinin de aynı dijital mantıkta yönetilme ihtiyacını doğuruyor. Çağa ayak uydurabilecek daha hızlı ve şeffaf bir iletişim tarzı benimseyecek şekilde donanımlı hale gelmesi gerekiyor.

Günümüzde, çağdaş iletişim teknolojileri, şirket içi iletişim de olduğu kadar, şirketlerin çevresiyle iletişiminde de yaygın bir şekilde kullanılıyor. Bu teknolojilerin yaygınlaşarak kullanılması hem şirketlerde hem de kişilerde farklı değişim dalgalarına yol açmıştır.

Özellikle bilgisayar tabanlı iletişim sadece teknolojik faydalarıyla değil, şirketlerde yöneticinin, yöneticilik anlayışı ve davranışlarını da etkileme seviyesinde etkiye sahiptir. Bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanan şirket ve yöneticilerin, bilgiye ulaşma ve paylaşma olanakları her geçen gün artıyor.

Son yıllarda kurumsal olmayan dijital iletişim kanallarının gelişmesi ile paralel çalışan bağlılığını etkileyen ve çalışanların şirketlerinden beklediği bir dijital atılım sürecine girmiş bulunuyoruz. Çalışanlar kendi özel hayatlarında deneyimledikleri dijital kanalları şirketlerden de bekler hale geldi. Sosyal medya kullanımının yaygınlaşması ile iç iletişimde kullanılan geleneksel kanallar yetersiz gelmeye başladı. Çalışanların giderek artan dijital tüketim eğilimleri şirketlerin bakış açılarını ve uygulamalarını değiştirmeye başladı. Bu trendi yakalayabilmek adına şirketlerin iç iletişim mecralarında aşağıdaki noktalara dikkat ederek kendi dijital iç iletişim stratejilerini konumlandırması oldukça önemli hale gelmiş durumda.

İç iletişim kanallarının dijital dönüşüme ayak uydurabilmesi için kendilerini hızlı ve etkili bir biçimde dönüştürmesi gerekiyor. Bu bağlamda bu dönüşümü kolaylaştıracak temel noktaları belirlemek ve bunların üzerinde çalışmak ilk adım olarak karşımıza çıkıyor. Temel dikkat edilmesi gereken başlıkları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.



**İçerik :** İçerik her yerde her zaman kraldır. Daha seçici bir göz ile tasarlamakta yarar var. İçerikleri video ve infografik ekleyerek daha kısa, daha dinamik ve daha “aperatif” hale getirmekte fayda var.

**Erişim :** 7/24 canlı olan mobil bir dünyada çalışma biçimleri uzaktan ve esnek çalışmaya kayarken bilgiye erişim her şekilde her kanaldan olmalıdır. Yolda, evde ya da araçta her kanaldan dizüstü bilgisayar, tablet ya da cep telefonlarından.

**Kişiselleştirme :** Çalışanlar kendi intranet ana sayfalarında sosyal akışlarını kişiselleştirebilmeli, favori ekleyebilmeli arka planlar ile oynayabilmeli ya da kendi zevkine göre dizayn edebilmeli.

**Katılım :** Forumlar ve yorumlar çalışanların sesi. Bu sesleri duyun. Çalışanlardan gelen içerikler ile etkileşimi yüksek tutun. Paylaşımı teşvik edin.

**Ölçüm :** Dijital ölçülebilir. Değerlendirin. Takip edin. Analiz edin. Ölçümleyin. Gözlemleyin. Performansınızı izleyin.

Dijital kanalları kullanarak çalışanları bilgi ile sarmanın gerçekten güçlü bir kullanım alanı söz konusu. McKinsey Global Enstitüsü'nün yaptığı araştırmaya göre sosyal yazılım kullanan yada çalışanları sosyal ve dijital olarak bağlı tutan şirketlerde tahmini verimlilik %20-25 civarlarında artış göstermekte ve potansiyel gelir yılda 1,3 trilyon dolar tutarında artmaktadır.

Dijital iç iletişim fonksiyonları yaygınlaştıkça yüz yüze bağlılığın dijitalin yapamayacağı şekilde çalışan bağlılığını etkilediği göz ardı edilmemeli. Teknoloji organizasyonları daha önce olmayan farklı şekillerde bağlarken çalışan ve yönetim ilişkisini de yeniden tanımlıyor.

## Dijital İç İletişim Sistemleri

Nasil iletişim kurduğumuz yıllar içinde radikal değişiklikler gösterdi.İç iletişim yöntemlerini bu değişikliklere adapte edemeyen bir çok şirket bu konuda sınıfta kaldı.Şimdi mobil iç iletişim devrimi zamanı. İş hayatı için mobile geçiş kültürel bir devrim olup durdurulamaz bir değişim dalgasıdır.

Melcrum tarafından yapılan bir araştırmaya göre işyerinde mobil cihazların artışına rağmen şirketlerin sadece %11'i iç iletişim için mobil uygulamalar yapmayı planlıyor.Çalışanların %41 i işyerinde kullandıkları mobil cihazların eski ve yavaş olduğunu düşünüyor.

Buna ek olarak Y jenerasyonunun 2020 de işgücünün %50 sini oluşturacağı ve günde en az 2 saatlerini akıllı telefonlarında harcıyıp en az günde 6 uygulama kullanacağını öngörüyor.

Dijital iç iletişim sistemlerini düşündüğümüzde en yaygın kullanımları ile hemen hemen her şirkette karşımıza e-mail ve intranetler çıkıyor. Son zamanlarda intranetlerin içinde ya da dışarıdan ulaşımın da mümkün olabildiği , çalışanların içerik sağladığı kurumsal blogları da görmeye başladık. Bu kanallar dışında yaygınlıklar şirketten şirkete farklılık gösterse de elektronik bültenler, telekonferans ya da video konferanslar , “dijital signage” denilen dijital bilgilendirme ekranları , webinarlar, anlık mesajlaşma araçları ve kurumsal sosyal ağ ve sosyal medya kanalları karşımıza çıkıyor.

En büyük artış ise sosyal ağ araçlarında görülüyor. Her ne kadar intranetlerin ömürlerini tükettiği ve yerlerini sosyal platformların alacağına dair öngörüler bulunsa da asıl gerçekleşen değişimin intranetlerin çalışanların uzaktan erişebileceği sosyal ağlar ile entegre mobil hale getirilmesi gibi görünüyor.

İç iletişim alanında dijitalleşmenin en önemli getirisinin farklı ölçüm mekanizmalarına sahip olması sayılabilir. Bu sayede yayınlanan bilginin ne kadar okunduğu, yorumlandığı ya da paylaşıldığı gibi farklı istatistiklere ulaşmak mümkün oluyor.

Organizasyonlar dijital çağda daha da güçlenerek büyümek istiyor ise iç iletişim için yetkinliklerin gerekliliği tartışma götürmez hale gelecektir. Bu alanda çalışacak kişiler başarılı iş sonuçları için gerçek zamanlı iletişim, test etme , öğrenme konularında başarıyı sağlayabilmek için nasıl daha çevik hareket edebileceklerine dair kendilerini sürekli geliştirmeleri amlamına gelmektedir.



İç iletişim ekiplerinin teknoloji kullanımını yaygınlaştırma sürecinde pazarlama ekipleri ile koordineli çalışmaları önemlidir. Bunun anlamı tüm iç ve dış iletişim kanallarında tek anlayış, tek dil ve tek yaklaşım ile ortak bir çatı kurgulanmış olmanın şirket açısından önemli olmasıdır.

Şirketlerde yaygın olarak kullanılan dijital iç iletişim sistemlerine daha derin bir bakış açısı ile yaklaştığımızda karşımıza etkin ve yaygın kullanılan aşağıdaki araçlar çıkmaktadır.

## E-Mail

Sosyal ağların yükselişine rağmen iletişim kanallarından e-mail hala aktif ve gerekli itici güç olarak devam ediyor. Fakat e-mail sistemini nasıl daha yaratıcı ve seçici kullanmak gerekiyor bu konudaki tartışmalar devam etmekte. Şirketlerin büyük bir çoğunluğu iletmek istedikleri mesajı çalışanlarına toplu olarak atılan e-mail ler aracılığı ile iletiyor. Özellikle bilgi veren bültenler, değişen süreçler, İK ile ilgili konular, yaklaşan etkinlikler ya da doldurulması gereken anketler konularında iletişim tamamen e-mail üzerinden yapılıyor.

Tam olarak ifade etmek gerekirse e-mail teknolojisi bir çok stratejiyi yürütmek için dijital iç iletişimin en sık ve yoğun kullanılan kanalı olarak varlığını sürdürüyor. Aslında e-mail teknolojisinin bu kadar yoğun kullanımında diğer kanallara olan ilgiyi azaltıyor. E-mail kullanımını intranet gibi diğer kanallara yönlendirecek şekilde bağlantılı yapmak intranet kullanımının artışı sağlamak için doğru bir hamle olacaktır.

Negatif yan olarak ise sonsuz bir biçimde uzanan karbon kopyalar (CC) , herkese cevap ver butonu (reply to all) ,doküman transferi ve depolaması e-mail gelen kutusunu zaman zaman yönetilemez boyuta getiren ve neyin önemli neyin önemsiz olduğunu ayırt etmede yetersiz kalan bir çıkmaz karşımıza çıkabiliyor.





## Intranet

Bilgisayar ağıları, özellikle internet ve intranet kanalıyla geniş ölçekte bilgiyi saklayan ve ileten araçlar olarak günümüzde gelişmiş bir bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Intranet, internetin sağladığı teknolojileri, şirket içinde kullanması sonucunda ortaya çıkmış ve şirketin kimi uygulamalarının web tabanlı hale gelmesini sağlamıştır.

Şirketlerde, bilgi ve belge yönetimi amacıyla kullanılan intranet genellikle, aşağıdaki yöntemlerle uygulanmaktadır.

- **İletişim amaçlı intranet:** Şirket içi iletişimin, web sayfaları üzerinden yapılmasıyla bölümler, birimler veya şirket içinde “bir kişiden çok kişiye” bilgi akışı gerçekleştirilmektedir. Bu yolla bilginin belli noktalarda yığılması engellenmiş olmaktadır. Böylece, ortak kullanılan bilginin üretim, basım ve gönderim maliyetleri ortadan kalkmaktadır.
- **Uygulama amaçlı intranet:** Şirket içi yardım uygulamaları, iç yazışmalar ve benzeri iki yönlü etkileşimlere açık bir iletişim ortamı sağlar. Çalışanların rapor üretimi, verileri incelemek ve ya ilişkide bulunduğu kesimler hakkında bilgi edinmek amacıyla ortak veriye erişim olanağı sağlar.
- **İş birliği amaçlı intranet:** Birçok kişiden yine birçok kişiye karşılıklı etkileşimi ifade eden intranetin bu türünde şirkette kullanılan bir ortak bilgi tabanı bulunmaktadır. Bu yolla her hangi bir birim tarafından gönderilen bilgi diğerleri tarafından da kullanılmaktadır. Intranetin bu yöntemle kullanılması birimler ve elemanlar arası doğrudan bilgi değişimini kolaylaştırır.

## Digital Signage

Digital Signage kavramının henüz günümüz Türkçesinde tam bir karşılığı bulunmamakla beraber kısaca Dijital Bilgilendirme Ekranları olarak tanımlanabilir.

Diğer bir deyişle ulaşılmak istenen hedef kitleyi bilgilendirme, eğitim ve reklam gibi amaçlarla grafik, ses, video ve metin gibi dijital ortamlarda hazırlanmış içeriklerin IP üzerinden ekranlara dağıtım yapılarak kurulan sisteme verilen genel isimdir. Buna genel olarak kapalı devre yayın yapan sistemler de denilmektedir.

Digital Signage, merkezi yönetim ile içeriklerin yayınlanmasını ön gören bir sistemdir. Bu durumda tüketicilere ve / veya potansiyel müşterilere yönelik Digital Signage ya da çalışanlara (Kurumsal iletişime) yönelik yapılabilmesi mümkündür. Ana hatları ile bilgilendirme, reklam, eğlence, haber gibi çok çeşitli şekil ve içeriklerde yapılabilir.

Digital Signage sistemleri, kurumsal firmaların kendi yapılarında kullanabilecekleri bir sistem olarak da kullanılabilir. Digital Signage çözümleri ile şirket içerisindeki iç iletişii daha interaktif ve daha verimli bir şekilde desteklenebilir. Şirket içi olan duyuru ve bilgilendirmeler daha eğlenceli ve dikkat çekici bir şekilde yapılabilir hale gelebilir ve zincir ofis veya mağazalarınıza gelen duyuru, uyarı veya bilgilendirmeler yayınlanabilir.

## Kurumsal Blog

İnternet teknolojilerinin şirketler arasında yaygınlaşmasının ilk sonucu; her firmanın bir internet sitesine sahip olma mecburiyetini doğurmasıydı.

İkinci sonucu ise sosyal medya oldu. Geleneksel anlayış birkaç yıl dirense de artık insanlara söyleyecek bir şeyleri olan her firmanın sosyal medya hesabı da olmak zorunda. Bir dönem çalışanlarının sosyal medya erişimini bilgi işlem marifetiyle kısıtlayan işverenler şimdilerde çalışanlarını sosyal medyada daha aktif hale getirmek için talep üstüne talep epostaları yazıyor.

Üçüncü ve en önemli konu ise kurumsal blogdur. Buna göre :

- ABD'deki çevrimiçi alışveriş yapan müşterilerin %81'i markaların kurumsal bloglarındaki tavsiyelerine güveniyorlar.
- Müşterilerin %60'ı şirkete dair özel içerik okuduğunda, şirkete olan ilgisinin arttığını belirtiyor.
- İlginç içeriği sahip kurumsal bloglar, sosyal medya hesaplarına da takipçi kazandırıyor.
- Pazarlamacıların %68'i blog iletişimini bir sonraki dönemde arttırmayı planlıyor.



Kurumsal bloglar daha samimi bir iletişim kanalı sunuyor. Şirketle ilgili basın bültenlerinde paylaşılmayacak birçok bilgi kurumsal blog aracılığıyla paylaşılabilir.

Şirketinizi şeffaflaştırır. Şirket ile ilgili bilgilere müşteri ve iş ortaklarının birinci elden ulaşmasını sağlar. Aracısız bir iletişim kanalıdır. Müşteriler ve potansiyel çalışanlar tarafından merak edilen tüm konuların paylaşılacağı bir ortamdır. Kurumsal gazeteciliktir.

Kurumsal bloglar şirketin tüm sosyal medya hesaplarını entegre eder. Yüklenen bir yönetici röportajı ile Youtube kanalına, yayınlanan bir resim galerisi ile Instagram hesabına, finansal sonuçlar açıklandığında bir sunumla Slideshare hesabına, blogda yer verilen içeriği paylaşarak da Twitter, Facebook, Google+ ve Pinterest hesaplarına içerik sağlanabilir. Çalışanları motive eder.

*Önemli bir iletişim kanalı olan kurumsal bloglara çalışanların da içerik üreterek katkı sağlamaları şirket kültürüne bağlılıklarını arttıracak dahası şirket kültürünün oluşumunda aktif katılım göstermeye teşvik edecektir.*

*Maslov'un, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde belirttiği "Kendini Gerçekleştirme" aşamasına gelmiş bir çalışanın bu yöndeki ihtiyacını da karşılayarak çalışan motivasyonunun artmasına imkan sağlayacaktır.*

## Kurumsal Sosyal Ağlar

Kurumsal sosyal ağların hedefi, fikirleri ve bilgileri paylaşmaktır. "Ne yapmalı?" sorusuna cevap verir ve kurumsal hedeflere giden yoldaki kişisel performansları ve katkıları ölçmek için nesnel bir yöntemdir.

Ana fikir, daha az politika ve kurumsal oyun, buna karşılık daha fazla sorumluluk ve şeffaflıktır. Kurumsal Sosyal Ağın sağladığı gerçek zamanlı başlıklar ve tüm işletme çapında katkıya dayalı faaliyet hiyerarşileri sayesinde, belli bir konu başlığını çevreleyen fısıltılar kolaylıkla görülebilir.

Kurumsal Sosyal Ağlar, özellikle farklı coğrafyalardaki ve farklı görevlerdeki çalışanların verimli bir etkileşim kurmalarının zor olduğu, büyük ve dağınık organizasyonlar için çok uygundur. Kullanıcılar bu ağların paylaşma eğilimlerini yükselttiğini ve daha kaliteli ve daha çabuk karar alma yeteneklerine destek olduğunu aktarmaktadır.

Kurumsal Sosyal Ağlar modern yaşam ve modern düşünceye daha uyumlu, farklı bir çalışma tarzını yansıtıyor. Bu sayede Kurumsal Sosyal Ağlar, ofisler için bir kültür devrimi teşkil ediyor. Henüz bu devrim tamamlanmadan, çok yakın gelecekte bu kavram yerini Kurumsal Sosyal Öğrenme ve İşbirliği Platformlarına bırakmaya hazırlanıyor.

## Webinar

Webinar, internet üzerinden yapılan seminer veya ders veya atölye çalışmalarına verilen ortak isim. Şöyle hayal edebilirsiniz: Kalabalık bir grup, internet üzerinden interaktif (sesli, görüntülü ve birçok özellik desteğiyle) olarak saatlerce, günlerce bir arada etkileşebiliyor. İster bir bilgilendirme toplantısı, ister bir tartışma, isterse lansman amaçlı. Webinarın sunduğu fırsatları tecrübe edenler için yapılabilecekler, hayal gücüyle sınırlı.

## Dijital İ İletişim Trendleri

2015 Yılında Karşımıza Çıkacak 5 Dijital İ İletişim Trendi aşğıdaki gibi sıralanabilir.

### Çalışanlar tüketicidir.

Çalışanların değişen beklentilerini anlamak gerekir ve dijital i iletişim stratejisi buna göre belirlenmelidir. Çok sayıdaki farklı kanalı n ne şekilde kullanılacağını öngörüp , dijital i iletişim sistemlerini de buna göre adapte etmek zorunlu olacaktır. Dijital i iletişimin başarısı için çalışanları birer tüketici gibi görüp onlara sunulan kanallar içinden seçim yapmalarını sağlamak gerekecektir.

### Her zaman. Her Yerde. Her Şekilde

*Mobil teknolojinin etkisi azımsanamaz. Gün geçtikçe daha fazla çalışan ofisten bağımsız şirket bilgilerine dışarıdan ulaşım sağlayarak uzaktan çalışma düzenine geçti. Şirket içi e-mail sisteminin duyarlı olması, intranete akıllı telefonlardan, tabletlerden ya da masaüstü cihazlardan ulaşımın mümkün olup olmadığı önemli birer değişken.*

2015 kullanılan dijital i iletişim kanallarını optimize etmek ve varsa her türlü erişim bariyerini kaldırmanın senesi olacak.

### Videolar

Videolar çalışan bağlılığını arttırırken i iletişimin yükselen yıldızları olacak Genel Müdür ya da üst yönetimden bir kişinin videosu verilen mesajı iletmede daha yeni ve kişisel bir yöntem haline gelecek. Birçok şirket YouTube benzeri bir yaklaşım benimsiyor, çalışanların videolar içinde arama yapabileceği video kütüphaneleri oluşturuyor. Bu videolara yorum yapmayı ya da kendilerinin paylaşmasını desteklerken çalışanlardan da kendi bilgi birikimlerini aktarmak üzere videolarını oluşturmalarını istiyor.

## Ölçüm Önemlidir

Genelde iç iletişim faaliyetlerinin ne kadar değer ve etki yarattıklarını ölçümlemek oldukça zorlayıcıdır. Sadece ölçümleme konusunu çözmek tek odak noktası olmamalı iç iletişime olan bağlılığı ve yatırımın geri dönüşünü de sağlayabilmek esas amaç olmalıdır. Bunun için ise ilk adım hedefleri belirlemek, bu hedeflere uygun ölçümlenecek metrikler belirlemek ve süreci ölçebilecek kıyaslamalar yaratmak gerekmektedir.

## Gelen Kutusu Devrimi

“E-mail öldü” söylemlerine karşın bu kanal halen iç iletişimin köşe taşlarından biri olmayı sürdürecektir. İç iletişimcilerin bu kanalı nasıl gördüğü ve konumladığı oldukça önemli. Daha akılcı e-mailler göndermeye başlanmalı. Daha akılcı mailden kasıt yüksek etkili, kişiselleştirilmiş, interaktif markalı ve mobil araçlar için optimize olmuş bir içerik tasarımıdır. E-mailler ölçülebilir olmalı ve çalışanları işleri ile ilgili iletişim aracılığı ile şirkete bağlılık sağlayıcı şekilde hazırlanmalıdır.

## 7. Dijital İç İletişim Öngörülleri

- Sosyal kanallar işbirliği sağlamada en stratejik şekil olmaya devam edecektir. Fakat mobil birçok şirkette ana odaklanılacak konu olacaktır.
- Hafif dosya paylaşımı, video konferanslar ve geniş bir yelpazedeki işbirliği araçları alanında kapsamlı büyüme devam edecek.
- Çoklu medya araçları bir çok şirkette kullanılan asgari teknoloji olacak.
- Çalışanların yeni dijital işbirliği araçlarında ki yeteneklerinde rekabet avantajı yaratabilmek adına bu alandaki yetkinlikler konusu ön plana çıkacak ve şirketler çalışanlarına bu konu ile ilgili yatırımlar yaparak bilgi ve birikim seviyelerini artıracak.
- Bazı şirketlerde çok özelleştirilmiş ve duruma göre farklılaştırılmış giyilebilir teknoloji uygulamaları görülebilecek.

- Dijital işyerini yeniden tasarlamak bir çok şirkette öncelik haline gelecek.
- Intranetler mobile dönecek.
- Çalışanlar reklam ve pazarlama çabalarının bir parçası haline daha çok gelecek.
- Gelişmekte ve mevcut olan dijital hizmetler uzmanlığı temel beceri seti olacak.
- Sosyal medyanın yükselişi çalışan bağlılığında kaçınılmaz olacak.

## 7. Kaynakça

<http://www.ercument.org/2014/01/08/markalarin-dijital-donusum-cabalari-nasil-basarili-olur/>

<http://www.turkishtimedergi.com/genel/ic-iletisim-artik-departman-oldu/>

<http://www.retailturkiye.com/soydan-cengiz/sirketsal-itibarinizi-iyi-yonetmek-neden-onemlidir-5-ic-iletisim-yonetimi-18.08.2015>

<http://www.halklailiskiler.com/ic-iletisimde-olmazsa-olmazlar.html>

<http://www.halklailiskiler.com/ic-iletisim-sirketler-icin-cok-onemli-bir-fonksiyondur-dn2gyd.html>

<http://www.ikmagazin.com/ic-iletisim-insan-kaynaklari-iliskisi>

<https://www.linkedin.com/grp/post/4693156-180044947>

<http://digitalworkplacegroup.com/category/digital-workplace/>

<http://dijitaldonusum.net/>

<http://www.dpid.org.tr/tr/BlogDetail/1032/%C4%B0%C3%A7-%C4%B0leti%C5%9Fim>

<http://www.iletisimvediplomasi.com/yeni-medya-caginda-donusen-toplumsal-hareketler-ve-dijital-aktivizm-hareketleri/>

<https://www.simply-communicate.com/news/2015-predictions/internal-communications-predictions-2015>

<http://www.amscreen.eu/digital-signage/applications/internal-communications/>

<https://www.newsweaver.com/5-internal-communication-trends-watch-2015/#.VdB8wvntmko>

<http://maximizesocialbusiness.com/internal-communication-digital-evolution-8279/>

<http://www.edelman.com/post/give-employee-communications-digital-facelift/>

<http://holtz.com/blog/visual-communication/the-11-vital-internal-communications-trends-you-d-be-crazy-to-ignore/4223/>

<http://www.exploringinternalcommunication.com/tag/digital-communication/>

<http://www.stratacache.com/trends-in-digital-internal-communication-per-gatehouse/>

<http://www.omobono.com/blog/internal-communications-digital-workplace/>

<http://www.thesocialworkplace.com/2014/11/the-future-of-internal-communications-infographic/>

[http://www.ragan.com/InternalCommunications/Articles/Digital\\_signage\\_a\\_growing\\_trend\\_in\\_internal\\_comms\\_47420.aspx](http://www.ragan.com/InternalCommunications/Articles/Digital_signage_a_growing_trend_in_internal_comms_47420.aspx)

<http://www.dopublicity.com/Corporate-Digital-Signage.aspx>

<https://www.simply-communicate.com/case-studies/company-profile/digital-signage-internal-communications-microsoft-case-study>

<http://www.fiercemobileit.com/story/infographic-many-firms-fail-change-internal-communications-reflect-mobile-r/2014-12-01>





# DIJİTALLEŞTİREBİLDİKLERİMİZDEN MİSİNİZ?

Gürkan Platin

## Yazar Hakkında



1994 Hacettepe Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirerek pazarlama, yönetim ve organizasyon alanlarında lisans eğitimi tamamladı.

1994-1996 yılları arasında Ankara’da gıda sektöründe ekmek satarak iş yaşamına başladı. 1996 yılından itibaren de bankacılık sektöründe “satıcı” olarak çalışmaya devam etti. Sırasıyla Citibank’ta, Demirbank’ta ve Garanti’de ödeme sistemleri ürünlerinin satış ve pazarlama alanında çeşitli sorumluluklar aldı.

2008’de Garanti Bankası’ndan mezun olarak kuruluşunu gerçekleştirdiği TELEGAMİ Satış Hizmetleri’nin Genel Müdürü ve 121m Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı.

Halihazırda Kredi Kayıt Bürosu İletişim Merkezi yöneticisi olan Platin, bankalar ve çağrı merkezleri başta olmak üzere birçok firmaya eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri ile destek olmaya devam ediyor.

Aynı zamanda bağımsız satış koçu, eğitmen olan Gürkan Platin satış ve satış yönetimi konulu kısa yazılarını kişisel blogunda ve Salesmax Dergisi’nin tüm sayılarında yayımlandı. Satış ve Pazarlama Öyküleri isimli bir kitabın da ortak yazarıdır.

Şimdiye kadar çok sayıda ulusal ve uluslararası satış konferansına/ toplantısına moderatör ve konuşmacı olarak katılan Platin evli ve bir çocuk babasıdır.

**Gürkan Platin**

## Bölüm 8

# Dijitalleştirebildiklerimizden misiniz?

**1900'**lerden bugüne kadar sürekli evrilerek dönüşen İnsan Kaynakları Yönetimi'nin şirketlerin içerisindeki önemi makro ekonomik çıktılarından konjonktürel olarak etkilenecek şekilde değişmiştir. Ne zaman bir ekonomide işsizlik oranları yükselmeye başladıysa orada İKY önemi biraz gerilemiş ve tam tersi olduğunda da “yükselen değer” olma şansı yakalamıştır. Öyle ki Büyük Buhran yıllarında %30'lara yaklaşan işsizlik oranlarının olduğu ABD işgücü pazarında şirketlerde en “gereksiz” aktiviteler İKY aktiviteleri olarak değerlendirilip bu birimi işletme yönetiminde bir “engel” olarak görmüşlerdir.

Ancak özellikle 1990'ların sonu itibariyle “dot.com” patlaması şirketlerde daha fazla yetenek ihtiyacını yaratmış ve o zaman da şirketler birer “cazibe merkezi” olma yarışına girmeye başlayarak İKY'ni “gözdeler” sınıfına yeniden sokmuştur. Bu dönemde hem işe alım hem de personel(çalışan) tutundurma faaliyetleri en çok başvurulan araçlar olarak karşımıza çıkmıştır.

*Gelgelelim 2000 krizi süresince İKY, şirket yönetimleri ile çalışanlar arasında sıkışıp kalmıştır. Öyle ki bu dönemde ayakta kalmaya çalışan şirketler açısından İKY maliyetleri adeta lüks harcama sınıfında değerlendirilmiştir.*

Bugün hala 2008'deki durgunluğun etkisini henüz üzerinden atamamış ekonomiler ve şirketler açısından İKY konumlanma boşluğu yaşayan en önemli işletme fonksiyonudur. Çoğu uluslararası şirket "eğer bir aciliyet arz etmiyorsa" İKY uygulamalarını önemini bilerek ve fakat tedirgin adımlarla raflardan çıkartıp hayata geçiriyorlar.

Bunun 2 önemli istisnası var: Özellikle maliyet düşürücü etkisiyle kendi hayata geçişini hızlandıran *İKY'deki dijitalleşme* ve stratejik önemi nedeniyle İKY'nin şirket tepe yönetiminde söz sahibi olmasının en somut göstergesi olan *CHRO* pozisyonunun hayata geçişi.

İkincisi sanki bir çelişkiymiş gibi algılanabilir. Aslında İKY'nin "C" seviyesinde temsil edilmesi bu fonksiyonun ne kadar önemli olduğu bilincinin kabul edilmesi ancak bunun sadece "karar verici" pozisyonla sınırlı kalması ve İKY uygulamalarının "küçük" ekiplerle koordine edilip fonksiyonel ihtiyacın iş liderleri tarafından karşılanması yoluyla maliyet avantajı elde edilmeye çalışılması çabası olarak ifade edebiliriz.

Bu iki önemli istisna, zamanlaması itibariyle birbirinin sebebi ve sonucu olarak değerlendirilebilir. İKY fonksiyonlarının şirket genel stratejilerindeki rolü ve öneminin özellikle C seviyesinde temsil edilmeye başlaması Dijital Çağ'a ayak uydurarak bir dijital dönüşümün de habercisi olmuştur.

### **Dijitale doğru: Bu Gerçekten Bir Kuantum Sıçrama mı?**

"Son yıllarda en çok duyduğumuz cümlelerden birini bir kez de burada tekrar ederek, daha başlamadan bu yazıdan sıkılmanıza sebep olmak istemiyorum. Bununla birlikte birazdan paylaşacağım gerçeği ifade etmenin onlarca farklı yolunu aramanın, taramanın, zorlanmanın sonunda döndüm, dolaştım aynı kapıya çıktım. En iyisi bu konu ile daha fazla cebelleşmeden ? aklımdakini dökeyim de kurtulayım bu sıkıntıdan."

Dünya hem sosyal hem de ekonomik olarak dijital teknolojilerin öncü olduğu büyük bir dönüşümü yaşıyor. Dijital Çağ adını verdiğimiz bu dönem yeni bir insani kimliği, yeni bir ilişki biçimini, yeni bir iş yapma biçimini de beraberinde getirdi. Bu sebeptendir ki şirketlerde bu değişimden en çok etkilenen ve aynı zamanda en çok direnen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) oldu.

“-Ne o...“direnen” sözcüğünden rahatsız mı oldunuz?

-İKY olarak bizim görevimiz insana “dokunmak” ....Dijital Devrim’i ve sonucu yaşanan Dijital Çağı tabii ki kabul ediyoruz ama “Human Touch” ne kadar “Hi Tech” olabilir ki?

-Birazcık daha sabır...ne demek istediğimi bu bölümün son paragrafında daha net anlatmış olacağım. “

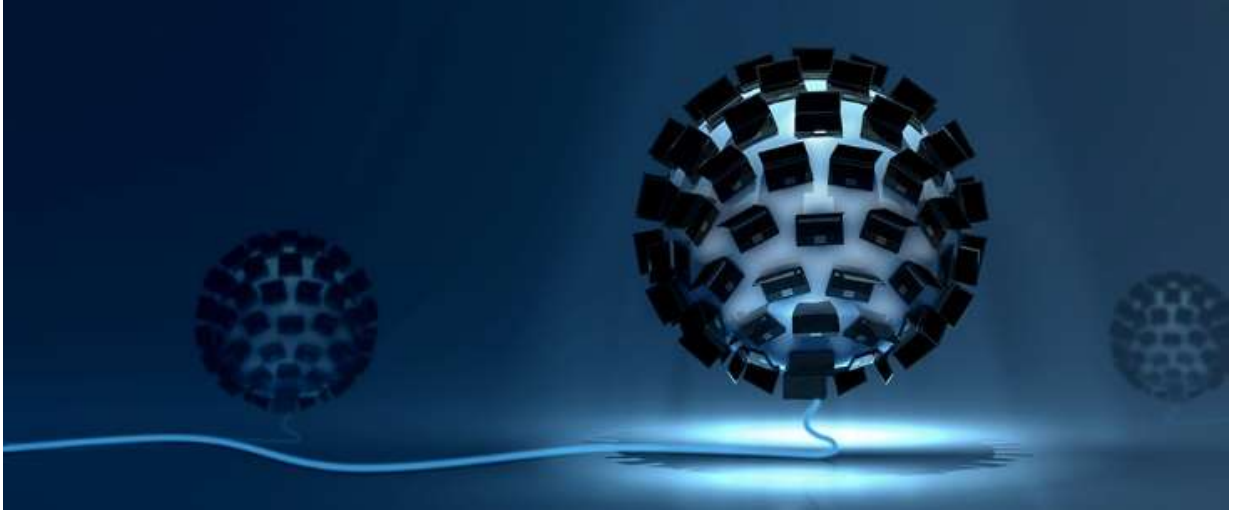
Literatürde henüz daha İKY’deki bu dijitalleşmenin kategorileri çok keskin sınırlarla ayırtılamamakla birlikte şimdilik en geniş çerçeveden baktığınızda çalışanların, işin ve yönetim araçlarının dijitalleşmesi olarak 3 grupta ele alabiliriz.

*Çalışanların dijitalleşmesi bu çağı tetikleyen ilk adım oldu. Hatta bu çağın insanı yeni ünvanları ile birlikte doğdu: Net Kuşağı, Milenyum Çocukları, Dijital Yerliler....*

Bu jenerasyon, tutumlarıyla, karakteristik özellikleriyle, davranışlarıyla ve beklentileriyle dijital teknolojiler ile çok erken yaşta tanışıp güçlü ve kalıcı bir etkileşim içinde yaşıyorlar. Öyle ki aynı anda birden fazla işle uğraşabilme becerileriyle, dijital platformlarda başkalarıyla ilişki kurma konusundaki esneklikleriyle, öğrenme biçimleriyle, anında takdir ve ödüllendirilme arzuları ile kendilerinden önceki jenerasyondan kalın çizgilerle farklılaşabilmektedirler.

Ya bu kitlenin bir parçasısınız ya da bu kitle ile yaşayanlardan, iş yapanlardan değilsiniz? Her iki koşulda da hiç bu iki kuşağın işbirliği içinde yaşamasının, çalışmasının zorluklarından kaygılanıyor musunuz? Yaşça biraz daha olgunların cep telefonlarıyla verdikleri savaşı kazandıklarını görünceye kadar ben de çok endişeliydim. Artık günümüzde dijital araç kullanımında bu geçiş dönemi alışkanlıkları da bir “kullanıcı deneyimi” analizine konu olduğundan süreç burada da büyük bir hızla kendi çözümünü yaratıyor.

Şirket içerisinde uyumlu bir eşgüdümün sağlanabilmesi için İKY'nin öncelikli olarak ilk odaklanması gereken konu bu jenerasyonlar arası farklılıkları eritecek stratejiler ve uygulamalar geliştirmek olmalıdır. Dijital Çağ'ın yeni profesyonellerinin diğerleri ile uyumunu sağlayacak şirket içi kültürel uygulamalar geliştirerek önceki kuşaklarla arada bağ kurmak İKY'nin en önemli hedefi haline gelmiş olduğu gibi, mevcutta var olan geleneksel işe alım, yerleştirme, atama, terfi, performans değerlendirme gibi konvansiyonel süreçlerinin hepsini de bu iki kuşağı tek bir potada birleştirecek biçimde tasarlaması kendisinden beklenmektedir.



Teorik tepitlerin çoğunda olduğu üzere bu konuda da düşünmek, dile getirmek hayata geçirmekten çok daha kolay. Zira bu yeni jenerasyona dair bugüne kadar yapılmaya çalışılan tespitler ya çok “havada” kaldılar ya da netleştirilemeyecek kadar “karmaşık” tanımların arasında kayboldular. Bunun en önemli sebebi dijital aygıtlarla doğup büyümüş bu yeni nesil hakkında ahkam kesmenin hiç kolay olmaması. Bu nesil seleflerine göre hem çok karmaşık hem de çok daha heterojen. Bu nedenle de bu dönemde İKY işinin temel zorluğu bu dijitalleşmenin beraberinde getirdiği tutum, nitelik, davranış ve beklentiler düzleminde bir çelişkiye ve çatışmaya düşmeden değişimi yönetebilmektir. Bu nedenle İKY, işgücünün bu yeni koşullarına göre tüm akışlarını, iş yapma biçimini gözden geçirmeli, hem operasyonel hem de stratejik olarak organizasyonunda revizyona gitmeli. İKY profesyonelinin ajandasındaki en önemli konu bu dijital değişimin aktörleri olan Dijital Çağ İnsanı'nı anlamaya çalışmak ve onun iş çıktısı anlamındaki potansiyelini şirket harmonisinin değerli bir parçası haline getirebilecek koşulları adım adım hazırlamak olacaktır.

İKY’de dijitalleşmenin bir diğer alanı da işin kendisinin dijitalleşmesi elbette. Bilginin dijital hale gelmesi ile birlikte artık bilginin erişilebilirliği ve kullanılabilirliği iş dünyasında yepyeni bir kapı açtı. Dijital teknolojiler sanal iş ve sanal ortam imkanı sağlayarak işin kendisini yepyeni bir düzleme taşımayı mümkün kıldı. Mekandan ve zamandan bağımsız, sanal ekipler ve çalışma grupları ile çalışmak hem çalışanları özgürleştirdi hem de iş için ayırdıkları zamanın esnekleşmesini sağladı.

*“Yolda giderken, havuzbaşında güneşlenirken, televizyonda dizi seyrederken iş yapmaya başladığımızı hiçbirimiz yadsımıyor artık değil mi?”*

Özellikle web-tabanlı teknolojiler hem işi anlamlı parçalara bölüp dünyanın neresinde olursa olsun özel olarak işin uzmanları tarafından yapılabilmesi kolaylığını sağlarken hem de kuruluşlara iş yapmanın maliyetini daha etkin yönetebilme fırsatı vermeye başladı. Ayrıca; dijital evren, çalışanlara sağladığı sanal mekanlar sayesinde çevrim-içi uluslararası işbirliklerini de şirketlerin hizmetine sunmaktadır. Bugün İKY olarak “guru.com” ya da “elance.com” gibi sitelerin oluşturduğu sanal mecra ile işyapma ve yaptırmanın uluslararası koşullarını tartışıyoruz. İş yapma ve yaptırma bu hale gelince doğal olarak İKY’nin bu mecrada klasik süreçlerini sürdürülebilir hale getirecek yeni çözümlere ulaştırması kaçınılmaz bir hal almıştır. Buradaki işe alım, performans değerlendirme süreçlerinin aynı kalması beklenemez.

“Dijital İş” kavramının bir başka boyutu da mecra olarak dijital ortamın başlı başına bir ticarethane olmasıdır. Nasıl ki bugün bankacılık dünyası internet ya da mobil şube olmadan düşünülemez ise artık her şirket işlerini bir biçimde sanal ortama aktarmanın arayışı içerisinde. Öyle ki her geçen gün e-ticaret hacminin konvansiyonel ticaret içerisindeki payı (B2B+B2C) büyük bir hızla artmaktadır.

***Araştırma şirketi eMarketer.com verilerine göre küresel e-ticaret hacminin 2015 sonunda EUR 1,4 trilyon olacağı öngörülmektedir. (Internet Retailer)***

Bu değişim beraberinde İKY’ye yeni bir ek daha getirilmesini neredeyse zorunlu kılıyor: İKY’nin “e” hali: e-İKY

Gelelim dijital değişimin üçüncü ayağı olan İKY uygulamalarının dijitalleşmesine. Artık planlamadan başlayarak uyarlamaya ve hatta geliştirmeye kadar tüm İK süreçlerinde dijital uygulamaların kullanılması bugünün en önemli ve gerekli koşullarından birisi. İKY'nin tüm etkileşim ve destek fonksiyonları dijital araçların sağladığı olanaklarla çok daha etkin yönetilebilmektedir. Sadece bordrolama, devamlılık takibi gibi operasyonel alanlarda değil aynı zamanda performans yönetimi, ödüllendirme ve gelişim yönetimi gibi fonksiyonlarda da dijitalleşme kaçınılmaz. Bu alanlardaki son dönem gelişmeleri özellikle doğrudan etkileşim kaygısını duyan bilindik İKY uzmanlarını bile mutlu edebilecek açıklıkta. Hatta belirli türde İKY fonksiyonlarını tecrübesi görece olarak sınırlı olan İKY çalışanların bile rahatlıkla kendi kendilerine kotarmalarını sağlayacak çözümler özellikle İKY'nin monoton, operasyonel ve emek yoğun işlerini tamamiyle ortadan kaldırmaktadır. Bu noktadan bakınca İKY'nin kendi organizasyonunu da bu çağın yeni gereklerine göre düzenlemesini zorunlu kılıyor.

*Sanallaşmanın kaçınılmazlığını vurgulayan ve gerekliliğini şerhli destekleyen bir yönetici olarak bir anda aklımda, “yoksa yakında şirketlerdeki yerimizi -sanal İK uzmanları- mı almaya mı başlayacak” diye ironik bir kaygı belirirken “Peki biz kendimizi bu dijitalleşmeye ne kadar hazırlıyoruz?” diye sormadan da edemedim...*

Bu süregelen dijitalleşme beraberinde İKY disiplinde büyük fırsatları da getirmektedir. Öncelikle operasyonel maliyetlerde düşüş ilk hissedilecek çıktıkların başında yer almaktadır. İş yapma hızındaki inanılmaz artış iş hedeflerinin çok daha kısa sürede ve kolaylıkla gerçekleştirilebilmesini sağlarken, İK süreçlerinin kalibrasyonunda da gözle görünür ve ölçülebilir artış kaydedeğer sonuçlar yaratmaktadır. Dijitalleşme ile beraber İKY'nin ilişki odaklı süreçlerinde de önemli ölçüde bir gelişme yaşandığını da gözlemleyebilirsiniz: örneğin dijitalleşme özellikle İKY paydaşlarını daha çok ve etkin işbirliği yapma, koordinasyonu sağlama yetisi kazandırmaktadır. Değişim yönetimi açısından baktığınızda da oryantasyondan başlayarak tüm organizasyon süreçlerinde dijital araçların kullanımı gün be gün artmaktadır.





Ancak şirketlerde İKY'nin dijital uygulamaları henüz henüz arzu edilen sonuçları tam olarak yaratmış değil. Burada özellikle “kullanıcı deneyimi”nin yarattığı kısıtlar, İKY'nin çalışanın “kişisel bilgi-sır” niteliğinde çalışanlar hakkında sahip olduğu bilginin ifşasına dair duyulan kaygılar, iş yapma biçiminin çalışanları yalnızlaştırması ve hatta yabancılaştırması bu değişimin doğum sancıları olarak karşımıza çıkmaktadır. İKY birimindeki işgücü daralması korkusu da bu uygulamaların hayata geçişini yavaşlatan unsurların bir diğer yanı. Aynı zamanda dijitalleşmenin karşılıklı etkileşimi engellediği yönündeki yorumlar bu alandaki gelişmenin hız kesicilerinden bir diğeri. İKY departmanının, insan ve ilişki yönetimi becerilerinin yanında bir de teknik donanıma sahip olma gerekliliği de işin cabası...

Sonuç olarak bugünün İKY profesyonelinin en önemli hedefi dijitalleşmenin pozitif yanlarını bulup bu süreci şirkete uyarlamanın en uygun yolunu yaratmak olmalıdır. Her şeye rağmen İKY disiplini, dijitalleşme süreciyle birlikte yepyeni fırsatları riskleriyle birlikte göğüslemek zorunda. Önemli olan uyarlama sürecinde hangi önceliklerle ve nasıl ilerleyeceğine karar verip bu dönüşümü yönetebilmesidir. Bu hazırlanan kaynağın amacı da buna hizmet etmektir....

### **Dijital Haller:**

Tüm dünyada neredeyse her sektörde ve her şirkette ucunun nereye varacağı kestirilemeyen bu dönüşümün sayısız somut örneği var.

2011'de "Dünya Devleri" SAP, AT&T, PwC, Citi ve Cisco ortaklaşa bir rapor ürettiler: Yeni Dijital Ekonomi... Bu önemli raporda küresel pazarı etkileyen 4 önemli "mega-trend" olduğunun altına ortaklaşa imza attılar:

- Mobilite
- Veri Analizi
- Bulut Teknolojisi
- Sosyal Medya

Şu anda hep beraber bu 4 alandaki teknolojik dönüşümü yaşıyoruz. Bu dönüşümü sadece iş/ürün geliştirme süreçlerinde değil aynı zamanda ve belki de daha çok yönetim alanında yaşıyoruz.

Bugünün çalışanları bu 4 alandaki dönüşümle birlikte sanal ortamda da üretebiliyor, mekandan bağımsız her an her yerde çalışabiliyor, birbirleriyle ve tüm dünya ile anlık olarak etkileşim içerisinde yaşayabiliyor, bilgiye istedikleri noktadan istedikleri anda ulaşabiliyor...

Yine bu teknolojik dönüşüm ile karar verme hızı inanılmaz düzeyde arttı. Karar vermek için gerekli büyük resimin makro ve mikro düzlemde analizi daha kolay bir hale geldi.

Sosyal medya üzerinden hem meslektaşlar hem de iş ortakları ve müşteriler daha yoğun ve ölçülebilir etkileşim içerisine girdiler. Sadece bu alandaki dönüşüm bile yeni çağın insan kaynağının iş yapma biçimini, iş yapma platformlarını ve detayda iş yaşamlarını önemli ölçüde etkiledi.

Bunun bir sonucu olarak teknoloji İKY rolünü de bugüne uyarladı. Bugün İKY kullandığı araçlarla her türlü işi ölçülebilir metriklerle takip edebilmekte ve işin gerçek potansiyeline dair öngöründe bulunabilmektedir. Bugünün İKY'si dijitalleşmenin önüne serdiği olanaklarla şirketler için bundan önceki dönemlere göre çok daha stratejik bir konuma ulaşmıştır. Bugünün şirketlerinin en önemli sorunu olan "Yüksek Yetenekli Genç İşgücü İçin Cazibe Merkezi" olmak ancak bu dijital çağın yeni koşullarını benimseyerek ve hayata geçirerek olabilir.

Teknolojinin bu yeni kullanım alanı işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerine doğrudan katkıda bulunacak kararların alınmasında önemli ölçüde pay sahibi olmuştur. Bu sayede İKY, şirketin “idari” –buradaki kastımı hepimiz anladınız sanırım- bir fonksiyonu olmaktan çok daha öte, stratejik açıdan en üst düzeydeki konumuna kavuşmuştur. Bunu sağlayan en önemli unsur da İKY’nin hemen hemen tüm fonksiyonlarını metriklerle ifade edebilmeye başlamış olmasıdır. Bunu ise dijitalleşmeye borçluyuz...

İş birimlerinde, operasyonel verimlilikten tutun da çalışan memnuniyetinin artırılmasına kadar her adımda İKY’nin dijital araçlardan yararlanması sayesinde hem dikey hem de yatay dönüşüm ve gelişim hızla hayata geçilebilmektedir. Öyle ki bugün tüm işletmeler İKY’yi iş planlarının ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. E-öğrenme platformları bunun en somut uygulama örneklerindedir.

Bunun dışında mobilite sadece uzaktan erişimle verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda sanal çalışma gruplarının her an, her zaman eşgüdüm içerisinde olmasını kolaylaştırdı. Böylece işgücü optimizasyonu artarken işgücü maliyeti düşmeye başladı. Bu durum doğrudan işletme kârlılığını etkileyen en önemli unsur olarak hayatımızda varlığını gün geçtikçe güçlendirmektedir.

Bunlara ek olarak bugün mobilitenin bir başka gerçekliğiyle daha karşı karşıyayız. O da mobilitenin sadece çalışanların iş yapma biçimini “özgürleştirmekle” kalmayıp aynı zamanda daha kaliteli işgücünün her an her yerde İKY’ye erişimine olanak vermesidir.

*Son dönemde iş amacıyla faydalandığımız araçları kullanmak için notebook ya da masabaşı bilgisayarlarınızı ne kadar kullanıyorsunuz? Yoksa sizde artık bu platformları mobil telefonlarınızdan mı izliyorsunuz? Peki bu kullanım biçiminin gün geçtikçe daha da artacağını söylemek için kahin olmaya gerek var mı?*

Özellikle gelişen ekonomiler kendilerini tamamen mobil çözümlere adanmış durumdadır.

Mobil araçlar sayesinde çalışanların vardiya takibinden tutun da, güvenlik çözümlerine kadar hemen hemen her alanda İKY'nin bir fonksiyonu gerçekleştirilebilmektedir. En basit anlamında bordrolama hizmetleri, masraf yönetimi, izin takibi, teknik destek gibi süreçler büyük bir hızla mobil aygıtlara taşınmaktadır.

Yakın gelecekteki yatırım planlarına baktığımızda tüm dünyanın üretim devlerinin %60'dan fazlası İKY uygulamalarının mobil platformlara uyarlanmasına yatırım yapacaklarını açıkca dile getiriyorlar. bu oranı nasıl verebiliyoruz? Referansımız nedir?



İKY'de mobilite alanına konsantrasyonda gelişen ekonomiler ne kadar öndeysen gelişmiş ülkelerde de asıl konsantrasyon analiz araçları üzerine odaklanmış durumda. Özellikle çalışan performansının objektif kriterlerinin ölçülebilmesine dair çözümler kullanmak, çalışanın "ne istediğini" anlamaya çalışmak üzere analitik araçlar kullanma eğilimi gün-be-gün artmaktadır. Özellikle işgücü optimizasyonu ve işgücü ihtiyaçlarını anlamak için analitik araçların kullanımı her ne kadar hızlı bir şekilde artıyorsa da, henüz daha stratejik olarak işe değer katma konusunda bu araçların kullanımında daha çok yolumuz var gibi gözüküyor. Belki de İKY'de dijital teknolojilerin kullanımında henüz "en bilinmez" ve gerçek konumunu kazanmamış alan bu olsa gerek... Şirketlerin müşterileri ile kurduğu ilişkinin derinlemesine analizinde kullanılagelen bu tür araçların İKY alanında kullanımı ile birlikte belki de İK politikaları gerçek anlamda daha "kişiselleştirilmiş" ve çok daha "özgün" çözümler yaratarak çalışan memnuniyetini verimlilik artışına paralel olarak gerçekleştirebilecektir.

Şirketlerin en çok tartıştığı konulardan bir diğeri de “bulut teknolojisi”. Şirketler bu alanda hem ümitvar bir yaklaşım sergilerken hem de güvenlik kaygıları nedeniyle biraz önyargılı yaklaşmaktalar.

*“Halbuki şu anda özellikle büyük veri kütlelerinin yedekli ve sürekli erişim sağlanabilir ve “güvenli” (!?) koşullarda saklayabilmek için datacenter donanımlarına yatırım yapmaktansa sahip oldukları verinin daha güvenle ve kolay erişilebilir olmasını sağlayacak çok boyutlu çözümlere odaklansalar belki de bu kaygı çoktan yok olurdu.”*

Yine de şirketlerin %60’ından fazlasının bulut teknolojisinin İKY’deki kullanımının daha da artacağına inanıyor olmasını bilmek gönüllerimize su serpmektedir. Her ne kadar şaşırtıcı biçimde İKY departmalarının 5’te 1’inin bulut teknolojisi kullanımına dair hiçbir planları olmasa da!

Özellikle hızlı gelişen ekonomilerde bulut teknolojisine verilen önemin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira bu teknolojik alan özellikle maliyet optimizasyonu ve veri erişimi hızını artırmak için en etkili çözüm olarak karşımızda durmaktadır. Bulut teknolojisi, hele hele coğrafi olarak farklı bölgelerde hizmet ağı olan şirketler için neredeyse kaçınılmaz hal almaktadır.

Bugün çoğu uluslararası şirket çalışanların her türlü verisine erişimi bulut’a taşımış durumda. Üstelik mevcut kullandığı İKY uygulamalarını bulut’a aktararak hem maliyet avantajı yaratmaya gayret etmekte hem de verinin heryerden erişilebilir olması sayesinde yaratmaya çalıştığı küresel kültürü daha kolay ve etkin hayata geçirebilmektedir.

Herhalde kitleler için dijital devrimin ufkunu aydınlatan en güçlü hareket sosyal medyada gerçekleşmiştir. Toplamda neredeyse 2.2 milyar kullanıcı sayısına ulaşan platformlar her geçen gün gündelik hayatın daha da ayrılmaz bir parçası haline gelmiş durumda. Artık sadece “sosyalleşmek” ya da “haberleşmek” için değil bu platformların sunduğu olanaklarla bireyler birbirleriyle alışveriş yapabilmekte, birbirlerine para transfer edebilmekte ve hatta birbirlerinin yüzünü bile görmeden kıtalararası ortaklaşa iş kurabilmektedirler.

Bunun şirketlerin gündelik hayatına yansımaları da hem çok eğlenceli, hem de bir o kadar ses getirecek nitelikte şirket evrimine katkıda bulunacak niteliktedir.

*Son günlerde en çok duyduğum öykünmelerden birisi de şu: bizim intranet çok eski moda kaldı artık. Biz de “facebook gibi” bir intranete sahip olmalıyız...*

İKY’de sosyal medya kullanımı artık neredeyse kaçınılmaz bir hal almış durumda. İşe alım sürecinde aday hakkında bilgi toplamaktan tutun da çalışanın doğum gününü ilk olarak sayfasında beğenerek kutlamalara kadar şirketler bu mecrayı hem kurumsal iletişim hem de çalışanları ile “etkileşim” amacıyla kullanmaya başladılar. Özellikle çalışanlarının sosyal hayatları ve yetenekleri hakkında bu mecradan bilgi toplamak, çalışanları ile iş dışında daha samimi ilişki kurmak İKY’nin en önemli sosyal medya misyonu olmakla birlikte son dönemde bu mecranın yetenek bulmak için bile kullanıldığına şahit oluyoruz.

Doğal olarak bu karşılıklı etkileşim iletişim kalitesi ile sınırlı sorunları da beraberinde yaratmaktadır. Bu kadarını artık kurumsal iletişim ilkeleri çerçevesinde yönetmek İKY’nin boynunun borcu olsa gerek.

*Bir kurumun İKY, çalışanlarının sosyal medya hesaplarında işyeri olarak kurumlarını beyan etmemelerini istemeleri bu alandaki “kontROLSÜZ güc”ün karşı karşıya kaldığı en acı tecrübedir.*

### **Hemşerim Yolculuk Nire?**

Aynı otobüse binip yanyana yolculuk yaptığınız yan koltuk komşunuzun bu “ufuk açıcı” sorusu gibi hepimiz aynı otobüste aynı yöne giderken bile nereye gittiğimizi birbirimize sordüğümüzde cevaplar hep birbirinin aynısı neredeyse...

Her türlü değişim sürecinde olduğu gibi bu değişim sürecinde de İKY’nin önünde riskler ve fırsatlar birbiri ardına dizilmiş durumda.

Mobil teknolojilerle ilgili en sık karşılaştığımız kaygı bilgi güvenliği ile ilgili. Buna ek olarak teknoloji yenilemenin maliyeti de sürekli “online” olmanın zorluğu da cabası.

Güvenlik kaygısının en yoğun hissedildiği teknolojik alan bulut teknolojilerinde. Bunun yanında henüz bulut teknolojisine uyumlu uygulamaların yaygınlaşmamış olmasını da göz ardı etmemek gerekir.

Analitik araçlar konusundaki ortak kaygı veri büyüme hızının kontrol edilemez bir hal almaya başlamasıyla beraber gerçekten çalışanların tüm yetkinliklerine derinlemesine duyarlı analizlerin yapılıp yapılamayacağına dair. Sosyal medyada ise asıl sorun çalışanların bu mecrada kullandıkları dilin ve verdikleri mesajların ve kullandıkları materyallerin kurumsal iletişim standartlarına ne kadar uyduğu ile alakalı.

Bu dönüşümün beraberinde getirdiği sayısız fırsata rağmen asıl sorun bu dönüşümün kültürel sınırları ve iş süreçlerindeki revizyon ihtiyacından kaynaklanıyor. Bu yeni dünyada sadece İKY değil, şekilde tüm iş birimleri de bu dönüşümün “yönetim” odaklı farklılaşmasına sahne olacak gibi görünüyor.

Tüm bu temel kaygılara rağmen İKY’de dijitalleşme dönüşüm süreci şirketin stratejik hedeflerine doğrudan destek olacak türde iş alanının genişlemesine neden olmaktadır. Yakın gelecekte şirketlerde İKY birimlerinin de “kar hedefi” olması kaçınılmaz gibi gözüküyor.



Bu yeni “dijitalleşen” dünyada İKY’ne düşen en temel görev; iş hedeflerine ulaşmak için stratejik olarak atılacak adımları kavramak, rekabet avantajı elde etmek için bu alanda gerçekleşecek dönüşümün öncüsü olmak ve teknolojiyi daha etkin kullanarak “yönetim” süreçlerinin çok daha etkin bir zemine oturmasına aracılık etmektir.

Elinizin altında akan bu dijital sayfalar bu amaca hizmet etmek üzere ufkunuza bir nebze de olsa katkıda bulunması için bu yeni dünyanın olanaklarından yararlanarak “ortaklaşa” olarak ve imece usuluyle hazırlanmıştır. Amacına ulaşması temennisiyle....

Gürkan Platin



# DİJİTAL ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI İÇİN VERİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Mehmet Eronat



## Yazar Hakkında



İş hayatına 1999 yılında Migros T.A.Ş satış bölümünde başladı. 2005 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun olduktan sonra Migros T.A.Ş'de Seçme Yerleştirme ve Endüstri İlişkileri Departmanı'nda Uzman olarak çalışmaya başladı. Migros'ta çalıştığı dönemde SAP/R3 kullanımı, endüstri ilişkileri, iş hukuku, ücretlendirme ve performans yönetimi, sendikal ilişkiler konularında deneyim kazanmış olmakla birlikte aynı zamanda yönetici eğitim programlarında eğitmen olarak görev aldı. Migros T.A.Ş'de çalıştığı dönem içerisinde ödül almaya hak kazanan proje ekiplerinde görev aldı.

Migros T.A.Ş'deki görevinden ayrılmasının ardından Vaillant – Demirdöküm İnsan Kaynakları departmanının yeniden yapılandırılması süreci içerisinde yer aldı.

Bu dönemde beyaz yaka-mavi yaka tüm İnsan Kaynakları sisteminin kurulması ve sistemin SAP sistemine entegrasyonunu gerçekleştirdi.

2011 yılından Kasım 2015'e kadar Türkiye'nin denetim ve danışmanlık sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Mazars Türkiye'nin tüm İK süreçlerinden sorumlu İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yaptı.

Şu anda uzman ve deneyimli kadrosu ile araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunan Adisa Danışmanlık'ta yönetim danışmanı olarak çalışma hayatına devam ediyor.

[www.mehmeteronat.com](http://www.mehmeteronat.com) isimli blogunda “insanlar ve şirketler” hakkında fikirlerini paylaşıyor. Gönüllü bir oluşum olan 4ekip'in kurucu üyesi olmakla birlikte ayrıca Tusiad Eğitim Çalışma Grubu ve Peryön üyesidir. Birçok üniversitenin kariyer günleri vb. etkinliklerinde konuşmacı olarak yer almaktadır. Capital, Para, Kariyer.net gibi alanında öncü olan birçok dergide görüşlerini paylaştığı röportaj ve yazıları bulunuyor.

**Mehmet Eronat**

## Bölüm 9

# Dijital Ortamda İnsan Kaynakları İçin Veri ve Bilgi Yönetimi

### Bilgi çağında İnsan Kaynaklarının yeni pozisyonu

**B**ilgi çağı olarak adlandırdığımız, doğru ya da yanlış ancak bir şeyler hakkında mutlaka herhangi bir bilgiye anında ulaşabildiğimiz bir çağda yaşıyoruz. Bilgiye bu kadar hızlı ve kolay ulaşabildiğimiz bu dönemde iş dünyasında yaşanan değişimin hızı ve boyutları, iş dünyasında yer alan bir organizasyonun tüm fonksiyonlarını aynı hız ve boyutta bir değişime zorluyor. Değişime aynı hız ve boyutta ayak uydurabilen fonksiyonlar, içinde buldukları organizasyonlar için stratejik ve yaşamsal hale gelirken, bu değişimin dışında kalan fonksiyonların varlıkları ise tartışılabilir hale geliyor.

İş dünyasında geçmişte sanayi devrimine kadar dayanıyor olmasına rağmen İnsan Kaynakları fonksiyonu ve bu fonksiyona bağlı süreçler hala bir tartışma konusu. Dünya'nın en saygın yayın organlarından birisi olan Harvard Business Review' in Temmuz – Ağustos sayısında yayınlanan bir makalenin başlığı İnsan Kaynakları' nın durumunu ve değişime olan mecburiyetini anlamamıza yetiyor. "It's time to blow up HR and build something new... Here's How'." Değişime zorlanan ve zaman zaman gerekliliği tartışılmaya devam eden İnsan Kaynakları fonksiyonu için kurtuluş reçetesi ise bilgiye dayanan stratejik ortaklık. Bilgi çağına dönüşümü yaşadığımız bu süreçte değişime ayak uydurmak ve çağın gereklilikleriyle uyum içerisinde olmak isteyen ve organizasyon içerisinde stratejik ortak olmak isteyen bir fonksiyonun hedefi dijital dönüşümü gerçekleştirmek ve bilgiyi yönetmek olmalıdır. Bu amacı taşıyan bir İnsan Kaynakları fonksiyonuna ait veri analizi ve bilgi yönetimi sistemlerinin ihtiyaçlara doğru ve hızlı şekilde cevap verebilecek nitelikte dijital tabanlı olarak dizayn edilmesi gerekmektedir.

## Dijital bilgi stratejisi ve kurum stratejisi ile uyumlaştırma

Martin Ihrig, Max Boisot ve Ian MacMillan, Ocak 2011'de Harvard Business Review'da yayınlanan şirketlerin büyük ve stratejik kararlar almak için pahalı ve fayda sağlamayan sistemler kullanıp kullanmadıklarını sorgulayarak başladıkları ortak makalelerinde bilgi yönetimi için 1) Organizasyonun devamlılığının sağlayacak performans için ihtiyaç duyulan veri ve bilgi alanlarının tespiti. 2) Bilgi ve veri alanlarının haritalaştırılması 3) haritaların stratejik çıkarımlarının analiz edilmesi 4) Strateji ve bilgi geliştirme yörüngelerinin belirlenmesi şeklinde 4 stratejik adımdan söz ederler. Bu modelden hareketle şirketlerin insan kaynakları alanında performans için doğrudan ve dolaylı yoldan ihtiyaç duyacakları veri ve bilgilerin neler olacağına karar vermesi, bu bilgi ve verilerin nereden ve nasıl elde edileceğinin haritalarının çıkarılması, çıkarılan bu haritalar yoluyla elde edilecek bilgilerin stratejik önemi ve bu bilgiler aracılığıyla geliştirilecek olan stratejilerin uygulama alanlarının belirlenmesi gerekmektedir.

*İnsan kaynaklarının içinde bulunduğu bir organizasyon içerisinde vazgeçilmez bir unsur olmasının tek yolu şirketin alacağı stratejik kararlardabilgi ve veri analizleri aracılığıyla etkin bir rol oynamaktır. Bu rolü oynayabilmesi için ise şirket tarafından belirlenmiş olan kurum stratejileri ile örtüşen bir dijital bilgi stratejisi geliştirmesidir.*

Örneğin şirket stratejisi olarak belirli bir yaş grubunda bulunan çalışanları için çalışan memnuniyeti, bağlılık ve isteklilik konularındaki yeteneklerini geliştirmek isteyen bir organizasyonun insan kaynakları bölümünden beklediği, hedef kitlesindeki yaş grubunda bulunan çalışanların eğilimleri, beklentileri, davranış biçimleri vb. bilgilerin ve verilerin elde edilerek analiz edilmesi ve sonuçlarının alınacak kararlarda yol gösterici olarak kullanılabilmesidir. Evden çalışma, ofis dışında çalışma, esnek çalışma saatleri gibi modellerin yanı sıra coğrafi olarak büyük alanlara yayılmış olmaları ya da organizasyonel yapıları nedeniyle binlerce kişinin farklı lokasyonlarda çalıştığı bir organizasyonda insan kaynaklarının bilgi toplama ve veri analizi yapabilmesinin tek çözümü dijital veri toplama ve analiz etme araçlarının kullanılmasıdır.

## İnsan Kaynakları veri/bilgi yönetiminin dijital entegrasyonu

Kurum stratejisi ile uyumlu bir şekilde belirlenmiş olan İnsan Kaynakları dijital bilgi stratejisinden sonraki en zor adım veri/bilgi yönetiminin dijital entegrasyonudur. Dijital entegrasyonun başarılı olabilmesi için İnsan Kaynakları fonksiyonunun doğru bir planlama süreci gerekmektedir. Bu süreç öncesinde cevaplanması gereken sorular aşağıdaki gibidir.

- 1- Şirketin stratejileri doğrultusunda hangi bilgi/verilere ihtiyacı bulunmaktadır?
- 2- Elde edilen bilgi/veriler hangi alanlarda kullanılacaklardır?
- 3- Bu bilgilerin elde edilmesi ve analizi için ek işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır mıdır?
- 4- Organizasyon bu bilgilerin elde edilebilmesi için gerekli dijital alt yapısı var mıdır?
- 5- Dijital entegrasyon için kullanılacak araçlar için ayrılacak yatırım bütçesi tutarı nedir?

Bu soruların cevaplarının elde edilmesinin ve sorularda belirtilen süreçlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesinin ardından dijital entegrasyon için ortam hazır hale getirilmiş demektir. Dikkat ederseniz bu aşamada dijital entegrasyonun başlayabileceğinden değil sadece ortamın hazır hale getirildiğinden bahsedebiliyoruz. Dijital entegrasyonda başarının ilk anahtarı fonksiyon olarak amacın doğru şekilde tanımlanmış ve organizasyon içerisine doğru şekilde aktarılmış olmasıdır. Çünkü dijital entegrasyon organizasyonun bir amacı olmaktan ziyade, organizasyon için gerekli veri/bilgilerin doğru bir biçimde elde edilmesi, güvenli bir biçimde elde tutulması ve doğru bir şekilde analiz edilmesidir.



Özellikle 2011 yılından sonra hayatımıza giren “Big Data” kavramı İnsan Kaynakları yönetimi için de ciddi bir fırsatı içerisinde barındırmaktadır. Büyük veri; toplumsal medya paylaşımları, ağ günlükleri, bloglar, fotoğraf, video, log dosyaları vb. gibi değişik kaynaklardan toparlanan tüm verinin, anlamlı ve işlenebilir biçime dönüştürülmüş biçimine denir.

Dijital entegrasyon gerçekleştirilirken öncelikli olarak big data içerisinde hangi bilgilerin hangi amaçlarla kullanılacağına net bir şekilde belirlenmesi ve bu doğrultuda bilgi toplama ve analiz araçlarına karar verilmesi gerekmektedir. Bu kararın doğru bir şekilde verilebilmesi için Big data kavramını meydana getiren 5 veri bileşeninin insan kaynakları dinamikleri açısından irdelenmesi ve dijital bilgi yönetim sistemi alt yapısının bu çerçevede şekillendirilmesi başarılı bir entegrasyonun en önemli adımıdır. Big datayı oluşturan çeşitlilik, hız, verinin büyüklüğü, doğrulama ve değer yaratma bileşenlerinin insan kaynakları açısından tanımlanması gerekmektedir.

Birbirinden bağımsız olarak birçok farklı lokasyonda, farklı düzey ve formatlarda çalışan işgücü hakkında farklı araçlarla elde edilebilecek dijital bilgi kombinasyonlarını “çeşitlilik” kavramı ifade eder. Bu çeşitlilik, belirli bir pozisyonda çalışanların sosyal medya aracılığıyla hafta sonu alışkanlıkları hakkında bilgi edinilmesinden, tatil günleri sonrasında pozisyonlar bazında işe geç başlama oranlarına kadar olan geniş bir yelpazedeki bilgilerin değerlendirilmesi ile elde edilebilir. İşgücüne ait bilginin günden güne artan elde edilme, değerlendirilme ve değerlendirilmeler neticesindeki aksiyon alınması süresi “hızı” ifade eder. Özellikle dijital entegrasyonun big data içerisinde en etkili olacağı bileşenin hız olduğu söylenebilir. Her gün artmaya devam eden verinin, geçmişteki bilgilerle karşılaştırılarak istatistikî bilgilerin elde edilmesi özellikle insan kaynakları fonksiyonunda karar noktalarında hayati önem taşımaktadır. Dijital entegrasyon gerçekleştirilirken verinin elde edilmesi hızı ile doğru orantılı olarak verinin zaman içerisinde ulaşacağı büyüklük dikkate alınmalı ve insan kaynakları veri depolama alanlarına ilişkin planlama ve yatırımın yapılması gerekmektedir. Elde edilen/edilecek bilgilerin doğru kanallardan doğru bir şekilde elde edilmesi, söz konusu bilgilere sadece yetkili kişiler tarafından ulaşılabilmesi ve verilerin güvenli bir şekilde saklanması veri güvenliği ve güvenilirliğidir

*İnsan Kaynakları fonksiyonunda elde edilen bilgilerin doğru bir biçimde analiz edilerek değer yaratacak çıktılara ulaşılması ve bu çıktılarının şirketin alacağı stratejik kararlarda etkin olarak değerlendirilmesi ise “değeri” ifade eder.*



Dijital bilgi yönetimi entegrasyonunda, bölümün başından belirtilen planlama ile ilgili 5 sorunun yanıtı verildikten ve elde edilecek dataya ait bileşenlerin İnsan Kaynakları fonksiyonu için kullanılacak veriler açısından değerlendirilmesinin ardından dijital bilginin elde edileceği araçların belirlenmesi aşamasına geçilir.

### **Dijital platformda insan kaynakları bilgi yönetim araçları**

Günümüzde insan kaynaklarının iki önemli amacı var. Birincisi hizmet verdiği işgücü içerisinde yer alan her çalışana kendini özel hissettirmek ikincisi ise mevcut işgücü hakkında elde ettiği bilgilerden üst yönetim kararlarını destekler nitelikte sonuçlar çıkarmak ve paylaşmak.

İnsan kaynakları fonksiyonunun kendi işgücü açısından bigdata'ya talip olması fonksiyon açısından tehdit ve fırsatı bir arada barındırıyor. İnsan kaynakları fonksiyonu, onlarca binlerce data arasında boğulup konunun özünden uzaklaşp ihtiyacı olan gerçekliği kaçırma tehdidi ile doğru odaklanma ve doğru analizle elde ettiği bilgilerin analizi aracılığıyla belirlenen stratejilerin organizasyon için başarılı sonuçlar doğurması arasında konumlanıyor. Bu bölümde dijital platformda kullanılacak bilgi yönetim araçlarında fonksiyonlara göre bir ayrıştırmaya gidildiğinde öncelikli kullanım alanı olarak işe alımı öngörüyorum.

İşe alım bugün itibariyle değişime en açık, sürekli gerçekleşen süreç inovasyonları ile hepimizi şaşırtan bir süreç halini aldı. Bu bölümde sürecin yürütülmesinden çok işe alım süreci ile ilgili hangi bilgilerin nasıl elde edilebileceği konusuna değinmek istiyorum. İşe alım süreçlerinde özellikle sosyal medyanın etkin kullanımı, başvuru süreçlerinde mobil etkinliğin artması, işe alım görüşmelerinde uygulanan video mülakat ve online değerlendirme merkezi uygulamalarının dijital ortamda kayıtlarının tutuluyor olması ve bu araçlar aracılığı ile birlikte elde edilen bilgilerin şirket stratejilerine yön verecek çıktılara ulaşılabilecek şekilde analiz edilmesi organizasyonların işe alım verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Örneğin bir yıl içerisinde yapılan mülakat sayısından, mülakat yapılan adayların okul dağılımına kadar, işe alım yapılan kişilerin mezun oldukları bölümlerden, okullarında en başarılı oldukları derslere kadar bigdata içerisinde zaten var olan birçok bilgi dijital analiz programlarıyla birçok doğru çıkarıma ulaşmamıza ve bu çıkarımlar aracılığıyla doğru kararlar almamıza yardımcı olabilir. Yine işe alım süreçleriniz boyunca elde edeceğiniz aday havuzunuzdaki kişilerin sosyal medya kullanımlarını sisteminize entegre ederek potansiyel adaylarınızın eğilimleri, özel zevkleri vb. birçok bilgiye ulaşabilir, bu bilgiler aracılığıyla iş teklifinden tutun da iletişim kanalı kararına kadar hemen hemen her alanda adayınıza kendisini özel hissettirebilirsiniz. İşe alım süreçlerinizde mülakat sonrası adayların memnuniyetini mobil uygulamalar aracılığıyla sıcığ sıcığına ölçebilir ve işe alım süreçlerinizde iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanları anında tespit edebilir, alınan bilgilerden elde edilecek kısımlar ile öncelikli iyileştirme alanlarını belirleyebilirsiniz.



Eğitim ve gelişim konusuna gelindiğinde Capgemini Consulting HR Barometer Survey 2013 araştırmasında katılımcıların öğrenme ve gelişimde dijital platformların nasıl kullanıldıkları konusundaki dağılımları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Katılımcıların %18'i öğrenme ve gelişimde yüz yüze gerçekleşen sınıf eğitimlerini tercih ettiklerini, yine %18 lik bir bölümü sosyal medya trendlerine uymak için bazı sosyal öğrenme ve gelişim platformları kullandıklarını, %59 luk bir bölüm e-learning ya da webinarlar aracılığıyla yüz yüze sınıf eğitimlerini tercih ettiklerini, kalan %5'lik kısım ise tamamen dijital platformlar aracılığıyla yaratılan sosyal ağlardaki işbirlikleriyle diğer katılımcıların deneyim ve paylaşımları yoluyla öğrenme ve gelişim süreçlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Özellikle öğrenme ve gelişim konusunda yer ve zaman gibi kaynakların kısıtlı olması, iş dünyasına ilişkin trendlerin çok hızlı bir şekilde değişiyor olması gibi nedenlerle insan kaynaklarının eğitimi ve gelişim konusunda hızlı kararlar alabilen, esnek bir yönetim kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Hızlı hareket ve esnekliğin sağlanabilmesi için işgücünden elde edilecek bilginin hızlıca elde edilmesi ve doğru analiz edilmesi önem taşımaktadır. Özellikle eğitimlerin e-learning şeklinde eğitim değerlendirme sonuçlarının, eğitim katılım durumlarının, eğitim memnuniyet anketlerinin özellikle mobil araçlar aracılığıyla dijital platforma aktarılması ve değerlendirilmesi insan kaynaklarının hız ve esneklik ihtiyacını karşılayacaktır. İnsan kaynaklarında üzerinde en çok çalışma yapılan alanlardan biri olan performans yönetimi konusunda bugün dünya üzerinde birçok şirketin performans değerlendirme süreçlerine ilişkin ölçme ve değerlendirme süreçlerini insan kaynakları yazılımlarıyla yönettiklerini rahatlıkla söyleyebiliriz.





Performans yönetim sistemlerinin dijital dönüşümle birlikte sonuçlarının anlık olarak ölçülebildiği, hata olasılıklarının en aza indirildiği, dönemsel ya da çalışanlar, bölümler vb. kısımlardaki karşılaştırmaların kolaylıkla yapılabilirdiği bir alan haline geldi. Ancak dijital dönüşümün performans yönetimine olan katkısının **"kullanıcı dostu"** bir sistem yaratmasından daha fazla olması gerektiğini düşünüyorum. Hali hazırda web tabanlı ya da özel yazılımlar aracılığıyla yürütülen süreçlerde elde edilen sonuçların, insan kaynakların diğer fonksiyonlarına ait süreçlerden elde edilen bilgilerle birleştirilmesi ve bu bilgilerin toplanmasından analiz edilmesine kadar olan sürecin dijital platformdayürütülmesi organizasyonların performans yönetimi süreçlerine ciddi katkı sağlayacaktır. Örneğin performans sonuçları kötü çıkan bir bölümde görev alan çalışanların, sosyal medya paylaşımları dikkate alındığında ekip içi uyumsuzluklar, yönetim sorunları demotivasyon gibi birçok olası problem hakkında fikir sahibi olunabilir. Aynı şekilde çalışan memnuniyeti anketi sonuçları ile performans değerlendirme sonuçları dijital ortamda örtüştürülerek problemlerin çözümü için çok daha kısa zamanda çok daha çözüm odaklı kararlar alınabileceğini düşünüyorum. İnsan kaynakları alanında günümüzde en çok tartışılan konulardan biri olan işveren markası yönetimini bir organizasyonun kendisini diğer organizasyonlardan farklı kılması, potansiyel adaylara kendisini beğendirmesi ve mevcut çalışanlarıyla uzun süreli ilişkiler kurması için gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlıyorum.

Şirketlerin piyasa sundukları hizmet ve ürünleri pazarlayabilmeleri için nasıl CRM çalışmalarına ihtiyaç duyuyorlarsa aynı şekilde adaylara kendilerini beğendirmeleri için de özel çalışmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Nasıl müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde müşteri hakkında elde edilen maksimum bilgi ve bu bilginin kullanılarak müşterinin kendisine özel hissettirilmesi varsa aynı şekilde işveren markası yönetiminde de adaylar ya da çalışanlar hakkındaki maksimum bilgi ve bu bilginin kullanılarak çalışanların ya da adayların kendilerine özel hissettirilmesi bulunmaktadır.

*Dijitalleşme ile birlikte işveren markası çalışmalarında kullanılacak bilginin elde edilmesinin ve bu bilgilerin analiz edilmesinin günden güne daha kolaylaştığını söyleyebiliriz. Özellikle adaylara yönelik çalışmalarda hedef kitleye yönelik sosyal medya üzerinden yapılacak araştırmalar doğru zamanda doğru kitleye ulaşmamıza yardımcı olacaktır.*

Ya da organizasyon içerisinde gerçekleştirmeyi planladığınız köklü bir değişiklik öncesinde gerçekleştireceğiniz mobil like – unlike uygulamaları ile işgücünüzün söz konusu değişiklik konusunda anlık tansiyonunun ölçebilirsiniz.

## **Dijital platformda elde bilginin değerlendirilmesi ve kullanım alanları**

Dijitalleşme ile birlikte artık mevcut işgücümüz ya da potansiyel adaylarımız hakkındaki çok farklı bilgilere ulaşma konusunda ciddi bir konfor alanına sahibiz. Ne yazık ki bu bilgilere sahip olmamız, bu bilgilerin organizasyonlarımızın için faydalı olacağı anlamına gelmiyor. Bilgiyi birleştirmek, analiz etmek, kararlara etki edecek çıkarımlara dönüştürmek ve alınacak kararlar esnasında elde edilen çıkarımları kullanma gibi süreçlerin bilgiyi elde etmekten çok daha önemli aşamalar olduğunu düşünüyorum. Bilginin elde edilmesinden, kullanılmasına kadar olan tüm süreçte dijitalleşme, zaman ve hız açısından bizlere büyük kolaylık sağlıyor. Farklı alanlardan, farklı fonksiyonlarla ilgili olarak elde edilen bilginin örtüştürülmesi, analiz edilmesi ile faydaya dönüştürülebilmesi ancak bilgiler arasında doğru korelasyonların kurulabilmesiyle mümkün olabilecektir. Ancak insan kaynakları açısından dijitalleşme, kendisini çalışanlara ya da şirket üst yönetimlerine ne kadar önemli işler yaptıklarını ve teknolojiye ayak uydurduklarını gösterme amacına dönüşmemeli, bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve doğru alanlarda kullanılması için gerekli bir araç olarak görülmemelidir. Sonuç olarak insan kaynakları dijitalleşme ile değil, dijital araçları kullanarak elde ettiği bilgilerden çıkardığı sonuçlar ve bu sonuçlarla organizasyona sağladığı katkı ile yönetim gündemindeki yerini alacaktır.



# DİJİTAL İŞE ALIM

Müge Arslan

## Yazar Hakkında



ODTÜ Ekonomi bölümünde lisans eğitimini tamamladıktan sonra iş hayatına 2004 yılında Türkiye İş Bankası'nda Eğitim Uzmanı olarak başladı. 2009 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'nde İşletme alanında yüksek lisans programını tamamladı.

2008-2015 yılları arasında Yapı Kredi Bankacılık Akademisi'nde eğitim ve gelişim, performans yönetimi, yetenek yönetimi ve liderlik gelişimi gibi farklı alanlarda yönetici olarak görev aldı.

Uzmanlık alanındaki deneyimlerini İnsan Kaynakları Günlüğü isimindeki blogunda paylaşan, ATD (Association for Talent Development) ve TEGEP (Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği) üyesi olan Müge Arslan insan kaynakları alanındaki çalışmalarına devam etmektedir.

***Müge Arslan***

## Bölüm 10

# Dijital işe alım

**D**oğru bir işe alım süreci şirketlerdeki İnsan Kaynakları süreçlerinin ilk ve en önemli adımıdır. Çünkü bir şirket işe alımı ne kadar doğru yapıyorsa devamındaki yönetim, eğitim ve gelişim, bağlılık sağlama gibi İnsan Kaynakları süreçlerinde harcaacağı emek ve yapacağı yatırım tutarı o denli az olur.

Doğru işe alım süreci; kurum kültürü ile uyumlu, pozisyonun sorumluluğu ile nitelikleri örtüşen adayları bulabilmeyi sağlar. Kimi zaman pozisyonu kapatmak ve hızlı aksiyon almak adına ortalama adaylar işe alınıyor ve uzun vadede bu kararın şirkete maliyeti yüksek oluyor. Bu durumdan kaçınmak ve doğru adayı mümkün olan en kısa sürede bulmak için aranan niteliklerde daha fazla sayıda adaya ulaşmayı sağlayacak kanalları gerekiyor.

Nitelikli adalara kısa sürede ve düşük maliyetlerle ulaşmak konusunda günümüzde önemli dijital araçlara ve sosyal medya platformlarına sahibiz. Tabii ki bu platformlar işe alım sürecinde tek başına yeterli olamazlar. Bunları mevcut işe alım süreçlerine ve yöntemlerine ek olarak uyguladığımızda fayda sağlayacak tamamlayıcı yöntemler olarak değerlendirmemiz gerekiyor.

Unutmamak gerekir ki dijital işe alım pek çok bileşenden oluşan ve sürekli değişen dinamik bir süreç. Bu konuda her gün yeni şeyler öğreniyoruz. Bu bölümde günümüzdeki araçların kullanım alanlarından, şirketinize uygun araçları belirlerken neleri göz önüne almanız gerektiğinden bahsedecek ve gelecek tahminlerimi paylaşacağım.

## Nitelikli İşgücünü Bulmak Giderek Zorlaşıyor

Son 15 yıldaki değişim kısa bir süre içinde ama büyük adımlarla oldu. Çok değil bundan 15 yıl önce iş ararken gazetelerdeki ilanları okuyor veya şirketlere bizzat gidip başvuruda bulunuyorduk. 10 yıl öncesinde iş ilanlarının yer aldığı internet platformları, şirketlerin kendi kariyer sayfaları iş arama sürecindeki en önemli araçlar oldu. Son 5 yılda ise Facebook, Twitter gibi sosyal medya kanallarının yanı sıra Career Jet, Indeed gibi arama motorları iş arama sürecinde kullanılmaya başlandı.

Bu dönemde küresel ölçekteki yetenek kavramı da değişti. Teknoloji ve mühendislik alanındaki ilerlemeler ihtiyaç duyulan iş gücü profilini etkiledi ve işletmeler aradıkları özellikte çalışanları bulmakta zorlanmaya başladı. Günümüzdeki uygun adaylarla doldurulamayan mevcut pozisyonların küresel ortalaması % 36, Türkiye'deki oranı % 60'ın üzerinde<sup>1</sup>. Bu veriler önümüzdeki yıllarda yeni ihtiyaçların ortaya çıkacağı ve aranan nitelikte iş gücü bulmanın daha da zorlaşacağı habercisi.

*Nitelikli işgücünü bulmak zor olsa da şirketlerin işe alım süreçlerinin performansını ölçerken nitelikli aday bulmaya giderek daha fazla önem verdiği görülüyor. Global ölçekte yapılan araştırmalara göre şirketler işe alım süreçlerinin başarısını ölçerken ilk sırada çalışanın niteliğini, ikinci sırada ise pozisyonu doldurma süresini dikkate alıyor.*

<sup>1</sup>Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy, Andy Headworth, 2015

Nitelikli işgücünü bulmanın giderek önem kazandığı ve aynı zamanda zorlaştığı böyle bir ortamda, şirketlerin iş gücü pazarındaki ve teknolojik araçlardaki gelişmeleri göz önüne almaları ve işe alım sürecindeki gelecek stratejilerini belirlemeleri gerekiyor. Bu konuda ana sorumluluk önce şirketin üst yönetiminde, sonrasında ise İnsan Kaynakları bölümünde ve şirketin tüm diğer çalışanlarında.

Ana sorumluluk üst yönetimde çünkü dijital işe alım konusu olayın çıkış noktası değil, bütünün sadece bir parçası. Asıl önemli olan şirketin “İşveren Markası” konusundaki stratejisinin ve bu stratejiyi yönetmek için hangi aksiyonları alacağını belirlemesi. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre “Rakip şirketlerin yapacağı hangi faaliyet, yetenekli çalışanların işe alımı konusundaki rekabette sizin şirketiniz için bir tehdit oluşturuyor?” sorusuna şirketlerin yaklaşık %30’u “işveren markasına yatırım yapmaları” yanıtını veriyor. Bu oran rekabette öne çıkmak için işveren markasına yatırım yapmanın gerekliliğini ve önemini gösteriyor.

*Markanın oluşturulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi sürecinde İnsan Kaynakları bölümü danışmanlık yapmalı ve yönetimin konuyu benimsemesi için gerekli adımları atmalı. Sonrasında ise bu markayı benimsetmek ve sürekliliğini sağlamak tüm çalışanların görevi olmalı.*

Şirketlerin işe alım sürecinde dijital platformlarda alacakları aksiyonları belirlerken 5 önemli soru üzerinde düşünmesi gerekiyor:

- Gelecek 5 yılda sektörümüzde öne çıkacak trendler neler?
- Bu trendleri takip edebilmek ve şirketimizin faaliyetlerini adapte edebilmek için nasıl bir işgücüne ihtiyaç duyacağım?
- Bu işgücünün bizi tercih etmesi için şirketimizin hangi özelliklerini ön plana çıkarmalıyız ve işveren markamızı nasıl konumlandırmalıyız?
- İşveren markamızı öne çıkarmak ve potansiyel adaylara ulaşmak için hangi kanalları kullanmalıyız?
- İşe alım sürecimizin etkinliğini hangi metrikleri takip ederek ölçümleyeceğiz?

İşe alım sürecinde dijital araçları kullanmayı düşünen şirketler bu soruların üzerinde mutlaka düşünmeli çünkü gelecek hedefleri stratejilerini; stratejileri ise aksiyonlarını belirleyecek.



## Araçları Belirlerken Güncel Trendler ve Şirketinizin İhtiyaçları Önemli

İşe alım süreçlerinde kullanılacak araç ve platformların çeşitliliği her geçen gün artıyor. Bu değişim iş arayanların zaman içinde farklı kanallara yönelmesine neden oluyor. Şirketlerin kullanacakları araçları belirlerken güncel trendleri ve ulaşma istedikleri hedef kitlenin hangi mecraları tercih ettiğini takip etmesi gerekiyor. Araştırmalara göre internetteki işe alım siteleri şirketlerin bu konudaki en büyük yardımcısı. İkinci sırada ise LinkedIn gibi profesyonel sosyal ağlar geliyor.

Profesyonel sosyal ağlar özellikle pasif, yani aktif olarak iş aramayan, adaylara ulaşmak için de en uygun mecra. Dünya genelindeki oranlara bakıldığında bu tarz ağlarda hesabı olan ve aktif iş arayanların oranı % 30 iken pasif adaylar kayıtlı üyelerin % 70'ini oluşturuyor.

Profesyonellerin iş arama sürecindeki kullanımlarının giderek arttığını göz önüne aldığımızda profesyonel sosyal ağların şirketlerin mutlaka değerlendirmesi gereken bir seçenek olduğu görülüyor. Bu alternatifleri kullanırken şirketler iki farklı kullanım alanı belirleyebilirler. Akla ilk gelen ve sıklıkla kullanılan seçenek kurumsal üyelik yaparak bu gibi platformları iş ilanı vermek ve aday aramak için kullanmak.



Çok sık yapılmayan ve etkili bir şekilde yönetmek için daha fazla zaman ayrılması gereken ikinci seçenek ise kurumsal bir sayfa oluşturarak işveren markası imajını güçlendirmek ve giderek genişleyen bir kullanıcı kitlesine hitap etmek. Kurumsal bir sayfa oluşturmak ve bu sayfayı etkin olarak yönetmek hem iyi bir plana sahip olmayı hem de kullanıcıların nabzını tutmayı gerektiriyor.

Sosyal medya kanallarının kullanım oranı ise yukarıda saydığım alternatiflere göre daha geride yer alıyor. Kullanım oranı diğer alternatiflere göre düşük görünse de ulaşılmak istenen hedef kitleyle etkili bir iletişim sağladığı için sosyal medya kanallarının önemi giderek artıyor.

*İşe alım süreçlerinde kullanılacak sosyal medya platformlarının sayısı oldukça fazla. Tercih yaparken önemli olan nokta şirkete ve işe alım ihtiyaçlarına uygun araçları belirleyebilmek. Burada göz önüne alınmasında yarar olan noktalar ise; ulaşılmak istenen hedef kitlenin sıklıkla kullandığı araçların hangilerinin olduğu ile şirketin imajı ve işveren marka konumlandırması ile platformun uyumu.*

Bu konudaki örnekler gün geçtikçe çoğalıyor. Türkiye’de son dönemde sosyal medya üzerinden yapılan en yaratıcı ve dikkat çekici işe alım süreçlerinden biri yaratıcı ajans Youth Republic tarafından gerçekleştirildi. Yaratıcı yazar arayan ajans, hedef kitlesinin sıklıkla kullandığını tespit ettiği Tinder üzerinde oluşturduğu kız ve erkek profilleri aracılığı ile iş ilanı vererek bu platform üzerinden başvuruları topladı.



PepsiCo'nun Sosyal Medya Stajyeri arayışı için Twitter, Vine ve Instagram üzerinden eş zamanlı olarak başlattığı yarışma bu konudaki bir diğer örnek. PepsiCo; markalarından biri ile en yaratıcı başvuru videosunu veya fotoğrafını hazırlayan ve sosyal medya üzerinden paylaşan 1 kişiye sosyal medya stajyeri olma imkânı verdi.

### PEKİ NASIL YILIN STAJYERİ OLUNUR?

Bizce işe tanıtım videolarına göz atmakla başla:



Şimdi kuralları iyice oku ve unutma; işin ucunda PepsiCo'da sosyal medya stajı var!

- Önce bir katılım koşullarına **göz at**.
- Koşullarda anlaştıysak şimdi PepsiCo markalarından **istediğini seç**.
- En yaratıcı başvuru için ister video ister fotoğraf çek; tweetle, uçur, kısacası bizi etkile!
- Başvurunu **#stajabaşvuruyorum** hashtag'yle Twitter, Instagram veya Vine'dan paylaş!



Sosyal medyayı etkili kullanan şirketlerin bu mecraları sürekli bir iletişim ve işe alım kanalı olarak kullandığını ve bunun için belirledikleri stratejileri olduğunu görüyorum. Bu nedenle şirketinizin bu kanallardaki etkinliğini arttırmak için de önce stratejinizi daha sonra aksiyon adımlarını belirlemenizin önemli olduğunu hatırlatmak isterim. Konuyla ilgilenenler bu konuda başarılı çalışmalarını yapan Lego, L'Oréal ve Nestlé hakkında LINKHUMANS internet sitesi tarafından hazırlanmış vaka çalışmalarını inceleyebilirler.

## Gelecekte Bizi Neler Bekliyor?

Dijital işe alım araçlarının bugünkü kullanımları geleceğe yönelik bazı ipuçları veriyor. Mobil araçların öneminin giderek artması, dijital mülakatların yapılmaya başlanması, sosyal medya üzerinden iş ilanlarının paylaşılması hep son birkaç yıl içinde hayatımıza girdi. Yakın gelecekte bu trendler daha da gelişecek ve işe alım sürecinin vazgeçilmez haline gelecek.

**1# Mobil işe alımın önemi artacak.** Şirketlerin kendi siteleri, iş arama siteleri dâhil iş ilanı yayınlayan tüm platformlar ve sosyal medya kanalları altyapılarını mobil araçlardan görüntülenmesine ve başvuru yapılabilmesine uygun hale getirecek. Şirketler ilanlarını hazırlarken bu kıstası gözetenek hazırlayacak ve yayınlayacak.

**2# Adayların dijital ortamdaki varlığını analiz eden yazılımlar gelişecek.** Hem aktif hem de pasif adayların internetteki ve sosyal medyadaki paylaşımlarını analiz ederek dijital profillerini oluşturacak yazılımlar hayatımıza girecek.

**3# Uygun olabilecek iş fırsatları her yerde potansiyel adayların karşısına çıkacak.** İnternette veya herhangi bir sosyal medya platformunda gezerken, dijital profil analizi sonucunda kullanıcıyla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılan iş fırsatları kullanıcının ekranında belirecek.

**4# Dijital mülakat gelişecek, dijital değerlendirme merkezine dönüşecek.** Canlı veya kayıtlı videolar üzerinden gerçekleştirilen mülakatlar hem zaman hem de bütçe tasarrufu sağladıkları için giderek daha fazla tercih ediliyorlar. Yakın gelecekte bunun daha gelişmiş sürümü olan dijital değerlendirme merkezleri hayatımıza girecek. Bu alan da mobil işe alım trendinden etkilenecek ve mutlaka mobil uygulamaları üretilecek.

**5# Sosyal medyadaki oyunlaştırma uygulamaları artacak.** Yoğun başvuru alan pozisyonlar için ön eleme yapmak amacıyla bu uygulamalar kullanılacak. Bu yolla hem hedef kitleden daha fazla başvuru alınması hem de bir ön değerlendirmenin eş zamanlı olarak yapılması sağlanacak.

## **DİJİTAL İŞE ALIM - Kaynaklar:**

[Kitap: Social Media Recruitment, How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy, Andy Headworth, 2015](#)

İnternet Sitesi: <http://linkhumans.com/>

[#SocialRecruiting: A Global Study, Türkiye 2014 Raporu, Adecco](#)