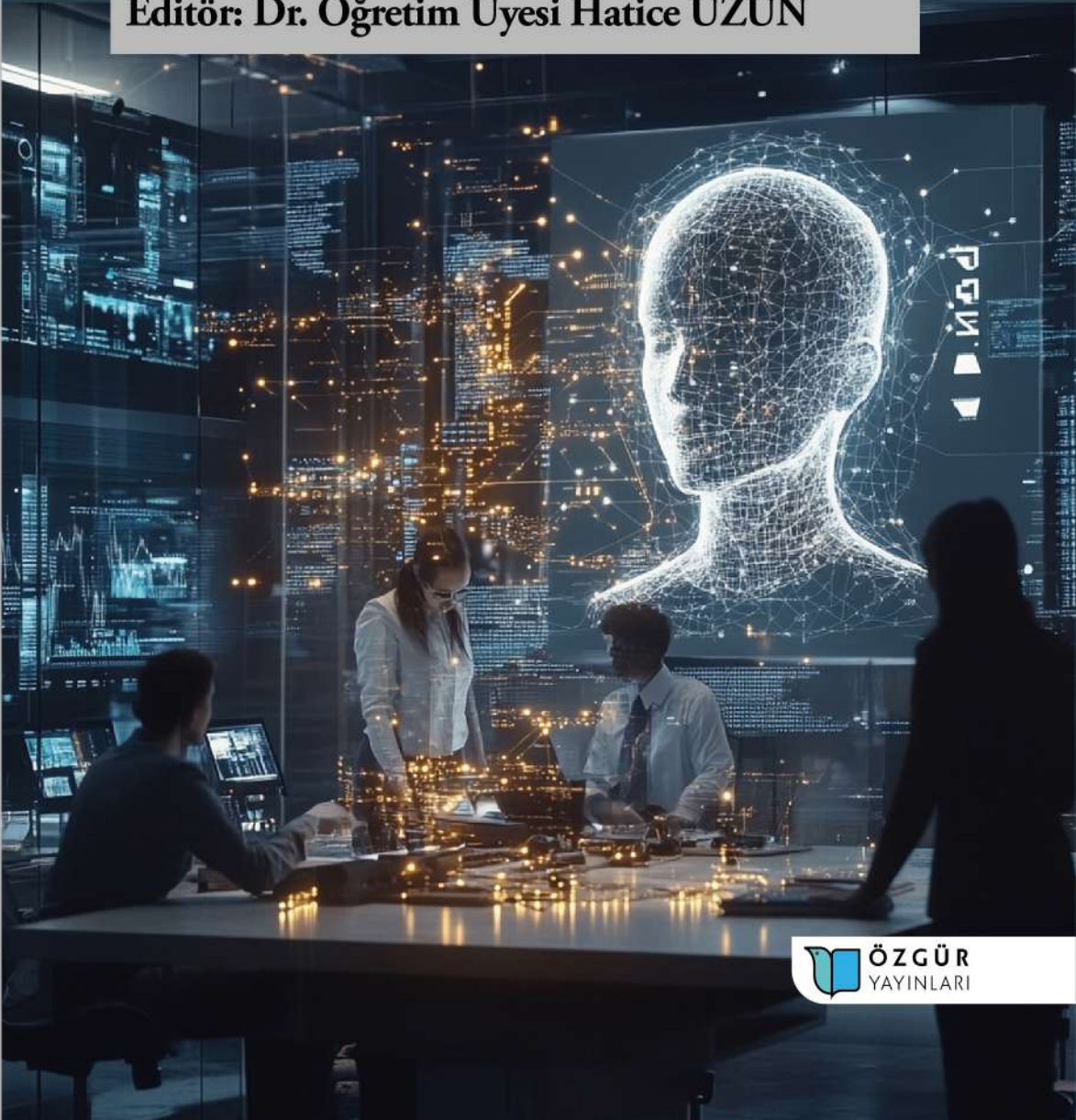


Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji

Editör: Dr. Öğretim Üyesi Hatice UZUN



Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji

Editör:

Dr. Öğretim Üyesi Hatice UZUN



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji

Editor: Dr. Öğretim Üyesi Hatice UZUN

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-11-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1135>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Uzun, H. (ed) (2025). *Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji*. Özgür

Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1135>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, yapay zekânın yönetim alanındaki etkilerini yalnızca teknik bir dönüşüm olarak değil; aynı zamanda stratejik, insani ve örgütsel boyutları olan çok katmanlı bir değişim süreci olarak ele almaktadır. Bu nedenle bölümler, okuyucunun konuyu aşamalı ve bütüncül bir şekilde kavrayabilmesini sağlayacak biçimde kurgulanmıştır.

İlk bölümde yapay zekânın yönetim bağlamındaki temel kavramları ve kuramsal çerçevesi ortaya konularak, kitabın geri kalanına ortak bir düşünsel zemin oluşturulmuştur. İkinci bölümde bu çerçeve, insan kaynakları yönetimi gibi somut bir yönetsel fonksiyon üzerinden uygulamaya taşınmıştır. Üçüncü bölüm, özellikle işe alım süreçlerinde yapay zekâ kullanımının doğurduğu etik ve normatif sorunlara odaklanarak eleştirel bir değerlendirme sunmaktadır. Son bölüm ise bu teknolojik ve yönetsel dönüşümün çalışan davranışları, örgütsel ilişkiler ve çalışma deneyimi üzerindeki yansımalarını inceleyerek kitabı davranışsal ve örgütsel bir sentezle tamamlamaktadır.

Bu yapısal kurgu sayesinde kitap, okuyucuya kavramdan uygulamaya, uygulamadan etik sorgulamaya ve oradan da örgütsel etkilere uzanan tutarlı bir düşünsel akış sunmayı amaçlamaktadır.

İçindekiler

Ön Söz	iii
--------	-----

Bölüm 1

Yönetimde Yapay Zekâ Temel Kavramlar	1
<i>Hatice Uzun</i>	
<i>Abmet Ferda Çakmak</i>	

Bölüm 2

Yapay Zekâ Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi	17
<i>Ömer Dulkadir</i>	

Bölüm 3

Yapay Zeka Kaynaklı ya da İnsan Kaynaklı İşe Alım Süreçlerinin Etik Açısından Değerlendirilmesi	45
<i>Halime Göktaş Kulualp</i>	
<i>Gökşen Gedik</i>	

Bölüm 4

Örgütsel Davranışta Yapay Zekâ	71
<i>Zeynep Dilara Tınaz</i>	

Yönetimde Yapay Zekâ Temel Kavramlar 8

Hatice Uzun¹

Ahmet Ferda Çakmak²

Özet

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte artan veri hacmi, karmaşık örgütsel yapılar ve belirsizlik içeren karar ortamları, yöneticilerin analitik ve öğrenen sistemlere yönelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ; makine öğrenmesi, derin öğrenme ve yapay sinir ağları aracılığıyla karar verme, öngörü, planlama ve bilgi yönetimi süreçlerini güçlendiren stratejik bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerini yönetim bilimi perspektifinden ele alarak kavramsal temelleri, öne çıkan teknolojik yaklaşımları ve yönetsel uygulama alanlarını bütüncül bir çerçevede incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda öncelikle yapay zekânın tarihsel gelişimi ve yönetimde dönüşüm evreleri özetlenmekte; makine öğrenmesi, derin öğrenme ve büyük veri kavramları açıklanmış; ardından algoritmik karar verme süreçleri ve yönetim alanında kullanılan başlıca yapay zekâ teknolojileri alanyazına dayalı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yapay zekâ ile geleneksel bilişim sistemleri arasındaki farklar ele alınarak yapay zekânın yönetsel karar süreçlerine sağladığı katkılar tartışılmıştır. Sonuç olarak, bu bölüm yapay zekânın yönetim bilimi açısından değerini, örgütlerin karar alma ve öğrenme süreçlerine entegrasyonu sadece teknik boyutuyla değil aynı zamanda örgütsel ve etik boyutları da içeren bütüncül bir yaklaşımla uygulanmasıyla mümkün olacağını ortaya koymaktadır.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Karabük, Türkiye. E-posta: haticeuzun@karabuk.edu.tr Orcid no: 0000-0002-1517-0091
- 2 Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Zonguldak, Türkiye. E-posta: cakmak@beun.edu.tr Orcid no: 0000-0002-5686-716X

1. Giriş

Son yıllarda gelişen teknolojinin bir yansıması olarak işletmelerde dijitalleşmenin hız kazanması yapay zekâyı, sadece teknik bir yenilik alanı olmaktan çıkarmış ve yönetim biliminin temel tartışma konularından biri hâline getirmiştir. Veri hacminin artması, karmaşık örgütsel yapılar ve belirsizlik içeren karar ortamları, yöneticilerin geleneksel karar destek araçlarını kısıtlamaktadır. Yeni çözümlere ihtiyaç duyan yöneticilere yapay zekâ yol açmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, büyük veri analitiği, derin öğrenme ve makine öğrenmesi gibi yöntemler aracılığıyla örgütlerin planlama, karar alma, öngörü ve öğrenme kapasitelerini yeniden biçimlendiren stratejik bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır.

Yapay zekânın yönetimdeki stratejik önemi, insan sezgisine dayalı olarak yürütülen birçok yönetsel faaliyetin veri temelli ve analitik yaklaşımlarla desteklenmesine imkân tanınmasındandır. Bu nedenle sadece operasyonel süreçlerin otomasyonu ile sınırlanmayan yapay zekâ yönetsel karar süreçlerinin merkezine yerleşmektedir. Günümüzde işletmeler; pek çok alanda yapay zekâ tabanlı sistemlerden yararlanmakta; insan kaynakları yönetiminden finansal analizlere, tedarik zinciri yönetiminden müşteri ilişkileri yönetimine kadar bu sistemler vasıtasıyla daha hızlı, öngörüye dayalı ve tutarlı kararlar alabilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, özellikle son yirmi yılda yapay zekânın yönetim bilimiyle kesişiminin dikkat çekici şekilde arttığı görülmektedir. Bu dönemde karar destek süreçlerinde; yapay sinir ağları, derin öğrenme modelleri, makine öğrenmesi algoritmaları, tahminleme ve sınıflandırma yaygın biçimde kullanılmıştır. Ayrıca, açık erişimli kütüphanelerin yaygınlaşması ve bulut tabanlı hizmetlerin gelişmesi farklı ölçeklerdeki örgütlerin de yapay zekâ teknolojilerine erişmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler, yapay zekânın sadece büyük teknoloji şirketlerinin değil, kamu kurumları ve orta ölçekli işletmelerin de gündemine girmesine imkân sağlamıştır.

Bu kitap bölümünün amacı, yapay zekâ teknolojilerini yönetim bilimi perspektifinden ele alarak, temel kavramları, öne çıkan teknolojik yaklaşımları ve yönetsel uygulama alanlarına bütüncül bir bakış sunmaktır. Bu doğrultuda öncelikle yapay zekânın tarihsel gelişimi, tanımı ve yönetim alanında dönüşüm evrelerine yer verilmekte; ardından makine öğrenmesi, derin öğrenme ve algoritmik karar verme süreçleri yönetim bağlamında incelenmektedir. Devamında, yönetim alanında öne çıkan yapay zekâ teknolojileri ve bu teknolojilerin kullanım alanları alanyazına dayalı olarak sınıflandırılmakta; son olarak yapay zekâ ile geleneksel bilişim sistemleri arasındaki farklar tartışılmaktadır.

1. Yapay Zekânın Tarihsel Gelişimi ve Yönetimde Dönüşüm Evreleri

Mantıksal akıl yürütme için biçimsel bir dil tanımlayan ilk araştırmacı George Boole; mantık ve hesaplama modellerinin ortaya çıktığı ilk dönemde (1847–1944), 1847 yılında yaptığı çalışmasıyla hem bilgisayar biliminin hem de yapay zekânın kavramsal temelini oluşturmuştur. Alan M. Turing (1936)'in Turing makinesini tanımlamasıyla ikinci büyük adım atılmıştır. Yapay zekâ tarihine Turing'in bu katkısıyla hesaplanabilirlik kuramının sınırları belirlenmiş ve algoritmik düşüncenin bilimsel temelleri atılmıştır.

1943 yılında yapay nöronların ilk modelini Warren McCulloch ve Walter Pitts geliştirmiştir. Biyolojik sinir sistemlerinden esinlenen bu çalışmada yapay sinir ağlarının başlangıcı oluşturulmuştur. 1944'te J. Von Neumann ve O. Morgenstern, karar teorisini geliştirmiştir. Donald Hebb 1949 yılında öğrenme kuramı ve ilk yapay sinir ağları çalışmalarının yapıldığı dönemde (1949–1951), yapay nöron bağlantıları için öğrenmeyi mümkün kılan değer değiştirme kuralını tanımlamıştır. Bu yaklaşım alanyazında Hebbian öğrenme olarak bilinmektedir. İlk yapay sinir ağı modelisi ise 1951'de Marvin Minsky ve Dean Edmonds tarafından oluşturulmuştur. Bu gelişme sinir ağları araştırmalarında deneysel bir dönemin başlangıcıdır.

Dartmouth Konferansı'nda farklı disiplinlerden bilim insanlarının ilgisini çeken yapay zekâ, bağımsız bir araştırma gündemi olarak ele alınmıştır. Yapay zekâ terimi ilk kez John McCarthy tarafından 1956 yılında tanımlanmış ve bu tarih yapay zekânın doğuşu olarak kabul edilmiştir (McCarthy vd., 2006).

Yapay zekânın ortaya çıktığı ilk dönemde kural tabanlı sistemler öne çıkmıştır. İlerleyen yıllarda problem çözme ve bilgi işleme süreçlerini sistematik biçimde ele alan çalışmalarla daha kapsamlı bir yapıya kavuşmuştur. 1980'lerde işletmeler uzman sistemleri yaygın olarak kullanmıştır. Ancak, karmaşık ve değişken çevresel koşulları anlamada yetersiz kalan bu sistemler yönetsel karar destek açısından sınırlı kalmıştır (Feigenbaum, 1980).

1990'lardan itibaren yapay zekâ akademik bir araştırma alanı olmaktan çıkmış, ticari ürünlere, dijital hizmetlere ve kurumsal uygulamalara entegre edilen stratejik bir teknoloji hâline dönüşmüştür. Yapay zekânın sektörlerdeki kullanımına ilişkin güncel analizleri, robotlar, oyun motorları, veri işleme sistemleri, öngörüsöl analiz araçları, karar destek mekanizmaları ve otonom süreçleri giderek artan bir uygulama alanı yarattığını göstermektedir.

Türkiye'de 1959 yılında Ord. Prof. Dr. Cahit Arf tarafından halka açık bir konferansta, "Makine düşünebilir mi ve nasıl düşünebilir?" sorusu ile yapay zekâ ilk kez dile getirilmiştir. 1958-1959 öğretim yılında Atatürk

Üniversitesinin düzenlediği konferansın davetlisi olan Arf; konuşmasının büyük bir bölümünü düşünen makinelerle ayırmıştır (Sarı, 2021, s. 816). Ülkemizde yapay zekâ ile ilgili araştırmalar 1959'da Arf ile başlamış olmasına rağmen 1990'lı yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır. Özellikle robotik uygulamalar, görüntü işleme teknikleri, karar sistemleri ve uzman sistem tasarımları akademik alanda öne çıkmıştır. Türkiye'de yapay zekâ teknolojilerinin gelecekte hem kamu hizmetlerinde hem de sivil alanlarda önemli bir kullanım potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018, s. 57).

Günümüzde yapay zekâ terimi, 1950–1980'lerdeki büyük beklentilerden farklı bir anlam kazanmıştır. Artık yapay zekâ “işimizi daha hızlı ve kolay yapmamıza yardımcı olacak akıllı ajanların oluşturulması” şeklinde daha pragmatik ve uygulama odaklı bir içerikle tanımlanmaktadır (Benko ve Lányi, 2009).

1.2. Yapay Zekânın Tanımı ve Yönetim Bilimine Giriş

Russell ve Norvig (2021) yapay zekâyı insan zekâsı gerektiren görevlerin bilgisayar sistemleri tarafından yerine getirilebilmesini sağlayan yöntem ve teknolojiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Yönetim alanı açısından bakıldığında ise yapay zekâ; öngörü geliştirme, karar verme, risk analizi, süreç optimizasyonu ve örgütsel öğrenme gibi işlevlerin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. Günümüzde yönetim süreçleri giderek daha fazla veri odaklı hâle gelmekte; yapay zekâ, yöneticilerin belirsizlik durumlarında daha sistematik ve tahmine dayalı karar verebilmesine imkân sağlamaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2017).

Yapay zekâ farklı disiplinler tarafından çeşitli boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bazı çalışmalar insan zihninin işleyişini taklit eden bilişsel süreçlere odaklanırken, bazıları da yapay zekânın karar mekanizmaları, bilgi işleme kapasitesi ve özerk davranış geliştirme yeteneğini incelemektedir. Örneğin konuşma tanıma, doğal dil işleme, komut algılama ve yön bulma gibi alanlarda kullanılan sistemler, insan benzeri bir düşünme sürecini modelleme amacını taşımaktadır (Önder ve Saygılı, 2018).

Modern örgütlerde kullanılan bilgi sistemlerine ilişkin çalışmalar da yapay zekânın karmaşıklık, özgünlük ve öngörü kapasitesi gerektiren süreçlerde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Laudon ve Laudon, 2020). Uzman sistemler, robot tasarımları ve karar destek mekanizmaları gibi pek çok teknik uygulama, geçmiş örneklerden öğrenen ve belirli problem türlerini çözmek için yapılandırılmış yapay zekâ sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Baştan, 2003). Bu çerçevede yapay zekâ, genel olarak “zayıf yapay zekâ” ve

“güçlü yapay zekâ” şeklinde iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Wisskirchen vd., 2017, s. 10).

Zayıf yapay zekâ, belirli ve sınırlı görevleri yerine getirmek üzere tasarlanmış, insan benzeri bilinç, anlama veya öz-farkındalık iddiası taşımayan yapay zekâ sistemlerini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda sistemler, akıllıymış gibi davranmakta; ancak gerçekte yalnızca önceden tanımlanmış hedefler doğrultusunda veri işleme, örüntü tanıma ve tahminleme gibi işlevleri yerine getirmektedir. Zayıf yapay zekâ sistemleri, öğrenme ve uyarlanma yeteneğine sahip olsalar da, bu yetenekler belirli bir problem alanı ile sınırlıdır ve genel bir bilişsel kapasite sunmamaktadır (Searle, 1980; Russell vd., 2021). Günümüzde işletmelerde kullanılan karar destek sistemleri, öneri motorları, görüntü ve ses tanıma uygulamaları zayıf yapay zekâ kapsamında değerlendirilmektedir.

Güçlü yapay zekâ ise, insan zekâsına benzer biçimde düşünebilen, öğrenebilen, anlayabilen ve farklı bağlamlarda bilgiyi genelleayebilen sistemleri tanımlamak için kullanılan teorik bir kavramdır. Bu yaklaşım, yapay zekâ sistemlerinin yalnızca belirli görevleri yerine getiren araçlar olmanın ötesine geçerek, bilinç, niyet ve gerçek anlama kapasitesine sahip olabileceğini savunmaktadır. Güçlü yapay zekâ tartışmaları, özellikle John Searle’ün “Çin Odası” düşünce deneyi ile felsefi bir çerçeve kazanmış; bu bağlamda makinelerin gerçekten “anlayıp anlayamayacağı” sorusu literatürde yoğun biçimde tartışılmıştır (Searle, 1980). Günümüzde güçlü yapay zekâ, henüz pratikte gerçekleştirilmiş bir teknoloji olmaktan ziyade, yapay zekâ araştırmalarının uzun vadeli hedeflerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Bostrom, 2014).

1.3. Makine Öğrenmesi, Derin Öğrenme ve Büyük Veri

Makine öğrenmesi, belirli bir probleme ilişkin verilerden hareketle bu problemi temsil eden modellerin oluşturulmasını amaçlayan ve sistemlerin geçmiş verilere dayanarak örüntüleri tanımasını, bu örüntüler üzerinden tahmin ve çıkarımlar yapmasını sağlayan istatistiksel temelli bir yaklaşımdır (Atalay ve Çelik, 2017; Bishop, 2006). Kullanılan veri seti ve seçilen algoritma doğrultusunda geliştirilen modeller, performansı en üst düzeye çıkaracak biçimde optimize edilmektedir. Bu kapsamda alanyazında k-en yakın komşu algoritması (k-Nearest Neighbors, k-NN), Naif Bayes sınıflandırıcısı, karar ağaçları, lojistik regresyon, k-ortalamlar, destek vektör makineleri ve yapay sinir ağları gibi çok sayıda makine öğrenmesi yöntemi geliştirilmiştir. Söz konusu yaklaşımların bir bölümü tahmin, bir bölümü kümeleme, bir bölümü ise sınıflandırma amacıyla kullanılmaktadır (Atalay ve Çelik, 2017).

Yönetim bağlamında makine öğrenmesi uygulamaları; talep tahmini, çalışan performansının analizi, tedarik zinciri optimizasyonu, finansal risk ölçümü ve müşteri segmentasyonu gibi karar destek süreçlerinde yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Geoffrey Hinton ve çalışma arkadaşlarının yapay sinir ağları üzerine geliştirdikleri yaklaşım çerçevesinde derin öğrenme ortaya çıkmıştır. Derin öğrenme; çok katmanlı yapay sinir ağları aracılığıyla verilerdeki karmaşık ve hiyerarşik örüntülerin otomatik olarak öğrenilmesini amaçlayan bir makine öğrenmesi yöntemidir. Bu yaklaşımda, geleneksel yapay sinir ağlarından farklı olarak, ağ yapısı birden fazla gizli katmandan oluşmakta ve her katman verinin farklı düzeylerdeki temsillerini öğrenmektedir. (Hinton vd., 2006).

Günümüzde yapay zekâ temelli yönetim uygulamaları, büyük ölçüde büyük veri ekosisteminden beslenmektedir. Sosyal medya etkileşimleri, blog ve e-posta içerikleri, sensör çıktıları, coğrafi ve konumsal veriler ile görsel ve işitsel materyaller gibi farklı kaynaklardan üretilen yüksek hacimli ve çeşitli veriler, yönetsel karar alma süreçlerinin temel girdileri hâline gelmiştir. Bu verileri etkin biçimde toplayan, analiz eden ve anlamlandırabilen kurumlar; müşteri davranışlarını öngörme, paydaş eğilimlerini analiz etme, rekabet ortamını değerlendirme ve riskleri erken aşamada tespit etme konusunda önemli bir avantaj elde etmektedir.

Yönetim bağlamında yapay zekâ, yalnızca mevcut eğilimlerin analiz edilmesini değil, aynı zamanda yöneticilerin önceden fark edemediği ilişkilerin ve örüntülerin ortaya çıkarılmasını da mümkün kılmaktadır. Bu durum, stratejik planlama, pazarlama yönetimi, operasyonel verimlilik ve gelir yönetimi gibi alanlarda daha isabetli ve veri temelli kararların alınmasına katkı sağlamaktadır. Örneğin MasterCard, 210 ülkede 1,5 milyar kart kullanıcısına ait yaklaşık 65 milyar ödeme işlemini yapay zekâ destekli analitik yöntemlerle inceleyerek farklı tüketim davranışlarını ortaya koymuştur. Analiz sonuçları, ABD’de öğleden sonra saat 16 civarında akaryakıt istasyonlarını ziyaret eden bireylerin, takip eden bir saat içinde restoran veya süpermarketlerde 35–50 ABD doları arasında harcama yapma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu içgörüden yararlanan işletmeler, hedefli kampanyalar ve kişiselleştirilmiş kupon uygulamaları geliştirerek satışlarını artırmış; böylece yapay zekânın yönetsel değer üretme kapasitesini somut biçimde ortaya koymuşlardır (Schönberger ve Cukier, 2013).

Bu teknolojilerin tamamını mümkün kılan unsur ise büyük veri çağının ortaya çıkardığı hacim, hız ve çeşitlilik özellikleridir (Chen, Chiang ve Storey, 2012). Büyük veri analitiği, stratejik yönetimde erken uyarı sistemleri, risk

değerlendirme mekanizmaları ve performans kontrolü gibi süreçlerin daha bilimsel temelde yürütülmesine zemin hazırlamaktadır.

1.4. Algoritmik Karar Verme Mantiğı, Riskler ve Yönetsel Etkiler

Klasik yöntemlerle çözülemeyen veya çözüm süresi problemin büyüklüğüne bağlı olarak aşırı derecede uzayan durumlarda, kesin çözüme çok yakın sonuçlar üretebilen bir yöntemdir (Elmas, 2011). Algoritmik süreçler, kullanıcı davranışlarını analiz eden, tercihleri tahmin eden ve görevleri otomatikleştiren bir dizi görev ve talimatı kapsamaktadır. Diğer yandan devletlerin ve hükümetlerin yapay zekâ uygulamalarını kullanımları durumunda fırsatlar kadar riskler de bulunmaktadır. Veri güvenliği, mahremiyet, kamu beklentileri ve teknik kapasite, yapay zekâ kullanımının yönetsel boyutunu doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle modern yönetim anlayışı yapay zekâ sistemlerinin yaratabileceği kamu faydasını en üst düzeye çıkarırken, muhtemel sosyal ve yönetsel riskleri de göz ardı etmemeyi gerektirmektedir (Önder ve Saygılı, 2018, s. 651).

1.5. Yönetim Açısından Öne Çıkan Yapay Zekâ Teknolojileri

Yapay zekâ uygulamaları, kullanılan teknolojilerin özelliğine bağlı olarak farklı yönetsel işlevleri üstlenmektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılan teknolojiler arasında bilhassa yapay sinir ağları, akıllı hibrit sistemler, vekil tabanlı yapılar ve bilgisayar destekli karar sistemleri, karar verme, tahminleme, planlama gibi teknolojiler öne çıkmaktadır. Bu teknolojilerin yönetim bilimindeki kullanım alanlarını ve baskın eğilimlerini ortaya koymak amacıyla, alanyazındaki çalışmalar tematik olarak incelenmiştir. Aşağıda sunulan tablo 1, yönetim açısından öne çıkan yapay zekâ teknolojilerini ve bu teknolojilerin uygulandığı temel alanları özetlemektedir.

Tablo 1: Yönetim Açısından Öne Çıkan Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulama Alanları

Yapay Zekâ Teknolojisi / Yöntemi	Yönetimsel Kullanım Alanı	Temel Amaç / İşlev	Örnek Çalışmalar
Yapay sinir ağları	Karar verme, tahminleme	Yüksek doğrulukta tahmin ve kestirim	Fletcher ve Goss (1993) Adya ve Collopy (1998) Huang vd. (2004) Sharma ve Chopra (2013)
Yapay sinir ağları	Finansal tahmin	Hisse senedi fiyat tahmini	Karaath vd. (2005) Kutlu ve Badur (2009) Zeren ve Ergüzel (2014)
Yapay sinir ağları	Maliyet analizi	Maliyet tahmini	Adalier (2008)
Yapay sinir ağları	Finansal risk	Finansal başarısızlık tahmini	Akkaya vd. (2009) Kılıç ve Seyrek (2012)
Yapay sinir ağları	Müşteri ilişkileri yönetimi	Müşteri davranışlarının analizi	Ersöz vd. (2008)
Akıllı hibrit sistemler	Stratejik yönetim	Strateji geliştirme ve planlama	Li, vd. (1999) Li (2000) Li vd. (2002)
Vekil tabanlı sistemler	Planlama ve yönetim süreçleri	Otonom karar destek	Shen ve Morrie (1999) Martínez-López ve Casillas (2013)
Bilgisayar destekli karar sistemleri	Yönetim ve planlama	Karar destek süreçlerinin iyileştirilmesi	Li vd. (2002)
Yapay zekâ tabanlı sistemler	Bilgi yönetimi	Bilginin üretimi, paylaşımı ve kullanımı	Liebowitz (2001) Nemati vd. (2002) Liao (2003)
Yapay zekâ yöntemleri	Risk yönetimi	Risklerin öngörülmesi ve yönetimi	Kuşan ve Özdemir (2008)
Yapay zekâ yöntemleri	Kalite yönetimi	Kalite iyileştirme	Kaya ve Engin (2011)
Yapay zekâ yöntemleri	İnsan kaynakları yönetimi	Personel seçimi ve değerlendirme	Kaya ve Gözen (2005) Aksakal ve Dağdeviren (2010)
Yapay zekâ tabanlı denetim sistemleri	Finansal denetim	Mali tablo denetimi	Kırloğlu ve Ceyhan (2014)

Kaynak: Ünal A.ve Kılınç İ., 2020, s. 65-66 dan faydalanılmıştır.

Bu tabloda, yönetim alanında öne çıkan yapay zekâ teknolojileri, söz konusu teknolojilerin kullanıldığı temel yönetimsel süreçler ve alanyazındaki örnek çalışmalar çerçevesinde özetlenmiştir. Görüldüğü üzere, özellikle

yapay sinir ağları karar verme ve tahminleme odaklı uygulamalarda yoğun biçimde kullanılmakta; akıllı hibrit sistemler ve vekil tabanlı yaklaşımlar ise strateji geliştirme, planlama ve karar destek süreçlerinde öne çıkmaktadır. Tablo 1, yapay zekâ teknolojilerinin yönetim biliminde yalnızca teknik araçlar olarak değil, aynı zamanda yönetsel değer üreten analitik sistemler olarak konumlandığını göstermektedir.

Son yıllarda yaşanan teknolojik ve örgütsel dönüşümler nedeniyle yapay zekâ teknolojileri yönetim alanında geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Yapay zekâ, işletmeler tarafından birçok yönetsel ve operasyonel görevin yerine getirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. İş pozisyonlarına uygun adayların seçimi, müşterilere finansal ürün önerilerinde bulunulması, finansal işlemlerin yürütülmesi, sigortalama süreçlerinin yönetilmesi, karmaşık lojistik faaliyetlerin düzenlenmesi, sağlık alanında teşhis ve terapi önerilerinin sunulması, teknolojik gelişmelerin öngörülmesi ve kriminal faaliyetlerin izlenmesi gibi oldukça geniş bir yelpazede yapay zekâ sistemlerinden yararlanılmaktadır.

1.6. Yapay Zekâ ve Geleneksel Bilişim Sistemleri Arasındaki Fark

Geleneksel bilişim sistemleri, önceden tanımlanmış kurallar, sabit iş akışları ve belirli senaryolar çerçevesinde çalışan, ağırlıklı olarak veri işleme ve raporlama işlevlerini yerine getiren yapılardır. Bu sistemlerde karar süreçleri büyük ölçüde insan tarafından belirlenen mantıksal kurallara dayanmakta; sistem, kendisine tanımlanan sınırların dışına çıkmadan çalışmaktadır. Buna karşılık yapay zekâ sistemleri, büyük hacimli veriler üzerinden öğrenebilen, zaman içerisinde kendisini güncelleyebilen ve değişen koşullara uyum sağlayabilen dinamik yapılara sahiptir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Yapay zekâ sistemlerinin ayırt edici özelliklerinden birisi, deterministik bir karar mantığı yerine olasılıksal ve öğrenmeye dayalı bir yaklaşım benimsemeleridir. Geleneksel bilişim sistemleri aynı girdiler karşısında her zaman aynı çıktıyı üretirler. Yapay zekâ tabanlı sistemler ise; farklı bağlamları ve geçmiş deneyimleri dikkate alarak değişken çıktılar üretebilmektedir. Bu durum, yapay zekâyı belirsizlik, karmaşıklık ve hızlı değişimle karakterize edilen yönetsel ortamlarda daha işlevsel hâle getirmektedir. Bu doğrultuda Türkçe alanyazında da yapay zekânın, klasik karar destek sistemlerinden farklı olarak öngörü, sezgiye yakın çıkarım ve adaptif karar alma kapasitesi sunduğu vurgulanmaktadır (Koçyiğit, 2019).

Yönetim açısından bakıldığında bu fark, örgütlerin yalnızca geçmiş verilere dayalı analizler yapmakla yetinmeyip, geleceğe yönelik senaryolar üretebilmesine ve belirsizlik altında daha esnek karar mekanizmaları

geliştirebilmesine imkân tanımaktadır. Özellikle stratejik planlama, risk yönetimi ve insan kaynakları gibi alanlarda yapay zekâ sistemleri, yöneticilere alternatifleri karşılaştırma, olası sonuçları simüle etme ve karar süreçlerini sürekli olarak iyileştirme olanağı sunmaktadır. Buna karşın geleneksel bilişim sistemleri, daha çok operasyonel verimlilik ve süreç standardizasyonu ile sınırlı kalmaktadır.

Yapay zekâ ile geleneksel bilişim sistemleri arasındaki bu yapısal ve işlevsel farklar, yapay zekânın yönetim alanında yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm unsuru olarak görülmesini gerekli kılmaktadır. Bu dönüşüm, örgütlerin karar alma süreçlerinden örgütsel öğrenme kapasitelerine kadar pek çok boyutta yeni fırsatlar ve beraberinde bazı yönetsel ve etik tartışmaları da gündeme getirmektedir. Sonuç bölümünde, yapay zekânın yönetim uygulamalarına etkileri bütüncül bir perspektifle değerlendirilerek bu fırsat ve sınırlılıklar özetlenmektedir.

SONUÇ

Bu bölümde yapay zekâ, yönetim bilimi perspektifinden ele alınarak kavramsal temelleri, öne çıkan teknolojik yaklaşımları ve yönetsel uygulama alanları çerçevesinde incelenmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılan makine öğrenmesi, derin öğrenme ve yapay sinir ağları; özellikle karar verme ve tahminleme uygulamalarında yönetsel değeri artırmaktadır. Alanyazın incelemesi, yapay zekânın sadece operasyonel verimliliği sağlayan bir teknolojiden ibaret olmadığını; aynı zamanda örgütlerin belirsizlik altında daha esnek ve öngörüye dayalı kararlar almasına olanak sağladığını göstermektedir.

Yönetim alanında kullanılan yapay zekâ uygulamalarına bakıldığında hibrit ve vekil tabanlı sistemlerin daha çok strateji geliştirme, planlama ve karar destek süreçlerinde tercih edildiği anlaşılmaktadır. Finansal tahminleme, risk yönetimi ve insan kaynakları gibi alanlarda ise yaygın biçimde yapay sinir ağlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu durumda, yönetim süreçlerinde yapay zekâ teknolojilerinin tek tip bir kullanım modeli sunmadığını; aksine yönetsel problemin özelliğine bağlı olarak farklı teknolojik yaklaşımların öne çıktığını söylemek mümkündür.

Yönetsel karar süreçlerinde yapay zekânın öğrenen ve uyarlanabilir yapısı önemli avantajlar sunmakla birlikte, bazı sınırlılıkları ve riskleri de barındırmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının yönetim alanında sürdürülebilir bir şekilde kullanılabilmesi için; algoritmik şeffaflık, veri kalitesi, etik sorumluluk ve yönetim gibi konular sadece teknik birer tasarım unsuru olarak görülmemelidir. Daha ziyade, meşruiyetin, kurumsal

güvenin ve uzun vadeli etkililiğin oluşmasında kritik yönetsel boyutlar olarak ele alınmalıdır.

Sonuç olarak, yapay zekânın yönetim açısından değeri, yönetsel karar süreçlerine entegrasyonu yalnızca teknik boyutuyla değil aynı zamanda örgütsel ve etik boyutları da içeren bütüncül bir yaklaşımla kurumsal politikalara ve günlük uygulamalara yansıtılması durumunda kalıcı hâle gelebilecektir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, yapay zekâ uygulamalarının örgütsel performans, liderlik ve kurumsal kültür üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemesi; ayrıca etik ve yönetim boyutlarını ampirik verilerle desteklemesi, alanyazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Adalier, O. (2008). *Yapay zekâ yöntemleri ile yazılım projelerinde maliyet kestirimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Adya, M., & Collopy, F. (1998). How effective are neural networks at forecasting and prediction? *Journal of Forecasting*, 17(5–6), 481–495.
- Akkaya, G. C., Demireli, E. ve Yakut, Ü. H. (2009). Finansal başarısızlık tahmininde yapay sinir ağları kullanımı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 187–209.
- Aksakal, E., ve Dağdeviren, M. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi için bütünlük bir yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 25(4), 905–913.
- Atalay, M. ve Çelik, E. (2017). Büyük veri analizinde yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları (*Artificial intelligence and machine learning applications in big data analysis*). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155–172. <https://doi.org/10.20875/makusobed.309727>
- Baştan, S. (2003). Yapay zekâ, yeni iletişim teknolojileri ve örgütsel değişim: Akıllı örgüte doğru. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 187–203.
- Benko, A., & Lányi, C. S. (2009). *Artificial intelligence*. Budapest: Typotex Publishing.
- Bishop, C. M. (2006). *Pattern recognition and machine learning*. New York: Springer.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, dangers, strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Elmas, Ç. (2011). *Yapay zekâ uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ersöz, S., Yaman, N. ve Birgören, B. (2008). Müşteri ilişkileri yönetiminde verilerin yapay sinir ağları ile modellenmesi ve analizi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(4), 759–767.
- Feigenbaum, E. A. (1980). Knowledge engineering: The applied side of artificial intelligence. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 426(1), 91–107.
- Fletcher, D., & Goss, E. (1993). Forecasting with neural networks: An application using bankruptcy data. *Information & Management*, 24(3), 159–167. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(93\)90064-Z](https://doi.org/10.1016/0378-7206(93)90064-Z)

- Hinton, G. E., Osindero, S., & Teh, Y. W. (2006). A fast learning algorithm for deep belief nets. *Neural Computation*, 18(7), 1527–1554. <https://doi.org/10.1162/neco.2006.18.7.1527>
- Huang, Z., Chen, H., Hsu, C. J., Chen, W. H., & Wu, S. (2004). Credit rating analysis with support vector machines and neural networks: A market comparative study. *Decision Support Systems*, 37(4), 543–558. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(03\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(03)00086-1)
- Karaatlı, M., Güngör, İ., Demir, Y. ve Kalaycı, Ş. (2005). Hisse senedi fiyat hareketlerinin yapay sinir ağları yöntemi ile tahmin edilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 38-48.
- Kaya, İ. ve Engin, O. (2011). Kalite iyileştirme sürecinde yapay zekâ tekniklerinin kullanımı. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 11(1), 103-114.
- Kaya, İ. ve Gözen, Ş. (2005). Personel seçim sürecinde uzman sistem yaklaşımı ve konya büyükşehir belediyesinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 355-376.
- Yalçın Kayıkçı, M. ve Kutluk Bozkurt, A. (2018). Dijital çağda Z ve Alpha kuşağı, yapay zekâ uygulamaları ve turizme yansımaları. *Sosyal Bilimler Metinleri*, Sayı 1, 54–64.
- Kılıç, Y. ve Seyrek, İ. H. (2012). Finansal başarısızlık tahmininde yapay sinir ağlarının kullanılması: İmalat sektöründe bir uygulama. *1. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumu*, 31 Mayıs-2 Haziran, Gaziantep, Türkiye.
- Kırloğlu, H. ve Ceyhan, İ. F. (2014). Mali tablo denetiminde ön analitik inceleme tekniği olarak veri madenciliğinin kullanımı: Borsa İstanbul uygulaması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 13-36, <https://dergipark.org.tr/ayd/issue/3331/46189>
- Koçyigit, N. (2019). Yönetimde yapay zekâ. *Dijital çağ örgütlerinde güncel yönetim konuları* (1. baskı, ss. 9-32). İstanbul: Hiper Yayın.
- Kuşan, H. ve Özdemir, İ. (2008). İnşaat projelerinde risk yönetimi ve yapay zekâ yöntemlerinin kullanımı. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 451(5), 38-43.
- Kutlu, B. ve Badur, B. (2009). Yapay sinir ağları ile borsa endeksi tahmini. *Yönetim*, 20(63), 25-40.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Yönetim bilişim sistemleri: Dijital işletmeyi yönetme (Çev. U. Yozgat). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Li, S. (2000). The development of a hybrid intelligent system for developing marketing strategy. *Decision Support Systems*, 27(4), 395-409.
- Li, S., Duan, Y., Kinman, R. ve Edwards, J. S. (1999). A framework for a hybrid intelligent system in support of marketing strategy development. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 70-79.

- Li, S., Davies, B., Edwards, J., Kinman, R. ve Duan, Y. (2002). Integrating group Delphi, fuzzy logic and expert systems for marketing strategy development: the hybridisation and its effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(5), 273-284.
- Liao, S. H. (2003). Knowledge management technologies and applications—Literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems with Applications*, 25(2), 155-164.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert systems with applications*, 20(1), 1-6.
- Martínez-López, F. J. ve Casillas, J. (2013). Artificial intelligence-based systems applied in industrial marketing: An historical overview, current and future insights. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 489-495.
- McCarthy, J., Minsky, M., Rochester, N., & Shannon, C. (2006). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence (1955). *AI Magazine*, 27(4), 12-14.
- Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S., & Herschel, R. T. (2002). Knowledge warehouse: An architectural integration of knowledge management, decision support, artificial intelligence and data warehousing. *Decision Support Systems*, 33(2), 143-161.
- Önder, M. ve Saygılı, H. (2018). Yapay zekâ ve kamu yönetimine yansımaları. *Türk İdare Dergisi*, 90(487), 629-668.
- Russell, S., Norvig, P., Popineau, F., Miclet, L., & Cadet, C. (2021). *Intelligence artificielle : Une approche moderne* (4e éd.). Paris: Pearson France.
- Sarı, F. (2021). Cahit Arf'in "Makine Düşünebilir mi ve Nasıl Düşünebilir?" adlı makalesi üzerine bir çalışma. *TRT Akademi*, 6(13), 812-833. <https://doi.org/10.37679/trta.962940>
- Schönberger, V. M., & Cukier, K. (2013). *Büyük veri: Yaşama, çalışma ve düşünme biçimimizi dönüştürecek bir devrim* (B. Erol, Çev.). İstanbul: Paloma Yayınları.
- Searle, J. R. (1980). Minds, brains, and programs. *Behavioral and Brain Sciences*, 3(3), 417-457.
- Sharma, A. ve Chopra, A. (2013). Artificial neural networks: „Applications in Management”. *IOSR Journal of Business and Management*, 12(3), 32-40.
- Shen, W., & Norrie, D. H. (1999). Agent-based systems for intelligent manufacturing: A state-of-the-art survey. *Knowledge and Information Systems*, 1(2), 129-156.
- Turing, A. (1936). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, 42(2), 230-265.
- Ünal, A. ve Kılınç, İ. (2020). Yapay zekâ-işletme yönetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 51-78.

- Wisskirchen, G., Biacabe, B. T., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G. J., & von Brauchitsch, B. (2017). *Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace*. IBA Global Employment Institute, 11(5), 49-67.
- Zeren, F. ve Ergüzel, O. Ş. (2014). Forecast share prices with artificial neural network in crisis periods. *İşletme Araştırmaları Dergisi-Journal of Business Research-Türk*, 6(3), 16-28..

Yapay Zekâ Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi 8

Ömer Dulkadir¹

Özet

Bu çalışmada, yapay zekânın insan kaynakları yönetimindeki rolü hakkında araştırmacılara ve örgütlere kavramsal düzeyde kapsamlı bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Teknolojideki hızlı gelişim, güncel yönetim anlayışlarında kullanılan teknolojik araçlara yenilerinin eklenmesine ve sürekli iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Tarihi 1950’li yıllara dayansa da yakın geçmişte yaygın hale gelen yapay zekâ, örgütlerin güncel yönetim anlayışlarını kolaylaştıran önemli bir teknolojik araç haline gelmiştir. Özellikle pazarlama ve müşteri ilişkilerinde kapsamlı kullanıma sahip olan yapay zekâ, çok sayıda soruya cevap arayan insan kaynakları yönetimi için de önemli bir destek aracı olmuştur. Yapay zekânın insan kaynakları yönetimi sürecinde örgütlere öncelikli yararlarını; doğru çalışan seçimi, hız, maliyet, kapsamlı düşünebilme yeteneği, hassasiyet, verimlilik, çalışan bağlılığı, eşitlik ve çok kriterli analiz yeteneği şeklinde sıralamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları yerine getirmesi ve performans hedeflerine ulaşması için büyük öneme sahip olan bu katkı faktörleri örgütlere rekabet avantajı ve temel yeteneklere odaklanma fırsatı da sunmaktadır. Yapay zekâ tüm sektörler ve akademik alanlarda kullanılması nedeni ile literatürde de kendine yoğun şekilde yer bularak birçok akademik ve sektörel çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmada küresel/ulusal yapay zekâ uygulamaları, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında yapay zekânın katkısı, sorun potansiyeli olan yapay zekâ ihlalleri ve insan kaynaklarında yapay zekânın kullanımına dair güncel vaka analizlerine yer verilerek kapsamlı bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde sunduğu avantajlar kadar, ortaya çıkardığı risk ve sorunların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmakta; gelecekteki çalışmaların özellikle sorunlar ve etik ihlaller üzerine odaklanması önerilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, odulkadir@karabuk.edu.tr, 0000-0003-2069-2860

1. Giriş

Teknolojinin hızlı gelişimi dijitalleşmeyi yönetimin önemli bir parçası haline getirerek dijital yönetime dönüşümü hızlandırmıştır. Dijitalleşen yönetim sürecinde sıradanlaşmış işlere ait kararlar daha hızlı, insanın zihinsel performansına gerek kalmadan ve doğru şekilde alınabilmektedir. İnsandan daha hızlı, kapsamlı, az maliyetli ve yüksek doğruluk payına sahip veri elde edilebilmesi dijital teknolojilerin yaygınlaşmasının önünü açmıştır. Böylece geleneksel yönetim anlayışı tabuları yıkılarak esnek, hızlı, etkin, verimli, başarılı ve gelişime açık bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Aksoy, 2024: 1-3). Teknolojik gelişimin dijital yönetime sunduğu teknolojik araçlardan biri olan yapay zekânın temelleri 1950'li yıllara dayansa da teknoloji dışındaki kurumlar için bilinirliği yakın geçmişte olmuştur. Hız, maliyet, insan gibi düşünebilme, hassas veri sağlama, verimlilik artışı ve sorunlara çözüm bulma özellikleri sayesinde birçok örgüt tarafından fark edilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Yapay zekâ kullanımı, özellikle rekabet avantajı ve sıradan işler yerine temel yeteneklere odaklanma imkânı sağlamasından dolayı giderek artmaktadır. Yapay zekâ teknolojisi sağlayıcıları da bu talebi karşılamak için sürekli yeni yapay zekâ araçları üreterek bilinirliğine, yaygınlaşmasına, maliyetinin düşmesine ve erişilebilirliğine olanak sağlamaktadırlar (Ersöz & Özmen, 2020: 171-173).

Örgütsel temel yeteneğin kaynağı olan insanın doğru seçilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini yürüten insan kaynakları yönetimi de çok sayıda soruya cevap arayan yapısından dolayı yapay zekâyı en çok kullanan yönetim birimlerinden biri olmuştur. Personel ihtiyaç planlaması, doğru personeli seçme, çalışanların performans analizi, gelişime yönelik eğitim belirleme/tasarlama, işe giriş işlemleri ve kariyer gelişimi insan kaynakları yönetiminin cevabını aradığı ana sorulardır. Geleneksel yönetim anlayışında insan duyguları ve sezgileri ile verilen uzun, maliyetli ve yüksek hata payı riski taşıyan bu soruların cevapları günümüzde yapay zekâ ile insana gerek kalmadan kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimini ilgilendiren hemen hemen tüm sorulara hızlı cevap veren yapay zekâ sayesinde çalışanlar sıradan işler yerine örgütsel yeteneklerin gelişmesine odaklanabilmektedirler. Yapay zekânın gelişme hızı dikkate alındığında mevcut durumda sorun yaratma potansiyeline sahip olan etik ve hukuki ihlallerin giderilmesine yönelik çalışmaların hız kazanacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle çalışma kapsamında ele alınan yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi hakkında kavramsal düzeyde bilgi verilmiştir. Ardından insan kaynakları yönetiminde kullanılan küresel ve ulusal yapay zekâ uygulamaları hakkında bilgi verilerek uygulama bazında öncelikler ele

alınmıştır. Devamında yapay zekânın uygulama alanları, insan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonlar özelinde incelenerek fonksiyonlarda kullanım öncelikleri ve faydaları hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde ise yapay zekânın çoğunlukla avantajları ön plana çıkarılmış olsa da dezavantajlarının, etik kapsamının ve hukuki sorunlarının da işletmeler için önemine vurgu yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanımına dair güncel avantaj sağlayan örneklerine ek olarak yaşanan bir örnek olay üzerinden işletmelerin dikkat etmesi gereken başlıklar hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. Bütünleşik olarak ele alındığında bu çalışma ile araştırmacılar ve örgütlere insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımı hakkında kavramsal düzeyde kapsamlı bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Yapay zekâ uygulamalarının sürekli gelişmesi her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da dikkat çekmiştir ve uygulama sayısı sürekli artmaktadır. Yapay zekâ, özellikle doğru kişiyi tespit etme fonksiyonunun yerine getirilmesi, sıradan işlerin bertaraf edilmesi ve temel yeteneklere daha fazla zaman ayrılması başlıklarındaki avantajları nedeni ile insan kaynakları yönetimi için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu kapsamda uygulamaların sorunsuz şekilde kullanılabilmesi için yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak doğru şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bölümde çalışmanın ana unsurları olan yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi hakkında kavramsal düzeyde bilgi verilmiştir.

2.1. Yapay Zekâ

Yapay zekâ, yakın zamana kadar teknoloji alanındaki disiplinler tarafından sahiplenilmiş olsa da artık tüm disiplinleri ilgilendiren, kendi başına da bir disiplin haline gelmiş çalışma alanıdır. Yapay zekâ kullanıma dair ilk veriler 1956'ya kadar uzansa da teknolojiye erişimdeki kısıtlılıklar nedeni ile ancak 2000'lerden itibaren popüler hale gelmiştir. Özellikle 2020'den sonra erişimin daha da kolaylaşması ve birçok yapay zekâ modeline uygulama veya program yerine tarayıcı üzerinden ulaşılabilmesi, önceleri kurumsal düzeyde kullanımına daha sık rastlanan yapay zekânın bireyler tarafından kullanımını da yaygınlaştırarak iş hayatının önemli bir parçası haline gelmesini sağlamıştır (Aysan vd., 2025: 195-197). Yapay zekânın yaygınlaşmasındaki ana sebep kolaylaştırıcı özelliği ve veriyi elde ettiği birime bağlı kalmadan sürekli kendisini geliştirme yeteneğine sahip olmasıdır. Bir konu hakkındaki geniş veri ağını kullanarak hızlı veri oluşturmaları ve kısa sürede metin haline dönüştürebilmesi özellikle bir konu hakkındaki raporlama ve analiz

süreçlerine katkı sağlayarak araştırmacıların işini kolaylaştırmaktadır (Hürriyetoglu, 2021).

Literatürde, yapay zekâ için birçok tanım kullanılmıştır. Tanımlar da yapay zekânın kendini geliştirmesi gibi sürekli yenilenmektedir. Martinez (2019) yapay zekânın tanımını yaptığı çalışmasında kavramın dinamik bir yapıya sahip olduğunu, genel bir tanım yapmak yerine disiplinler özelinde tanımlamalar yapılması gerektiğini savunmuştur. Tanımın, yapay zekânın ne olduğuna sorusuna kimin cevap verdiğine ve bu kişinin hangi disiplinde çalıştığına bağlı olarak değişeceğini belirtmiştir. Zhang ve arkadaşları (2020) yapay zekâyı, geniş bir veri tabanından faydalanarak geçmişini anlayan ve bu bilgileri kullanarak gelecekle ilgili tahminlerde bulunan bir makine öğrenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Munoko ve arkadaşları (2020) yapay zekâyı insanın zihinsel davranışlarını ve yargılarını taklit eden bir teknoloji olarak tanımlamıştır. Hasan (2022) yapay zekâyı, insan beyninin yaptığı öğrenme, akıl yürütme, uyum sağlama, analiz etme, yargılama ve diğer önemli faaliyetleri yerine getiren bir yazılım şeklinde tanımlamıştır. Literatürde çok sayıdaki tanımdan kapsamlı olan bazıları verilmiş olsa da tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde yapay zekâyı; elektronik ortamda yer alan verileri kullanan, işleyen ve son halini kullanarak ihtiyaç duyan kişi veya kuruluşun geleceğe yönelik sorularını cevaplayan, yüksek öğrenme ve cevaplama kapasitesine sahip makineler şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yapay zekânın temel amacı çok sayıda kritere sahip olan kompleks problemlerin çözümünde teknolojik alt yapıdaki verileri kullanarak bir düşünme davranışı sağlamaktır. Çalışma esası ise üç alt alanın bir arada kullanılmasına dayanmaktadır. Makine öğrenimi (ML), teknolojik alt yapıda bulunan bilgileri kullanarak gerçekleştirilen bir öğrenme algoritmasıdır. Derin öğrenme (DL), daha kompleks bilgiyi işleyebilmek amacı ile yapay sinir ağlarının kullanılması ile gerçekleştirilmektedir. Üçüncü alt alan olan doğal dil işleme (NLP) ise insanın kullandığı dili anlamaya odaklanmıştır. İfade edilmeye çalışılanları dilden bağımsız olarak anlayabilme ve insanlara aktarabilme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Atabay, 2025: 214).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sermaye, toprak ve girişimciliğe ek olarak insan fonksiyonunu da doğru analiz etmesi ve yönetmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaçlarına ulaşmada vazgeçilemez bir etken olan insanın doğru yönetilmesi gerektiği bilinci ile hareket eden ve stratejiler geliştiren bir yönetim anlayışıdır. Bir örgütte görev alacak kişilerin seçimi, eğitilerek işe hazır hale getirilmesi ve çalışma

sürecindeki gelişim ihtiyaçlarının karşılanması süreçlerini yönetme işlemi insan kaynakları yönetimi kavramı ile ifade edilmektedir (Osewa & Osewa, 2020: 99).

Çalışma hayatının rekabetçi yapısının giderek zorlaşması işletmeleri temel yeteneklerini geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yönü ile örgütlerin asli amaçlarından biri de çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için stratejiler oluşturmaktır (Çetin Aydın & Özer, 2025). Merkezinde insan olan bu stratejilerin oluşturulduğu birim olan insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri; insan kaynağına yönelik planlamalar yapmak, iş analizleri kapsamında uygun çalışanları belirlemek, işe alınan çalışanlarının eğitimini yürütmek, işe başlama sürecinde oryantasyon faaliyetlerini yürütmek, mevcut çalışanların kariyer gelişimine yönelik çalışmalar yürütmek ve ücretlendirmeyi yönetmek şeklindedir (Daşdaşı & Yıldız, 2025: 379).

Klasik yönetim anlayışlarının ilk örneklerinde insanın sadece bir üretim unsuru olduğu, işin insana değil insanın işe muhtaç olduğu ve emeği karşılığında maaş alan bir araç olduğu anlayışı yer almıştır. Klasik yönetimin zamanla gelişmesi ile insanın duyguları olduğu göz önüne alınmış olsa da yine de temel beklentiler üretim verimliliğinin artması ve disiplin olduğundan insan kısmi olarak geri planda kalmıştır. Neo-klasik yönetim anlayışı ile insanın duygusal ve sosyal varlığı dikkate alınarak insana saygınlığını kazandıran motivasyon, iletişim, ödüllendirme, iş doyumu ve benzeri davranışlar öne çıkmıştır (Tosun, 2025: 1203). Neo-klasik dönemde insana verilen değerin kısmen artışından sonra modern yönetim yaklaşımlarında insan yönetmek stratejik yönetimin bir parçası haline gelmiştir. Bu dönemde insanların gelişimine yönelik faaliyetlerin örgütün de gelişmesine katkı sağlayacağı anlayışı ile çalışanların yönetimi kurumsal amaçlarla paralel hale getirilmiştir (Kaya & Taş, 2015: 27). Modern anlayışla birlikte çalışanlara verilen değerin örgüt performansı üzerine etkileri daha iyi anlaşıldığından insanı yönetmenin yönetimin fonksiyonu olmaktan çok ayrı birim bir olması gerektiği kanaati, insan kaynakları yönetimi biriminin ortaya çıkmasındaki temel etken olmuştur (Yılmaz, 2025: 78). Klasik dönemin başarılarında duyguları göz ardı edilen ve bir makineye benzeten insan, güncel yönetim anlayışları ile duyguları ve davranışları örgütü doğrudan ilgilendiren bir fonksiyon olduğu anlayışına evrilmiştir. Bu yönü ile insan kaynakları yönetimi doğru çalışanı belirleyen, eğitimlerle işe hazır hale getiren, oryantasyonla işe başlama faaliyetlerini yürüten ve çalışma sürecinde gelişimine katkı sağlayan önemli bir yönetim birimi haline gelmiştir (Öktem Özgür, 2025). Günümüzde insan kaynaklarının etkilendiği bir diğer alan ise sürdürülebilirlik anlayışıdır. Çalışanların, amaçların yerine getirilmesi ve başarı sağlanması süreçlerinde memnuniyet yaşamalarını hedefleyen anlayış

bu işlemleri sosyal bir denge içerisinde yürütmeye çalışmaktadır. Böylece geleneksel yönetimdeki ekonomik sonuçlara odaklanma anlayışı yıkılarak çalışanlar, çevre ve toplum düzeyinde sürdürülebilir bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır (Uzun, 2024: 61).

Bir örgütün uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirecek ana unsur olan insanın yetenek ve davranışlarının şekillenme sürecini yürüten insan kaynakları yönetiminin etkilendiği kriterlerden biri de günümüzün gelişen teknolojik yapısıdır. Literatürde dijital insan kaynakları yönetimi şeklinde ifade edilen bu güncel kavram yönetim sürecinde dijital materyallerin kullanımı içeren bir yaklaşımdır. Dijital yaklaşımlar sayesinde insan kaynakları fonksiyonları daha anlaşılır ve etkili hale getirilmiştir (Mia & Faisal, 2020: 18). Dijital kaynakların kullanılması ile doğru çalışana erişme, istihdam etme, doğru eğitim modelini uygulama ve temel yeteneklerin geliştirme örgütlere önemli avantaj sağlamıştır (Arıkan, 2025: 2085).

3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yapay Zekâ

Tüm araştırma alanları, disiplinler ve süreçler gibi yönetim alanı da yapay zekâ ile etkileşime girmiş ve farklı birçok konuda yapay zekâyı kullanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi de bu etkileşimden faydalanarak alanındaki yapay zekâ uygulamaları ile temel fonksiyonları kolaylaştırmaya ve hızlı karar vermeye odaklanmıştır (Yıldız, 2025: 1571). Araştırmalar kurumsal yapıya sahip örgütlerin %79'unun insan kaynakları yönetimi alanındaki yapay zekâ uygulamalarını kullandığını göstermektedir (Stone vd., 2024).

Örgütler için temel yetenekleri oluşturan ana unsur olan insan, değer yaratmanın en önemli kaynağıdır. İnsanın doğru seçilmesi ve çalışma sürecinin doğru yönetilmesi, insan kaynakları yönetimini performans açısından önemli bir birim haline getirmiştir (Mikalef & Gupta, 2021). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını yerine getirmede kullanılan stratejilerden biri haline gelen yapay zekâ, özellikle yetenekli çalışanları cezbetme, motivasyon sağlama ve bağlılık davranışlarını geliştirme konularında hızlı ve düşük maliyetli karar desteği sağlamaktadır. (Varma vd., 2024).

Genelde yapay zekânın avantajları ön plana çıkarılsa da dezavantajları, hukuki yapısı ve etik yönü de örgütler tarafından doğru anlaşılacak yönetilmelidir. Örneğin yapay zekânın veri açısından etkilenecek insanları dil, ırk, ten rengi, din gibi insan haklarına aykırı bir şekilde sınıflandırmaya tabi tutması hem hukuki hem de etik olarak örgütleri zor durumda bırakabilecektir. Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi biriminin kullanabileceği güncel yapay zekâ uygulamaları, uygulamaların

kullanımına ilişkin örnekler, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında yapay zekâ anlayışı, yapay zekâ kullanımının avantajları, dezavantajları, hukuki yapısı ve etik kapsamı hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları

Tüm yönetim birimlerinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi de doğru stratejiler geliştirerek örgüt kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaya odaklanmıştır. İnsan kaynakları birimi çalışanlarının değerlendirme analizleri, kriter belirleme, puanlama, eğitim tespit etme, eğitim organize etme, oryantasyon ve benzeri sıradan görevleri sürekli yürütmesi güncel yaklaşımların tespitini ve kendilerini geliştirme fırsatını kısıtlamaktadır. Ayrıca çok sayıda kriterin kullanıldığı karmaşık bir süreç olan personel seçiminde yapılabilecek hatalar hem örgütün işleyişine hem de işten çıkarma gibi durumlarda maddi, manevi ve hukuki sorunlara yol açabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılacak uygulamanın doğru tespit edilmesi önemli aşamalardandır. Faaliyet alanı, ülke, müşteri, beklentiler, maliyet gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı alanlarda farklı uygulamaların kullanılması mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde küresel ölçekte öne çıkan yapay zekâ uygulamaları için karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Analizde kullanılan uygulamaların belirlenmesinde temel yetenekler (işe alım, işe başlama, maaş, uyumluluk, öğrenme, geliştirme, performans yönetimi, destek), kullanım kolaylığı, entegrasyon ve genel değer kriterleri referans alınmıştır. Bu kapsamda Kahkesh (2025) tarafından hazırlanan ve dokuz yapay zekâ uygulamasını faaliyet alanı ve özellikleri ile ele alan karşılaştırma Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İnsan kaynakları yönetimi alanında küresel düzeyde öne çıkan yapay zekâ uygulamaları

Platform	Faaliyet Alanı	Temel Yapay Zekâ Özellikleri
Workday	Tam kapsamlı insan kaynakları yönetimi	Büyük işletmelerin tüm insan kaynakları yönetim süreçlerine karar desteği
Rippling	İşe alma ve maaş hesaplama	İş tanımı hazırlama, mülakat değerlendirme, fayda analizi
HiBob	Çalışan bağlılığı yönetimi	Asistanlık, gösterge panelleri, anket analizi, iş tanımı oluşturma
Docebo	Öğrenme ve eğitim	Kurs oluşturma, video sunucusu, sanal koçluğu
Humanly	Aday değerlendirme	Eleme, mülakat, iletişim
Lattice	Çalışan performansı değerlendirme geliştirme	Hedef belirleme, geri bildirim, performans analizleri
BrightHire	Mülakat değerlendirme	Mülakat kaydı, transkripsiyon, analiz ve koçluk
Cloverleaf	Koçluk ve geliştirme	Kişilik temelli koçluk, gelişim planları
Gusto	Maaş ve işe uyum	Asistanlık, uyumluluk analizi

Tablo 1’de küresel çapta öne çıkan yapay zekâ uygulamaları bulunsa da her ülkede yerel düzeydeki teknoloji kurumları tarafından geliştirilmiş uygulamalar yer almaktadır. Yapay zekânın gelişimine paralel olarak uygulama sayısının artması ve güncellemeler örgütlerin faydalanma oranını giderek artıracaktır. Literatürde Türkiye’de kullanılan yapay zekâ uygulamalarını ele alan veya karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamış olsa da kurumsal işletmeler referans alınarak yapılan taramada SAP, Kolay İK, Logo, Bilişim, JobAnalytics, Ono, T4, Vinter, CBOT, RemPeople ve Civitas isimli kuruluşların geliştirdiği yazılımlara erişilmiştir. Küresel çaptaki örneklerle benzer şekilde aday belirleme, değerlendirme, analiz etme, seçme, eğitme, oryantasyon ve maaş hazırlama becerileri öne çıkmıştır. Çalışma kapsamında erişilebilir düzeydeki bazı yapay zekâ işletmeleri belirtilmiş olsa da dinamik yapay zekâ sürecinin yeni işletmelerin oluşumuna, faaliyet alanlarının gelişmesine ve temel özelliklerin çeşitlenmesine katkı sağlayacağı açıktır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve Yapay Zekâ

İnsan kaynakları faaliyetlerinin elektronik ortamsa yürütülmesinin yaygınlaşması ile klasik insan kaynakları yönetimi kavramı yerini elektronik insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır (Öge, 2004: 110). Günümüzde kullanılan yapay zekânın fonksiyonları değerlendirildiğinde elektronik insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ile paralel

olduğunu belirtmek mümkündür. Bu kapsamda elektronik insan kaynaklarına yönelik temel fonksiyonları; insan kaynakları planlama, işe alma, öğrenme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ücretleme, endüstri ilişkileri ve işçi sağlığı/güvenliği şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2011). Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları fonksiyonlarında yapay zekânın kullanımı ve yönetimi hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Bir örgütteki çalışanlardan optimum düzeyde faydalanmayı sağlama ve eksik veya fazla insan gücünün oluşmasını önlemek amacı ile yürütülmesi gereken sistematik süreç insan kaynakları planlaması şeklinde ifade edilmektedir. Sürecin başarıya ulaşması için işgücü arzı ile talebin doğru tespit edilmesi ve dengelenmesi gerekmektedir (Khera & Gulati, 2012). Planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Demir & Güzel, 2005; Hayes vd., 2023):

- İlk aşamada ihtiyaç duyulan faaliyeti yürütebilecek olan halihazırdaki işgücü miktarı belirlenerek mevcut durum analiz edilmektedir.
- İkinci aşamada hem kısa hem de uzun vadede ihtiyaç duyulabilecek işgücünü yönelik bir analiz ve tahminleme gerçekleştirilir. Bu süreçte; işten ayrılma, emeklilik, terfi gibi olası girişler ve çıkışların değerlendirilmesi ile ihtiyaçların belirlenmesi amaçlanır.
- Üçüncü aşamada ise ilk iki aşamada belirlenen arz ve talebin karşılaştırması yapılarak dengeleme planlaması gerçekleştirilir. Dengeleme yapılırken, sorun yaşamamak için arz yönünde az miktarda boşluk oluşturulması işletmenin gelecek talepler için güven altında olmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca geleceğe yönelik beceri kazandırma eğitimleri, yönetici ihtiyaçları ve tam kapasite kullanımı da dikkate alınmalıdır.
- Dördüncü aşamada planlama sürecinde belirlenen işlemler uygulanır. Uygulamada temel amaç diğer birimlerle uyum, bütçe analizi, beceri ve süreçte gerçekleştirilecek iş birliklerinin sağlanmasıdır.
- Son aşamada ise geri bildirimler yardımı ile eğer ihtiyaç varsa planların güncellenmesine ve geliştirilmesine yönelik eylemler belirlenir ve uygulanır.

İnsan kaynakları için özellikle işgücü maliyetini etkilemedeki rolü nedeni ile önemli bir basamak olan planlama süreci için günümüzde yapay zekâ destekli uygulamalar yaygın şekilde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları açısından uzun, maliyetli ve risk barındıran süreç yapay zekâ marifeti ile sektör

verileri, iş analizi, robotik sistemler ve otomasyon unsurları kullanılarak çok kısa sürede hesaplanabilmektedir. Analizi çalışma türü ve mevsimsel ihtiyaçlar kullanarak çeşitlendirmek de mümkündür (Batga Yurtsever, 2023:54). İnsan kaynakları planlama sürecinde yapay zekânın etkileri ve kullanım alanları aşağıda verilmiştir (Daly, 2023):

- Yapay zekâ çok geniş bir veri tabanını analiz edebildiğinden tahmin oluştururken gerçek verileri kullanmaktadır.
- Piyasa verileri ile işletmenin durumunu karşılaştırır ve geleceğe dönük ihtiyaç tahminlerinde bulunur.
- Pazarın durumunu ve ani değişimleri sürekli analiz ederek öneriler sunar.
- Piyasanın ihtiyaç duyduğu temel yetenekleri analiz ederek çalışan becerilerinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.
- Çalışan becerilerini analiz ederek boşluklar, fazlalıklar, teknik kapasite, yönetsel durum ve sosyal durum hakkında önerilerde bulunur.
- Çalışanların gelişimine yönelik doğru eğitim programlarını belirler.
- Çalışanları yeteneklerini analiz ederek çalışanlar en doğru şekilde konumlandırılmasını sağlar.
- Terfi, cezalandırma, caydırma gibi düzenleyici faaliyetler için yönlendirmelerde bulunur.
- Gerçekleştirdiği tüm analiz ve önerileri sürekli güncelleyerek dinamik iş piyasasındaki değişikliklere uyumlu stratejiler oluşturur.

3.2.2. İşe Alma Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Yapay zekâ, bir iş için adaylar arasından en uygun olanın seçilmesi aşaması olarak tanımlanan işe alım sürecinde örgütlere verimli bir analiz imkânı sağlamaktadır (Nawaz, 2019: 1434). Yapay zekânın işe alımda temel becerisi geniş veri ağı kullanarak kriterleri tespit etmek, çok sayıda başvuru kriterler bazında ağırlıklandırarak değerlendirmek, her aday için bir derecelendirme yapmak ve en uygun adayı belirlemektir (İbrahim & Hassan, 2019: 18). Yapay zekânın adayı işe alma sürecinde sergilediği davranışlar aşağıdaki sıralanmıştır (Geetha & Bhanu Sree Reddy, 2018: 68-69):

- İhtiyacı karşılama potansiyeli olan adayların başvurmasına yönelik iletişimi yürütür.
- Başvuru sonrası durum ve süreç hakkında bilgilendirmelerde bulunur.

- Adayları kriterlere göre sıralayarak en uygun adayın belirlenmesini sağlar
- İşe kabul edilmeyen adayları yeni alımlarda tekrar değerlendirir.
- Oryantasyon için önerilerde bulunur ve süreci düzenler.
- Özlük hakları ile ilgili analizler yapar ve işe giren adaya bilgi verir.
- İşe alınan adayın kariyerini geliştirmeye yönelik önerilerde bulunur.

İşe alım sürecinde özellikle adayları sıralayarak en uygun olanının belirlenmesi aşaması doğru analiz yapılmasının çok önemli olduğu karmaşık bir süreçtir. İşe alım sürecinde yapay zekânın faydalarını; zaman tasarrufu, ihtiyaç duyulan yeteneğe kolay erişim, maliyet tasarrufu, işe uygun en doğru adayın belirlenmesi, diğer çalışanlarda torpil gibi olumsuz fikirlerin oluşmamasını sağlama ve tarafsızlık şeklinde sıralamak mümkündür (Geetha & Bhanu Sree Reddy, 2018: 69).

3.2.3. Öğrenme Fonksiyonunda Yapay Zekâ

İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesinin bir fonksiyonu da çalışanların işe alındıktan sonra gelişimine katkı sağlamak için eğitimler verilmesidir. Öğrenme olarak ifade edilen bu süreçte yapay zekâ kullanımı ile çalışanların ve örgütün yararına olan eğitim türlerini belirlemek mümkündür. Verilen eğitimler işlerin sıradanlaşmasının önüne geçerek çalışanların işi ile ilgili yeni uygulamaları öğrenmesine ve dolayısı ile işletme faaliyetlerine katkı sağlamasına destek olmaktadır. Yapay zekâ destekli öğrenme faaliyetleri ve yararları aşağıda sıralanmıştır:

- İş analizi yaparak örgütün aksayan birimlerini tespit eder ve birim özelinde eğitim programları önerisinde bulunur. Uygulanacak eğitim programları için içerik oluşturma, etkinlik analizi ve öğrenme düzeyine yönelik süreci takip ederek eğitimin verimliliğini artırıcı araçlar kullanır (Abbasi & Esmaili, 2024).
- Çalışan yeteneklerini analiz ederek kişiselleştirilmiş eğitim programı hazırlar (Mohture, 2022).
- Geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında etkin ve çalışanların dikkatini çekecek eğitim süreci planlaması yapar (Kambur & Akar, 2022).
- Çalışanların mevcut görevlerine ek olarak yatkın oldukları başka bir işi öğrenmeleri (reskilling) için kabiliyet belirleme ve belirlenen kabiliyetin gelişimine yönelik önerilerde bulunarak uygulama sürecini takip eder (Hatipoğlu & Akduman, 2025: 62).

- Farklı işleri gerçekleştirme eğitimlerinin başarıya ulaşması durumunda planlama süreci yönetiminde esneklik sağlar.
- Pazar, müşteri, teknoloji, finans gibi örgütsel ihtiyaçların tespit edilmesine yönelik analizler ve eğitim planlaması oluşturarak işletme performansını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunur.

3.2.4. Performans Yönetimi Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Performans, çalışanların örgütsel amaçlara katkı sağlama sürecinde kendilerine verilen görevi ne düzeyde yaptığının belirlenmesi için kullanılan ve çoğunlukla sayısal olarak ifade edilen bir ölçüttür. İşgücü maliyet karşılığının alınıp alınmadığını belirlemek gibi önemli bir işlevi olan performans yönetimi ile hedefi tutturan veya aşan çalışanlara yönelik terfi, ödüllendirme, kariyer planlaması ve benzeri olanaklar sağlanmaktadır (Sarnıç & Özutku, 2025: 548). Performans yönetimi çalışanların işletme amaçlarına katkısını belirlemede kilit görev üstlenmektedir. Ölçümler; beklentiler, mevcut durum ve gelişim aşamalarını içeren ve süreklilik gösteren bir süreç olduğundan performans yönetimi insan kaynakları yönetimi için karmaşık süreçlerden biridir. İşletme performansı, maliyet, kârlılık ve büyümeye etkileri nedeni ile iyi bir performans yönetimi anlayışı işletmelere önemli katkılar sağlayabilmektedir (Huerta, 2023).

Yapay zekâ, performans yönetimine yönelik uygulamalarla devrim yaratacak düzeyde bir etkiye sahiptir. Performans tahmin etme, belirleme, denetleme ve gelişimine yönelik katkı sağlayıcı uygulamalar içeren yapay zekâ bu süreci derin sinir ağları ile optimize etmektedir. Bu kapsamda yapay zekânın performans yönetimindeki kullanım alanları aşağıda verilmiştir (Khan, 2023):

- Çok sayıdaki çalışan performans verilerini farklı istatistiksel yöntemler kullanarak analiz etme yeteneğine sahiptir.
- Bireysel ve grup düzeyinde performans ölçümünü aynı anda hazırlayabilir.
- Performans değeri temelli kararların alınmasında stratejik yönetim desteği sağlar.
- Geçmiş verileri kullanarak farklı işlerle ilgili performans tahminlemesi yaparak planlamaya katkı sağlar.
- Terfi, ödüllendirme ve kariyer yönetimi kararlarına destek sağlar.
- Performans geliştirici uygulamalarla örgütlerin çalışanlardan yararlanma düzeyini artırmayı hedefler.

- Çalışanların iş performansını artırıcı etkisi olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanan örgütsel bağlılık, mesleki doyum ve benzeri davranışların kazanılması için önerilerde bulunur.
- Kişisel ve ekip düzeyinde performans artırmaya yönelik geliştirici önerilerde bulunur.
- Performans verilerini anlık olarak tespit ederek farklı periyotlardaki gelişim veya düşüşlerin daha anlaşılır olmasını sağlar.
- Duygu analizi yoluyla gelişime yönelik önerilerde bulunur.
- Liderlik potansiyeli yüksek olan çalışanları belirleyerek örgütlerin gelecekteki yönetici adaylarına yönelik karar desteği sağlar.
- Çalışanlara performans sürecinde rehberlik yapar.

3.2.5. Kariyer Yönetimi Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Dijital dönüşümün örgütlerde oluşturduğu yeni sistemlerin otomasyona bağlı olarak gelişmesi insan kaynakları yönetimini de değişime zorlamaktadır. Bu süreçte örgütlerin geleneksel yöntemlerden sıyrılıp güncel teknolojilerle yönetmesi gereken alt birimlerden biri de kariyer yönetimidir. Herhangi bir ayırım yapılmadan tüm çalışanlara uygulanması gereken kurumsal bir anlayış olan kariyer yönetimi; çalışanların davranışları, tecrübeleri, beceri düzeyleri, kişisel özellikleri, eğitim düzeyleri, kendini geliştirme potansiyelleri ve öğrenme becerileri gibi birçok parametreye bağlı olarak değişkenlik gösteren kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir (Ghobakhloo, 2020: 10). Kariyer yönetiminde yapay zekâ kullanımının temel amaçları çalışanların yeteneği geliştirmek, terfi mekanizması oluşturmak ve çalışma ekipleri oluşturmak şeklindedir. Bu amaçları yerine getirmek için kullanılan araçlar ise eğitim fırsatlarını doğru belirleme, uygulama, takip etme ve ihtiyaç anında hazır olan bir çalışma grubunu oluşturmaktır (Gür, Ayden, & Yücel, 2019: 153-154).

3.2.6. İş Değerlendirme Fonksiyonunda Yapay Zekâ

İş değerlendirme, bir işe ait farklılıkları ele alarak karşılaştırma yapan karmaşık bir insan kaynakları yönetimi sürecidir (Özgen vd., 2002). Yapılan işin yetenek, bilgi, nitelik ve benzeri kriterlere göre bir derecelendirmeye tabi tutulduğunu bilmek çalışanlarda çalışma huzuru oluşturan, ücreti belirleyen ve hiyerarşiyi tesis eden önemli bir faktördür (Dağdeviren, 2002). İş değerlendirme süreci çok sayıda ana faktör ve alt faktörün ele alınmasını gerektirdiğinden çok kriter içeren ve bulanık matematiksel model gerektiren önemli bir karar verme sürecidir (Dağdeviren vd., 2002).

Literatürde yapılan taramada yapay zekânın iş değerlendirme sürecine henüz tam olarak adapte edilemediği görülmektedir. Bazı yayınlarda temel düzeyde ele alınmış olsa da basit bir operasyonun bile kullanılan makine, tasarım modeli, tasarımcı, operatör, müşteri, malzeme, hammadde, yardımcı malzeme, pazar yapısı, tedarikçiler gibi çok sayıda değişkenden etkilenmesi yapay zekânın iş değerlendirme fonksiyonuna tam anlamı ile girişini engellemektedir. İşletmelerin kurumsallık gereği kendilerine özgü olan iş aşamalarını açık şekilde yayınlamaması da yapay zekânın analiz ederek çözüm üreteceği veri havuzunun teminini engellemektedir. Bir diğer sebep ise görüntü olarak benzeyen fakat içerik, marka değeri, üretim yöntemi gibi farklı özelliklere sahip üretim aşamalarının bir insan zihninin modellemesi farklılaştığı gerçeğidir. Yine de her işletmenin kendi verilerini ve çalışma prensiplerini tanıtmaması ile kendine özgü bir yapay zekâ modellemesi oluşturması teknoloji danışmanlığı yapan işletmelerin çözüm üretme kabiliyeti sayesinde mümkün görünmektedir.

3.2.7. Ücret Yönetimi Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Çalışanların kendilerinin ve ailesinin hayatları idame etmesinin kaynağı olan ücret, örgütlerin hemen hemen hepsinde çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve istihdam sürekliliğini sağlayan stratejik bir araçtır (Nosratabad vd., 2022: 183). Çalışanlar için stratejik öneme sahip olan ücretlendirmenin adil ve yapılan işe uygun olması; örgütlerin nitelikli personeli tutabilmesi, çalışanların işe bağlılığının artırılması, örgütsel faaliyetlere katkının maksimize edilmesi, maliyetlerin kontrolü ve çalışanların yaşam standartlarının yükselmesi için önemli bir araçtır (Özgen & Yalçın, 2018:272).

Çalışanlar için hayatlarını idame kaynağı, örgütler içinse önemli bir maliyet kalemi şeklinde tanımlanabilecek ücretin doğru yönetiminde yapay zekâ temelli uygulamalar işletmeler tarafından özellikle adalet ilkesini sağlayabilmek için önemli bir kaynak olmuştur. Ücret yönetimi sürecinde yapay zekâ kullanımının katkıları ve etkileri aşağıda verilmiştir (Ceylan Şaşmaz & Kahya, 2023: 138-139):

- Ücret yönetiminin etkinliğinin artırılabilmesi için doğru bir performans değerlendirmeye katkı sağlar.
- Çalışanları; işe alım zamanı, eğitimi, çalışma süresi, katkıları, kıdemi ve performansı gibi kriterlere göre derecelendirerek adil ücretlendirme için karar desteğinde bulunur.
- Gelecekteki ücretlerle ilgili analizler yaparak örgütlerin finansal planlamalarına katkı sağlar.

- Piyasa, ekonomik ortam, örgütün kârlılığı gibi verileri kullanarak zam oranları ve yan gelirlerin miktarına yönelik önerilerde bulunur.
- Kritik konumda çalışan ve ikame edilmesi zor olan nitelikli personelin tespiti ve elde tutulması için analiz yapar.
- Kişisel veri olarak sayılabilecek olan ücretlerle ilgili bilgilerin gizliliğini sağlar.
- Farklı ücrete sahip olan çalışanların kendi aralarında oluşabilecek bir çatışmanın önlenmesi için farklılığın sebebini şeffaf şekilde tanımlar.
- Siparişler, müşteriler ve piyasa koşullarına bağlı olarak fazla mesai ve yan gelirlerin tahminini gerçekleştirir.

3.2.8. Endüstriyel İlişkiler Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Örgütlerin faaliyetleri ve çalışanlarından dolayı sürekli etkileşim halinde olduğu hükümet, sendika, kanun koyucu ve benzeri çevre faktörleri ile ilişkisinin ele alındığı fonksiyon endüstriyel ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. Endüstriyel ilişkilerin kapsamı; işçilerin katılımı, olası çatışmaların çözümü, işveren-işçi dengesinin sağlanması, işyerinde uyum ortamının oluşması, iş sözleşmeleri, işverenin haklarının düzenlenmesi, iş kanunları, çalışanların hakları ve hakemlik şeklinde sıralanabilir (Kılıç, 2014).

Endüstriyel ilişkiler fonksiyonunun kolaylaşmasını sağlayan teknolojileri yapay zekâdan ziyade dijitalleşme şeklinde ifade etmek daha anlamlı olacaktır. Kayıtların tutulması, raporların işlenmesi, giriş-çıkış zamanlarının tespiti gibi fonksiyonların yürütülmesi için dijital teknolojilerin alt yapısı işlemleri yürütecek yeterliliğe sahiptir (Doğan, 2011). Yine de mevzuatların yorumlanması, anlaşmaların hazırlanması, çatışmaların çözümü gibi konularda yapay zekâdan destek alınması da mümkün görülmektedir. Önemli bir fonksiyon olmasına rağmen mevcut kaynaklarla yürütülebilmesi nedeni ile endüstriyel ilişkiler fonksiyonunun yönetilmesinde yapay zekâ kullanımı sınırlı kullanım alanına sahiptir.

3.2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği Fonksiyonunda Yapay Zekâ

Modern ve güncel yönetim anlayışlarının benimsenmesi ile temel yetenekleri oluşturan bilgi kaynağı olarak görülen insana verilen değer artmıştır. Çalışma hayatının başlangıcına kadar uzanan anlayışa yönelik uygulamalar örgütler için önemli bir yönetim konusu olsa da modern yönetim yaklaşımları ile mevzuatta daha yoğun olarak yer almış ve bir zorunluluk haline gelmiştir (Çiçek & Öcal, 2016: 110-111). Günümüzde hem uluslararası hem de ulusal örgütler tarafından güvence altına alınan ve

daha sıkı denetlenen fonksiyonla ilgili kurallar ve işleyiş işe başlamadan önce verilmesi gereken eğitimlerin başında gelmektedir (Yıldırım, 2010: 14).

Endüstrinin gelişmesi ile çalışanların güvenliğini tehdit eden unsurların sayısı artmıştır. Bu riskleri bertaraf etmek için görevli iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarını desteklemek için kullanılan çeşitli yapay zekâ temelli uygulamalar bulunmaktadır. Uygulamaların temel amaçları çalışanlara eğitim verilmesi, eğitimlerin doğru anlaşılma düzeyine yönelik analizler yapılması, risklerin belirlenmesi ve önlenmesidir (Alaeddinoğlu, 2015; Taçgın & Sağır, 2020). Ayrıca özellikle meslek hastalıkları riski bulunan çalışanların doğru yerlerde görevlendirilmesi, mevcut çalışanların periyodik takibi ve ön teşhis ile sağlık birimlerine destek sağlanması da yapay zekânın sağlayabileceği bir diğer katkıdır (Kulikowski, 2015).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımının Dezavantajları

Yapay zekâ, bu çalışmanın insan kaynakları fonksiyonları bölümünde detayları verildiği üzere rekabet, hız, maliyet, insandan daha kapsamlı düşünebilme, hassas veri temini, verimlilik, çalışan bağlılığına yönelik katkı, adalet, iş yükünün azalması, temel yeteneklere odaklanabilme, eğitim fırsatlarının tespiti, ayrımcılığın önlenmesi, hata payının düşmesi gibi katkılar sağlıyor olsa da çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Literatürde sıklıkla yapay zekânın katkılarına yönelik çalışmalar öne çıksa da dezavantajları ele alınarak gelişimine yönelik önerilerin yapıldığı çalışmalar da bulunmaktadır.

Yapay zekânın dezavantajlarının ele alındığı çalışmalarda yer alan maddeler derlendiğinde öne çıkan sorunların aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir:

- Birçok işletme için yeni bir teknoloji olduğundan çalışanların benimsemesi ve uygulamaya yönelik tam kapasiteli öğrenme çabaları maliyetli ve zor bir süreçtir.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının günlerce sürebilen iş değerlendirme, aday çalışan analizi ve benzeri faaliyetlerini çok kısa sürede gerçekleştirdiğinden çalışanlardan işten çıkarılma endişesine yol açmaktadır.
- Yapay zekâ uygulamalarının kullanımı teknoloji eğitimi gerektirdiğinden nitelikli çalışan bulmak mevcut durumda maliyetli ve zordur.
- İnsan kaynakları çalışanlarının yetkilerinde bir sınırlandırmaya sebep olarak insan yeteneklerinin körelmesine yol açmaktadır (Gür vd., 2019).

- Yapay zekâ, değerlendirme yapabilmek için veriye ihtiyaç duyduğundan kurumsal verilerinin güvenliği konusunda sorun yaşatabilme potansiyeline sahiptir.
- Geçmişte bir işe aday olanların dil, din, ırk, ten rengi gibi ayrımcılığa maruz kaldığı gerçeği ve yapay zekânın veri tabanlarında bulunan bu detaydan etkilenebilme ihtimali etik ve hukuki sorunlara yol açabilecektir (Gelinas vd., 2022).
- Yapay zekâ yapısı gereği çok fazla veri sunma potansiyeline sahiptir. Elde edilen verilerin doğru analiz edilmesi için güncel bir kavram olan veri yönetimi kültürü örgütlerde tam olarak yerleşmediğinden analiz sürecinde sorunlar yaşanabilmektedir.
- Sistemler arası uyum ve entegrasyonun tam sağlanamaması durumunda farklı yapay zekâ uygulamalarının aynı anda farklı kararın önermesi ile değerlendirme sorunu yaşanabilmektedir (Ali & Kallach, 2024).
- Yapay zekânın bilgi elde ettiği veri tabanının kapsamlılığı ve kalitesi insan kaynakları yönetiminin kontrolünde olmadığından bilginin doğruluğu hakkında endişeler bulunmaktadır. Örneğin sağlık alanında kullanılan bilginin doğruluk düzeyindeki belirsizlik insan sağlığı gibi önemli bir konuda endişe oluşturmaktadır (Rubik & Jabs 2018).
- Yapay zekâ kullanımı kaynaklı oluşabilecek hukuki veya örgütsel sorunlarda kimin hesap vereceğine yönelik belirsizlik bulunmaktadır (Bostrom & Yudkowsky, 2011).
- Yapay zekâ, insanın kişisel özelliklerine ve duygusuna sahip olmadığından verdiği kararlarda empati yeteneğini uygulayamamaktadır. İnsan sıcaklığını barındırmayan bu davranış kararın doğruluğu konusunda endişe oluşturmaktadır (Okutan, 2024).

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımının Etik Kapsamı

Örgütlerin faaliyet kaynağı olan insanın doğru tespit ve gelişim süreçlerini üslenen insan kaynakları yönetimi için önemli başlıklardan biri de etikdir. En genel ifade ile davranışları iyi-kötü, doğru-yanlış şeklinde sınıflandıran etik, faaliyet alanı nedeni ile insan kaynakları birimi için önemli bir kavramdır. Özellikle dil, din, ırk, ten rengi ve benzeri özellikleri nedeni ile insanları sınıflandırmak ve ayrımcılık yapmak en sık karşılaşılan insan kaynakları etik sorunudur. Özellikle insan haklarını aykırılık gösteren etik ihlaller insan veya yapay zekâ fark etmeden bazı yaptırımların uygulanmasına sebep

olabilmektedir. Örgütlerin bu kapsamda yapay zekâdan aldığı desteğin etik olup olmadığını da haricen iyi analiz etmesi gerekmektedir.

Yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanılması günümüz teknolojik ortamında özellikle rekabet avantajı için vazgeçilemeyecek bir kaynak olsa da kararlar alınırken etik anlayışına uyulması ve etik ihlal yapılmaması örgütler için çok önemlidir. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bazı etik sorunlar ve çözüm önerileri aşağıda verilmiştir (Karaağaçlı, 2025a; Karaağaçlı, 2025b):

- Örgütler için kâr öncelikli amaç olsa da bu amacın yerine getirilmesini sağlayan bireyler ve toplum sadece yapay zekâ değerlendirmesi yerine bütünselik bir yönetim anlayışı ile yöneticiler tarafından da değerlendirilmeli ve hak ettiği değer verilmelidir.
- Yapay zekânın insana yönelik belirleme tercihleri şeffaf süreçlerden oluşmalıdır.
- Yapay zekânın insan gibi düşünemediği göz önüne alınarak eşitsizlik ve ayrımcılık ihlallerinin oluşmasını önleyecek tedbirler alınmalıdır.
- Yapay zekâ kaynaklı etik ihlallerde hesap verme, caydırma ve cezalandırmaya yönelik mevzuat oluşturulmalıdır.
- Kişisel verilerin yapay zekâ tarafından korunmasına yönelik tedbirler alınmalıdır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımının Hukuki Kapsamı

Hukuk sistemleri, örgütsel hedeflerin sağlanması yönelik kullanılan aracı uygulamalardan doğan hukuki sorunları değerlendirirken hem hazırlayanları hem de kullananları sorumlu tutabilmektedir. Bir otomobil örneği verilecek olursa otomobildeki bir parça veya tasarım hatası nedeni ile meydana gelen kazanın sorumlusu üretici firma iken alkollü iken yapılan bir kazadan ise sürücü sorumlu tutulmaktadır. Bu yönü ile yapay zekânın verdiği kararlardan hem teknoloji sağlayıcıların hem de uygulamayı kullanan örgütlerin adli sorunlar açısından sorumlulukları bulunmaktadır.

Mevcut sistemde iklim krizi, depremler, bina analizleri, afet öngörülmesi, sağlık ve benzeri toplumsal değerlendirmelere ve yönetsel kararlara verdiği desteklerle örgütsel düzeyde sıklıkla başvurulanan bir araç olan yapay zekâ, sorunların çözümüne önemli katkılar sağlasa da veri ihlali, gizlilik, güvenlik, manipüle edilebilme ve benzeri birçok hukuki sorunu yaşatma potansiyeline de sahiptir. Yapay zekâ kaynaklı olası adli sorunların doğru yönetilmesi için

yapay zekâ kullanımının hukuktaki yeri doğru belirlenmeli ve anlaşılmalıdır (Dönmez, 2025: 953). Bu kapsamda kanun koyucular mevzuatlarına yapay zekânın kullanıma yönelik çeşitli strateji metinleri, kanunlar, yönetmelikler ve yönergeler eklemişlerdir. Yapay zekânın hızlı gelişimi ile ara kararlar eklenmekte ve olası tüm sorunların mevzuata yer almasının sağlanması ile adli sürecin kolaylaştırılması hedeflenmektedir. Yapay zekânın kullanım sürecindeki olası sorunları kapsamlı şekilde ele alan mevzuat unsurlarını sadece insan kaynakları yönetimine indirgemek mümkün olmasa da ana unsuru insan olan birimin yapay zekâ kullanımı kaynaklı adli sorun yaşama ihtimalini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Özellikle çalışan seçerken insanları dil, din, ırk ve ten rengi gibi ayrımcılığa tabi tutmak örgütlerin dikkat etmesi gereken, insan hakları ihlali kapsamında değerlendirilme ihtimali bulunan hukuki sorunlardır.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı Örnekleri

Kurumsal örgütlerin insan kaynakları yönetimi sürecinde bir vazgeçilmez haline gelen yapay zekâ ile ilgili çok sayıda başarı örneği bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak Von Moltke ve Jay (2025) tarafından derlenen beş başarı örneğine yer verilmiştir. Literatürde genelde başarı örnekleri ön plana çıkarılmış olsa da altıncı örnek olarak yapay zekânın ayrımcılık yaptığıının kanıtlarla belgelendiği bir dava ele alınmıştır (Duffy, 2025).

Örnek 1. Lattice: Lattice tarafından hazırlanan ve insan kaynakları personelinin sıradan işlerle ilgili yükünü azaltarak stratejik hedeflere odaklanması amaçlayan uygulama; insan kaynakları politikaları, ücret bordrosu, yan gelirler gibi işlemlerin yapay zekâ tarafından yürütülmesine imkan sağlamıştır. Sıradan işlere ek olarak çalışanları analiz ederek performans değerlendirmesi yapmakta ve çalışanlara özel gelişim uygulamaları hazırlamaktadır. Uygulama, örgütlere kendi politikalarını kolaylıkla yükleyebilecekleri ve yapay zekâyı yönlendirebilecekleri bir arayüze sahiptir. Uygulamada şeffaflık ve insan gözetimi özellikleri ön planda tutularak yapay zekâ kaynaklı adli ve etik sorunların önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

Uygulamanın hayata geçmesinden sonra ilk kullanıcılardan olan Figma ve Red Door Interactive gibi müşteriler uygulama performansının yüksek olduğu ve katılımcılığın arttığına yönelik geri bildirimlerde bulunmuşlardır. Lattice'in kendi durumunu analiz ettiği araştırmasında ise yeni uygulamayı benimseme oranının 2,5 katına çıktığı tespit edilmiştir.

Örnek 2. Yahoo Japan: Yahoo Japan, 11.000 çalışanına verdiği eğitimlerle günlük sıradan işleri yapay zekâya yaptırmayı ve 2028'te işletme verimliliğini iki katına çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar için bir zorunluluk haline getirilen strateji ile çalışanların günlük işlerinin %30'unu oluşturan belge oluşturma, çeşitli analizler, tutanak hazırlama ve düzeltme gibi işlemlerin tamamen yapay zekâya yaptırılması ilk hedeftir. Şirket bu kapsamda kendi bünyesinde oluşturulan yapay zekâ uygulaması SeekAI'ı kullanmaktadır. İlk tasarımı gider verileri girme ve veri sorgulama için kullanılan uygulamada yapılan geliştirme ve güncellemelerle hedef stratejiyi gerçekleştirecek özellikler eklenmiştir. Böylece çalışanların katma değeri yüksek işlere odaklanması hedeflenmektedir.

Örnek 3: Moderna: Open AI ile ortaklık kuran Moderna kurumsal hizmet veren Chat GPT modelini kullanarak cesur bir yaklaşım sergilemiştir. Temel insan kaynakları yönetimi operasyonlarını yürütmek için 2025 ortalarına kadar 3000'den fazla uygulama geliştirilmiştir. Şirketin çalışma prensibi "Ask HR" ismi verilen merkezi bir araç ile çalışan sorularını değerlendirme ve sınıflandırarak ilgili yapay zekâ uygulama birimine yönlendirme şeklindedir. Böylece özellikle giriş kıdemindeki çalışanların raporlama ve veri girişi faaliyetleri desteklenmiştir. Soruların sadece özelleştirilmiş yapay zekâ uygulamalarına aktarılması ağdaki çevrim hacmini azaltarak hıza katkı sunmaktadır. Girilen veriler analiz edilerek hem sonraki sorular için kaynak olmakta hem de örgütsel trendlerin belirlenmesine, gelişimine ve politika haline getirilmesine katkı sağlamaktadır.

Örnek 4: RingCentral: İletişim ve iş birliği için bulut sistemini kullanan RingCentral, kendi uygulamalarının yetenek belirleme, işe alma, kapsayıcılık ve eşitlik ilkelerini tam olarak yerine getirmediğini fark ederek Findem isimli yapay zekâ uygulamasını kullanmaya başlamıştır. Dış ve iç verileri birleştiren, aday eşleştiren ve adaylarla otomatik iletişim kuran uygulama ayrıntılı raporlama ile de insan kaynakları biriminin işlerini kolaylaştırmıştır. RingCentral'ın doğru adayı bulma çabalarına önemli katkı sağlayan uygulama ayrıca adayların duygularını analiz ederek motive edici unsurları tespit etmekte ve iletişimi tespit edilen unsurları kullanarak yürütmektedir. Uygulama sayesinde RingCentral'ın aday havuzunda %40, aday kalitesinde %22, az tercih edilen işlere başvurularda ise %40 artış sağlamıştır.

Örnek 5: Manipal Sağlık İşletmeleri: Şirket, çalışanlarının bilgi desteğine ihtiyaç duyduklarında kullanabilecekleri bir teknoloji arayışı sonucunda Leena isimli yapay zekâ uygulamasını kullanmaya başlamıştır. Sanal asistan olarak da isimlendirilen Leena maaş bordrosu, vergiler, ücret, yan gelirler, izin ve benzeri özlük hakkı sorularına hızlı şekilde cevap vererek

insan kaynakları çalışanlarının sıradan işlerle uğraşmasının önüne geçmiştir. Uygulamanın başlamasından araştırmanın yapıldığı döneme kadar 60.000 saatlik işgücü kazancı sağlamıştır. Ayrıca insan kaynakları çalışanlarının diğer sorulara cevap verme süresi 24 saate, devamsızlık oranı ise %5'e düşmüştür.

Örnek 6: Mobley-Workday Incorporated Davası: ABD'de yaşayan Derek Mobley isimli bir işsiz gerekli şartları sağlıyor olmasına rağmen Workday Incorporated isimli insan kaynakları kuruluşuna yaptığı başvurularının gerekçesiz reddedildiğini belirterek ABD mahkemelerine başvurmuştur. Mobley dava dilekçesinde özetle; Workday sisteminde kendisine uygun 100 civarında işe başvurduğunu, kendisinin eğitim, tecrübe, yaş ve akademik olarak başvurduğu işler için yeterli olduğunu, gece geç saatte yaptığı başvurulara yine gece yarısı çok kısa sürede ret cevabı geldiğini, cevaplarda bir gerekçe olmadığını, değerlendirmenin bir insan tarafından yapılmış olmadığı kanaatinde olduğunu ve şartları sağlamasına rağmen reddedilmesinin sebebinin yaşı, cinsiyeti, ırkı, ten rengi gibi insan hakları ihlali kapsamındaki bir karar olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Konu uzun süredir dünya kamuoyu tarafından tartışılmaktadır ve dava devam etmektedir. Workday'in mahkemelerde ret nedenini tam olarak ortaya koyamaması ve yapay zekânın sorumluluğunu üstlenmek zorunda kalacağının düşünülmesi; yüklü bir tazminat ile cezalandırılacağı şeklinde değerlendirilmektedir. Dava henüz tamamlanmış olmasa da insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ ile etik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan önemli bir örnek olmuştur.

4. Sonuç

Teknolojinin gelişmesi ile günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesinde önemli bir araç olan yapay zekânın kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Yapay zekâ; hız, maliyet, insandan daha kapsamlı düşünebilme, hassas veri temini, verimlilik, çalışan bağlılığına yönelik katkı, adalet, iş yükünün azalması, eğitim fırsatlarının tespit etme, ayrımcılığı önleme ve düşük hata oranı gibi özellikleri sayesinde örgütlere rekabet ve temel yeteneklere odaklanma imkanı sağlamaktadır.

Çalışma hazırlanırken son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmiş olan yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanımı ile ilgili literatürde taranmış ve insan kaynakları yönetimi özelinde değerlendirmelerde bulunularak kavramsal düzeyde bilgi verilmiştir. Böylece yapay zekânın kullanım süreci tüm detayları ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda yapay zekânın örgütlerin insan kaynakları yönetimi birimi için önemli ve vazgeçilemez bir teknoloji aracı haline geldiği

ve etkinliğinin günden güne arttığı ortaya konulmuştur. Literatür ve örnek olaylar değerlendirildiğinde ise yapay zekânın sağladığı en büyük avantajın bordro hazırlama, veri girme, izin işlemleri gibi sıradan işleri yerine getirerek çalışanların iş yükünü azaltması olduğu tespit edilmiştir. Sıradan işleri yaparken hata yapma olasılığının sıfıra yakın olması ve işleri insandan daha kapsamlı şekilde gerçekleştirmesi örgütlere önemli bir kolaylık sağlamıştır. Ayrıca aday seçimi gibi çok kriterli analiz gerektiren işlemleri de hızlı yaparak doğru çalışan seçimine önemli katkıda bulunmaktadır.

Literatürde genellikle avantajları ön plana çıksa da sorun çıkarma potansiyeline sahip olan dezavantajlar, etik ihlaller ve hukuki sorunlar da örgütlerin doğru yönetmesi gereken ana konu başlıklarındandır. Değerlendirmeler sonucundan en önemli dezavantajın insanların işini ele geçirmesi sonucu bireysel ve toplumsal sorunlara yol açma ihtimalidir. Etik ve hukuki sorunlarda öne çıkan unsurun ise insanları dil, din, ırk ve ten rengi gibi özelliklerini dikkate alarak değerlendirme ihtimalidir. Fiilen gerçekleşen çeşitli örnekleri de bulunan bu insan hakları ihlali sorunu, işletmeleri yüksek tazminat ve cezalarla karşı karşıya bırakabilecektir. Kanun yapıcının da bu ihmallerin kapsamı hakkında değerlendirmelerde bulunarak önlenmesine ve cezalandırılmasına yönelik mevzuat oluşturma çabaları sürmektedir.

Örgütlerin dijitalleşen dünyada başarılı olmasının en önemli anahtarı uygulamaları doğru anlaması ve uygulamasıdır. Avantajları ve potansiyel sorunlarına rağmen yapay zekâ örgütler için vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Teknolojinin gelişimi ile özellikle etik ve hukuki ihlallerin giderilmesi katkının artmasını sağlayacaktır. Geliştirme çabalarının halihazırda yürütüldüğü kanaati ile araştırmacıların daha çok dezavantajlar, etik ihlaller ve hukuki sorunlara yönelik çalışmalar yürütmesinin yapay zekânın gelişimine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Sorunların gerçek örnekler üzerinden ele alınmasını sağlayan vaka analizleri de yapay zekâ kullanan örgütlere fikir vererek olası sorunlar hakkında yol gösterici olabilecektir.

5. Kaynakça

- Abbasi, R. & Esmaili, M. (2024). Artificial intelligence and digital human resource processes: Applications and challenges. *Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 116-140. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195965>
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-28. 10.56682/ksydergi.1364569
- Alaeddinoğlu, M., Sincar, S. & Naralan, A. (2015). İş sağlığı ve güvenliğinde risk analizi ve değerlendirmesi için geliştirilmiş bir karar destek sistemi (yapay sinir ağı)-Atatürk Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2), 275-292.
- Ali, O. & Kallach, L. (2024). Artificial intelligence enabled human resources recruitment functionalities: A scoping review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268-3277. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.142>
- Arıkan, N. (2025). Dijital insan kaynakları yönetiminin inovasyon süreçlerine etkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JS-HSR)*, 12(123), 2084-2094. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17238242>
- Atabay, İ. (2025). Yapay zekâ ve muhasebe mesleği: fırsatlara ve zorluklara genel bir bakış. *İzmir Dayanışma Dergisi*, 8(2), 213-229. <https://doi.org/10.69599/izd.2924>
- Aysan, M. F., Işıklı, Ş., Kına, M. F., Şen Atiker, E., Taşcıoğlu, M. Torun, A. & Uğur, Y. (2025). Yaratıcı kültür endüstrileri, yapay zeka ve toplum. *Öneri Dergisi*, 20 (MX Yaratıcı Endüstriler Çalıştayı 2024: Yapay Zeka Çağında Yaratıcı Endüstriler Özel Sayısı), 189-218. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.1542956>
- Batga Yurtsever, B. (2023). *İnsan kaynakları planlamasında yapay zekâ*. G. Gürler & M. Arat (eds.), İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ içinde (s. 45-65). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bostrom, N. & Yudkowsky, E. (2011). *The ethics of artificial intelligence*. W. Ramsey & K. Frankish (ed.), In Cambridge Handbook of Artificial Intelligence (s. 1-20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ceylan Şaşmaz, E. & Kahya, V. (2023). *Ücret yönetiminde yapay zekâ*. G. Gürler & M. Arat (eds.), İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ içinde (s. 131-145). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çetin Aydın, G. & Özer, K. (2025). *İnsan kaynaklarında eğitim-geliştirme ve yetenek yönetimi*. G. Çetin Aydın & K. Özer (eds.), İnsan kaynakları yönetimi içinde (s. 75-90). Afyonkarahisar: Yaz Yayınları.
- Çiçek, Ö. & Öçal, M. (2016). Dünyada ve Türkiye’de iş sağlığı ve iş güvenliğinin tarihsel gelişimi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(11), 106-129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hakisderg/issue/24441/259080>

- Dağdeviren, M. (2002). *Analitik hiyerarşi prosesi ile yeni bir analitik iş değerlendirme tekniğinin geliştirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağdeviren, M., Akay, D., Çetinyokuş, T. & Kurt, M. (2002). Bulanık matematiksel programlama tekniği ile bir iş değerlendirme uygulaması. *Teknoloji / Z.K.Ü. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 91-96.
- Daly, T. (2023, August 9). *AI-powered workforce planning: The future of HR strategies*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/ai-powered-workforce-planning-future-hr-strategies-tom-daly>. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025.
- Daşbaşı, T. & Yıldız, S. (2025). İnsan kaynakları yönetimi olumlu bir çalışan deneyimini nasıl yaratır? Çalışan deneyimi üzerine bir doküman analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(2), 377-399.
- Demir, C. & Güzel, B. (2005). *Planlama*. C. Demir (ed.), Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ilkeler ve uygulamalar içinde (s. 53-80). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51-80. <https://doi.org/10.5505/iuyd.2011.22932>
- Dönmez, Z. (2025). Yapay zekânın hukuki gelişimi ve AB yapay zekâ yasası. *Adalet Dergisi*, (74), 947-975. <https://doi.org/10.57083/adaletdergisi.1677361>
- Duffy, C. (2025, May 22). *Lawsuit claims discrimination by Workday's hiring tech prevented people over 40 from getting hired*. CNN Business. <https://edition.cnn.com/2025/05/22/tech/workday-ai-hiring-discrimination-lawsuit>. Son Erişim tarihi: 13.12.2025.
- Ersöz, B. & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179. 10.5824/ajite.2020.03.007.x
- Geetha R. & Bhanu Sree Reddy D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(7), 63-70.
- Gelinas, D., Sadreddin, A. & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), 1-42. <https://doi.org/10.17705/1pais.14601>
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869.
- Gür, Y. E., Ayden, C. & Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1549316>

- Hasan, A. (2022). Artificial intelligence (AI) in accounting & auditing: A literature review. *Open Journal of Business and Management*, 10(1), 440-465. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101026>
- Hatipoğlu, Z. & Akduman, G. (2025). Yapay zekâ çağında çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler. *Journal of Sustainable Education Studies (Kongre Özel Sayısı)*, (Ö4), 59-67.
- Hayes, A., Anderson, S. & Li, T. (2023, October 11). *Human resource planning (HRP) meaning, process, and examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025.
- Huerta, G. P. (2023, July 5). *Strategic human resources management*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-human-resources-management-gustavo-paez-huerta>. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025.
- Hürriyetoglu, A., Yörük, E., Mutlu, O., Duruşan, F., Yoltar, Ç., Yüret, D. & Gürel, B. (2021). Cross-context news corpus for protest event-related knowledge base construction. *Data Intelligence*, 3(2), 308-335.
- İbrahim, W. M. R. W. & Hassan, R. (2019). Recruitment trends in the era of industry 4.0 using artificial intelligence: Pro and cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21.
- Kahkesh (2025). *The best 9 AI tools for HR automation in 2025*. Rippling. <https://www.rippling.com/blog/hr-ai-tools>. Son Erişim tarihi: 13.12.2025.
- Kambur, E. & Akar, C. (2022). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: A scale development study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 168-205. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0216>
- Karaağaçlı, M. (2025a, Mart 7). *Demokratik açıklık ve şeffaflığı örseleyen karartıcılık!*. Mektepli Gazete. https://www.mektepligazete.com/haber/detay/drogruyesi_mustafa_karaa_gacli_demokratik_aciklik_ve_seffafligi_orseleyen_kararticilik. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025.
- Karaağaçlı, M. (2025b). Yapay zekâ uygulamalarında etik gereksinimi. *Uluslararası Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Kaya, E. & Taş, İ. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayrımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-28.
- Khan, F. K. (2023, June 17). *The intersection of HR analytics and artificial intelligence (AI) to revolutionize employee performance management*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-hr-analytics-artificial-intelligence-ai-kerai-khan>. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025.
- Khera, S.N. & Gulati, K. (2012). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. *Journal of Business and Management (IOSRJ-BM)*, 3(6), 6-13.

- Kılıç, S. (2014). Endüstri ilişkileri teorisi ve insan kaynakları yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 3(42), 111-136.
- Kulikowski, C. A. (2015). *An opening chapter of the first generation of artificial intelligence in medicine: The first rutgers AIM workshop, June 1975*. Jaulent M. C., Lehmann C, Serrousi B. (eds), IMIA Yearbook of Medical Informatics içinde (s.227-233). Newyork: Thieme Group.
- Martinez, R. (2019). Artificial intelligence: Distinguishing between types & definitions. *Nevada Law Journal*, 19, Article 9. <https://scholars.law.unlv.edu/nlj/vol19/iss3/9>
- Mia, M. H. & Faisal, F. (2020). Digital human resource management: Prospects & challenges for garments industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12(7), 18-25.
- Mikalef, P. & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3) <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.10.3434>
- Mohture, A. (2022). Application of artificial intelligence in human resource management: Is present or future?. *IBMRD's Journal of Management & Research*, 11(2), 222. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2022/v11i2/172622>
- Munoko, I., Brown-Liburd, H. L. & Vasarhelyi, M. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 209-234.
- Nawaz, N. (2019). Artificial intelligence interchange human intervention in the recruitment process in Indian Software Industry. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1433-1442.
- Nosratabad, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V. & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management: A systematic literature review. *Organizacija*, 55, 181-198.
- Okutan, Y. A. (2024). Dijital dönüşümün turizme yansımaları: Avantaj ve dezavantajlarıyla turizm işletmelerinde yapay zekâ kullanımı. *Bozok Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 52-65.
- Osewa, O. S. & Osewa, O. T. (2020). Human resource management: Functions, challenges and the assessment of the methods of enhancing employees performances and preventing industrial conflicts to its bearable minimum in an organization. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 4(2), 96-110. <http://doi.org/10.5281/zenodo>.
- Öge, S. (2004, 25-26 Kasım). *Elektronik insan kaynakları yönetiminde (e-HRM) insan kaynakları enformasyon sisteminin (HRSI) önemi ve temel kullanım alanları*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 109-117, Eskişehir.

- Öktem Özgür, A. (2025). *Dijital insan kaynakları yönetimi ve uzaktan çalışma*. G. Çetin Aydın & K. Özer (eds.), İnsan kaynakları yönetimi içinde (s. 301-326). Afyonkarahisar: Yaz Yayınları.
- Özgen, H. & Yalçın, A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*, (4. Baskı). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Rubik, B. & Jabs, H. (2018). Artificial intelligence and the human biofield: New opportunities and challenges. *Cosmos and History*, 14(1), 153-162.
- Sarnıç, A. & Özutku, H. (2025). Endüstri 4.0 sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yaşanan değişimler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 535-566. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1561265>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes?. *Organizational Dynamics*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034>
- Taçgın, E. & Sağır, Z. (2020). Development of an intelligent knowledge base for identification of accident causes based on Fu et al.'s model. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(2), 824-841. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33034272/>
- Tosun, A. (2025). Yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi bağlamında karşılaştırmalı ve analitik bir incelemesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(4), 1182-1215. <https://doi.org/10.25287/ohu.iibf.1636192>
- Uzun H. (2024). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi*. A. F. Çakmak & H. Göktaş Kutlualp (eds.), İşletmelerde sürdürülebilirlik yönetimi içinde (s. 39-63). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Varma, A., Pereira, P. & Patel, P. (2024). Artificial intelligence and performance management. *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101037>
- Von Moltke, N. & Jay, S. (2025), *generative AI in HR: Use cases and how to select the right tools*. Academy to Innovate HR. <https://www.aihr.com/blog/generative-ai-in-hr/>. Son Erişim Tarihi: 13.12.2025
- Yıldırım, E. (2010). *İşçi sağlığı ve iş güvenliğinde eğitimin rolü ve iş görenlerin işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi konusundaki bilinç düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, F. Z. (2025). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka: Uygulamalar ve gelecek yönelimleri üzerine kapsamlı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1569-1594. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1569970>

- Yılmaz, C. (2025). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden insan kaynakları yönetimi kavramı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 70, 77-85.
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X. & Gu, H. (2020). The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. *IEEE Access*, 8, 110461-110477.

Yapay Zeka Kaynaklı ya da İnsan Kaynaklı İşe Alım Süreçlerinin Etik Açından Değerlendirilmesi

Halime Göktaş Kulualp¹

Gökşen Gedik²

Özet

Bu araştırma, işe alım süreçlerinde yapay zeka kullanımının uygunluğunu, ne sıklıkla veya hangi güven unsurları dahilinde kullanıldığı ve turizm sektörü üzerinde oluşturmuş olduğu fayda ve risklerini ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat tekniği kullanılmış olup amaçlı örneklem yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamını Kastamonu ili merkez ve ilçelerinde mevcut olan 3 ve 4 yıldızlı konaklama tesisleri ve konaklar oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; işe alım süreçlerinde yapay zeka kullanımının henüz anlaşılır bir biçimde güven unsurları dahilinde kullanımının yaygınlaşmadığı, bazı konular çerçevesinde etik kaygılar ve riskler oluşturduğu, sadece parçalı bir biçimde kullanılmasının daha uygun olacağı ve yüz yüze görüşmelerle insan gücünün duygusal ve sezgisel olarak daha derinlemesine anlaşılabilceği fikri ortaya çıkmıştır.

1. GİRİŞ

21. yüzyılın başlarından itibaren teknolojik gelişmeler yönetim süreçleri ve endüstriyel üretimde birtakım köklü değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler de Endüstri 4.0 olarak ifade edilen dördüncü sanayi devrimi ile daha da hız kazanmıştır. Endüstri 4.0; nesnelerin interneti, büyük veri analitikleri, fiziksel- siber sistemler ve yapay zeka gibi ileri teknolojilerin entegre edilmesiyle karakterize edilmiştir. İnsanın zekasını taklit ederek

1 Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, halimegoktas@gmail.com, ORCID No: 0000-0002-1485-3026

2 Doktorant, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, goksengedik@hotmail.com, ORCID No: 0000-0001-5483-0649

işleri daha çabuk ve daha az bir maliyetle gerçekleştiren bilgisayar programları olarak adlandırılan yapay zeka aynı zamanda insanların mevcut tecrübelerinden çıkarımlar yaparak kendi kendine kararlar alabilmektedirler. Günümüzde üretim, eğitim, finans, işletme vb. her sektörde kullanımı söz konusudur.

İşletmelerde tüm departmanlarda özellikle de insan kaynakları departmanında yapay zeka kullanımı yaygındır. Yapay zekanın yaygın olarak yer aldığı insan kaynakları uygulamalarından biri de işe alım fonksiyonudur. Uygun personeli seçme ve yerleştirmenin en önemli amacı en kısa süre zarfında doğru adayı doğru olan işe yerleştirmektir. Günümüzde de adayların öncelikle başvurularının alınması, devamında sınıflara ayrılması, mülakata katılım sağlayacak kişilerin belirlenmesi ve sonrasında olması gereken geri bildirim gibi pek çok rutin iş için yapay zeka araçlarından yararlanılmaktadır. Tamamen insanlar tarafından yapılan eylemleri yerine getirmeyip insanlara destek olmasından dolayı oldukça başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Dolayısıyla yapay zeka kullanım oranlarının işe alım süreçlerinde gittikçe daha çok önem kazanması ve artması beklenmektedir. İşe alım süreçlerinde yararlanılan yapay zeka tabanlı uygulamalar performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti ve yetenek yönetimi gibi farklı alanlarda yer almaktadır. Bu teknolojiler verilere dayanan karar alma süreçleri üzerinde de etki göstererek insan kaynakları profesyonellerinin stratejik rolünü de kuvvetlendirmektedir. Organizasyon açısından doğru insanı işe almak ve dijital bir strateji meydana getirmek iki önemli öncelik olmalıdır. Organizasyonlar daha çok kâr sağlamak adına dijital teknolojiden nasıl fayda sağlayabilecekleri konusunda rekabetçi bir stratejiye sahip olmalıdırlar. Rekabet avantajı yaratabilmek adına doğru insan sermayesi de gerekmektedir. Hem doğru insan sermayesine ulaşabilmek hem de rekabet avantajı yaratabilmek adına yapay zeka destekli işe alım araçlarından faydalanan dijital stratejilere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.

Buna ek olarak, yapay zeka sistemlerinin işleyebilmesi için öncelikle etik çerçevelerinin açık ve sağlam bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu, insan müdahalesine daha az ihtiyaç duyulacağı anlamına gelmektedir. Yapay zeka teknolojilerinin hızlı gelişimi ve değişimi, etik uygulamaları zorlaştırır. Veri şeffaf olmadığı için etik endişeler artar. Etik yapay zeka, eşitlik, haklar ve diğer değerler gibi belirli etik ilkelere güvenmektedir. Yapay zeka etik uygulamaları, işletmelerin daha verimli ve daha uyumlu çalışmasına, çevreye daha az zarar vermesine ve kamu güvenliğini artırmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, yapay zeka uygulamalarının etik dışı kullanımı toplumda önemli sonuçlara sebep olabilir.

Bu çalışmada, işe alım süreçleri üzerinde yapay zeka kullanımı, etkileri ve bu alımlar esnasında oluşabilecek etik hususlar ve kaygılar incelenmiş ve bu anlamda sektöre ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yapay Zeka Kavramı

Latince bir kelime olan “intellectus” dan türetilmiş olan zeka kelimesi; bilme, anlama vb. zihinsel fonksiyonları ifade etmektedir. İlâveten öğrenme, akılcı düşünme, mantıksal, sözel akıl yürütme, çevre ile başa çıkma gibi becerileri de kapsamaktadır (Gürel ve Tat, 2010: 339).

Charles Babbage adında bir araştırmacı, 1884 yılında yapay zekayı ortaya çıkarmıştır . Bu bilim insanının adı, davranışlar sergilemesini istediği birkaç mekanik cihaza verilmiştir . Makinelerin insanlardan daha zeki olamayacağına inandığından, çeşitli deneyler yapmıştır (Da Xu, Lu vd., 2021). Matematikçi olan Alan Turing 1947 yılında bilgisayar zekası üzerine halka açık olan bir konferans vererek ‘Akıllı Makineler’ isimli raporuyla günümüzde yapay zeka olarak bilinen kavramın temelini atmıştır (Hoffmann, 2022). Alan Turing’in 1950’de, makinelerin düşünme yeteneklerinin olup olmadığı, bireyleri çok iyi biçimde taklit edebilecek makineler ortaya koymanın mümkün olup olmayacağı sorularını iletmesi yapay zeka kavramının da başlangıcı olarak açıklanmaktadır (Turing, 2009). 1950’li yıllarda, Arthur Shannon , bilgisayarların satranç oynayabilen bir yapay bilgisayar oyunu geliştirmesine izin vermiştir. John McCarthy, 1955 yılında zekayı özellikle zeki bilgisayar programları yapma bilimi veya mühendisliği şeklinde yapay zeka olarak tanımlamıştır. McCarthy ve Dartmouth 1956 yılında Yapay Zeka Araştırma Projesi konferansı düzenlemiş ve tahmine dayalı analitik, kuralcı analitik, derin öğrenme ve makine öğrenimi bu konferanstan sonra ortaya çıkmıştır. Bilgisayar ve teknolojinin 1960’lı yıllarda hızla gelişmesinin bir sonucu olarak önemli ölçüde ilerlemiştir (Jia vd., 2018).

Yıllar içinde yapay zeka alanında araştırma hedefleri değişiklikler göstermektedir. Bilgisayarın icadından sonra insanlar bilgisayarın yeteneklerinin sadece sayısal hesaplama ile sınırlı olmadığını farklı birçok entelektüel görevi de yerine getirebildiğini fark etmişlerdir. Dolayısıyla ilerleyen süreçte bilgisayarlara ‘dev elektronik beyinler’ denilmiştir. Pitts ve McCulloch (1943), Weaver ve Shannon (1949), Wiener (1948), Turing (1950), Von Neumann (1958) yapay zeka araştırmasının öncüleri olarak kabul edilmiş olup, zihin ve makinelerin birçok ortak niteliklerini vurgulayan teoriler önermişlerdir (Frankish ve Ramsey, 2014: 11). Yapılmış olan çalışmaları nesilden nesile diğer araştırmacıları da etkilemiş olsa da şu

anda yapay zeka şeklinde bilinen araştırmacı alanı aslında Minsky, Newell, McCarthy ve Simon tarafından meydana getirilmiştir. Araştırmacılar, sadece Dartmouth tarafından sunulan yapay zeka ifadesine katıldıkları için değil aynı zamanda yapay zekaya yön veren ve şekillendiren üç önde gelen araştırma merkezini kurdular. Bunlar (Negrotti, 2012: 17).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekanın Kullanımı

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi ve beraberinde Endüstri 4.0'ın neden olduğu dijitalleşme çalışma hayatının da büyük ölçülerde etkilemektedir. Dolayısıyla insan kaynakları alanında yapay zekanın kullanımı da daha yaygın hale gelmiştir. Yapay zeka insan kaynakları alanında da pek çok fonksiyonu etkilemekte ve bu fonksiyonları zamanla değiştirerek dönüştürmektedir (Kırılmaz ve Ateş, 2021). Yapay zeka insan kaynakları yönetiminde süreçlerin verimliliği ve doğruluğunun arttırılmasına önemli bir role sahiptir (Özdoğan, 2019). Günümüz şartlarında gelişen rekabet ortamında ve küreselleşmenin de etkisiyle en iyi en uygun çalışmanı bulmak, seçmek ve de elde tutmak bakımından yenilikleri her daim takip etmek ve uygulamak organizasyonlar açısından bir gereklilik haline gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi de dijital teknoloji kendi mevcut uygulamalarına entegre etmelidirler (Allal- Ch'erif vd., 2021: 1). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel unsuru olan ve dijital teknolojilerin çerçevesinde dönüşümün merkezi olarak görülen yapay zeka yönetim yaklaşımlarında değişimlere neden olarak organizasyonların karar verme süreçlerini de değiştirmektedir (Thakur vd., 2023: 632).

Yönetimin önemli görevlerinden biri de 'insan kaynaklarını' başarılı bir şekilde yönetmektir. İnsan kaynakları yönetiminin içinde çalışan performans yönetimi, çalışanları bulma, nitelik ve kariyerlerini geliştirme, motive etme gibi pek çok görev yer almaktadır (Strohmeier ve Piazza, 2015: 150). Etkili bir insan kaynakları yönetimi oluşturmak adına aşağıda yer alan boyutlar oldukça önem teşkil etmektedir (Jia vd., 2018: 107):

- Eğitim; geliştirme ve eğitimin ana unsurudur,
- Performansın yönetimi, bütün boyutların temelidir ve diğer boyutlar için ana girdiyi teşkil eder,
- Ücret yönetimi, çalışanların sorunlarının çözümü amaçlı bir motive aracıdır,
- Çalışma şartlarının düzenlenmesine yardımcı olmayı amaç edinen, çalışan ilişkileri yönetimidir,

- İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını aynı zamanda da personelin niteliklerini tahmin etmeye yardım eder,
- İşe alma ve yerleştirme, insan kaynağı ihtiyacını karşılayarak personel eşleştirme sorununu ortadan kaldırır.

İnsan kaynakları ve yapay zekanın entegrasyonu ile hem adaylar hem de iş gücü deneyiminin artacağı öngörülmektedir. Oracle/Future Workplace raporuna göre, insan kaynakları profesyonellerinin büyük bir kısmı, yapay zekanın insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesine olumlu bakmaktadır. Araştırmaya katılanların %64'ü, bir yöneticiden ziyade robotlara güven duyabilirler (Wilson ve Daugherty, 2018). Dünyada şirketlerin yaklaşık %88 lik kısmı da insan kaynağı için yapay zeka kullanımını tercih etmektedir. Özellikle Çin şirketlerinin %100 'ü, ABD şirketlerinin ise %83'lük kısmı da yapay zekaya güvenmektedir. Dünya genelinde ve ülkemizde insan kaynaklarında yapay zeka kullanım alanları pek çok farklı amaçla kullanılmaktadır. Şöyle ki:

- Çalışanlara eğitim-öğretim önerilerinde bulunmak,
- Halka açık olan verilere dayanarak (sosyal medya profilleri) en iyi olan adayı seçebilmek,
- Şirket avantaj ve politikaları gibi bilgileri aramak adına sohbet robotları kullanmak,
- İşe alım esnasında adayların değerlendirilmesi ve taranmasına kolaylık sağlamak,
- İşe alım esnasında adaylar ile etkileşim kurmak adına sohbet robotlarından faydalanmak.

Günümüzde insan kaynakları departmanında dijital yönetime eğilim söz konusudur. Dolayısıyla büyük verilerin analizlerinde, bulut bilişim sistemleri ve yapay zeka kaynaklarını kolaylaştırmak için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Çoğu şirket; tarama, sohbet, mülakat, chatbot, robot proses otomasyonu gibi dijital teknoloji veya yapay zekayı kullanmaktadır.

2.3. Yapay Zekanın İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı

İnsan kaynakları yönetiminde önemli karar verme süreçleri işe alım, temin ve seçim sürecidir. Bu süreç, çok fazla kriterin ve buna bağlı olarak adayın değerlendirildiği, objektifliğin önemli olması gerektiği bir süreçtir. Bu anlamda da pek çok veriye ihtiyaç duyulmakta ve aynı anda değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte tam olarak bu noktada insan kaynakları yönetim alanının

veri odaklı karar verebilme durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında, yapay zeka, çalışanların işe alınması, eğitimi ve tutulması süreçlerinde giderek daha büyük bir rol üstlenmiştir. Bu durumda işe alma, insan kaynakları yöneticileri tarafından bir pozisyon için gerekli becerilere sahip adayların seçilmesi ve işe alınması sürecidir (Geetha ve Bhanu, 2018). İşe alım sürecinde yapay zeka kullanımı işletmeyi daha verimli ve etkin olarak güçlendirmekte ve işverenin markasına yarar sağlamaktadır (Nawaz, 2019: 1434). Son birkaç yıl içinde yapay zeka, işe alım yetkilileri açısından gerekli hale gelmiş olup, bu yetkilileri %76'sı tarafından işe alım işlevinde kullanılmaktadır (Premnath ve Chully, 2019: 1193). İnsan kaynakları, küreselleşme ve dijitalleşmenin bir sonucu olarak hem işletmenin kendisiyle hem de çalışanlarıyla ilgili bilgilere aynı anda ulaşabilmesinde kolaylık sağlamakta, işe alım süreçleri, oryantasyon süreçleri, özlük işleri, kariyer olanakları, performans ölçümü vb. konularda işlemlerin daha da etkili, adil ve hızlı bir şekilde yönetilebilmesini sağlamaktadır (Göktaş ve Baysal, 2018).

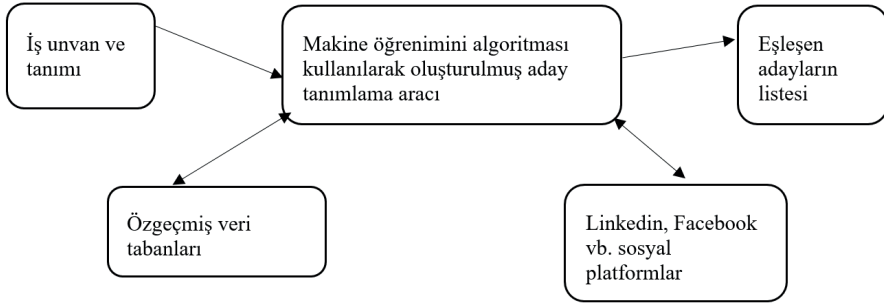
İşe alım süreçlerinde amaç, belirlenen tüm adaylar içinden en nitelikli ve uygun olanı seçerek işe yerleşmesini sağlamaktır. Dergi veya gazeteler vasıtasıyla yayınlanmış olan iş ilanları, yapılan başvurular, teknolojik gelişmeler ile günümüzde çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleşmektedir. Dolayısıyla önceden işe alım uzmanlarının bu konularda iş yükü ve değerlendirme süreçleri daha uzun olmakta iken, içinde bulunduğumuz şartlarda çevrimiçi platformlar aracılığıyla zaman daha etkili kullanılmakta ve bu sayede de işin niteliklerine uygun nitelikli aday sürece daha hızlı dahil edilmektedir (Kırılmaz ve Ateş, 2021).

Gereken yetenek ve becerilere sahip nitelikli adayın bulunması, seçilmesi ve işe alınması gibi süreçler yalnızca insan kaynakları departmanı açısından değil aynı zamanda organizasyonel amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi adına organizasyonun tamamında önemli bir görev şeklinde düşünülmelidir (Geetha ve Bhanu, 2018: 64). Bir organizasyonun insan kaynaklarına erişmesi, adayların değerlendirilmesi, seçim yapılması ve uygun göreve yerleştirilmesi 'işe alım süreci' olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda işin gerekliliklerine uygun bir şekilde nitelikli adaylar arasından bir havuz oluşumuna da imkân yaratmaktadır (Şenkul, 2022). İşe alım sürecinin çok farklı doğaları göz önünde alındığında organizasyon ve ilgili iş bakımından uygun adayları çekebilmek için gerekli yöntemlerin uygulanması önemlidir (Hewage, 2023: 605). Yapay zeka tabanlı olan insan kaynakları yönetimi teknolojilerinin yüksek katma değer yaratma konusunda öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Thakur vd., 2023: 637). İnsan kaynakları yönetimi, şirketin hedef ve amaçları için gerekli yetkinliklere sahip adayları bulmak ve işe almak gibi oldukça zorlu bir görev üstlenmektedir (Geetha ve Bhanu, 2018:

64). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon, zaman ve maliyet bakımından verimlilik sağlamaktadır (Ayden, Gür ve Yücel, 2019). Liderler ahlaki değerleri ile işletmede karar alma süreçlerini şekillendirmektedir. Hatta bu durum, örgüt kültürü ve çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Uzun, 2024: 584). Bu nedenle, insan kaynakları yöneticilerinin, işletmelerin stratejilerini, koşullarını ve işleyişlerini iyi analiz etmeleri ve işe alım havuzunu gelecekteki kuşaklar için uygun şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. İşe alma sürecinde yapay zeka adaya bilgi verme, adayın katılımı, tekrar katılımın sağlanması, kabul süreci, oryantasyon, kariyer gelişimi, çalışan ilişkileri gibi süreçlerde uygulanabilmektedir (Geetha ve Bhanu, 2018).

Yapay zeka, insan kaynakları yöneticileri için işe alım sürecinde çok önemli bir gerekliliktir çünkü kısa sürede doğru adaylara ulaşmalarını ve adayların ilgili yetenek sınıflarına göre tanımlanmasını sağlar. İşe alım sürecinde yapay zeka kullanmanın önemli faydaları şunlardır: zaman ve maliyet tasarrufu, yeteneklerin sistematik bir şekilde haritalanması, nitelikli adayların seçilmesi, insan kaynaklı şüphelerin azalması, işgücü devir oranının düşmesi ve insan müdahalesinden bağımsız, tarafsız bir işe alım süreci (Gür, Ayden ve Yücel, 2019; Geetha ve Bhanu, 2018). İşe alım sürecinde yapay zeka aracılığıyla kullanılan *bazı yöntemler* söz konusudur. Yöntemler; tahmine dayalı analitik, video mülakat analizi, otomatik özgeçmiş taraması, kişilik ve yetenek değerlendirmeleri, yetenek havuzu yönetimi, sanal gerçeklik, duygu tanıma teknolojisi, oyunlaştırma, sosyal medya taramasıdır. Yapay zeka yoluyla desteklenmiş olan otomatik özgeçmiş taraması, mevcut özgeçmişleri çok verimli olacak şekilde analiz ederek değerlendirmek adına algoritmalar ve makine öğrenimini kullanan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Özgeçmiş ayrıştırma olarak da adlandırılabilir. İşe alım uzmanları çok fazla sayıda özgeçmiş taramak ve seçmekte zorluklar yaşamaktadır. Özgeçmişler ve iş başvurularında işe alım sürecini hızlandırmak için otomatik aday sıralama sistemleri tavsiye edilmektedir. Yapay zeka sayesinde başvuru sahibi sıralama modelleri oluşturulmaktadır. İşe alım sorumluları vasıtasıyla gerçekleştirilen aday sıralamaları eğitim verilerine dayanarak puanlama işlevini öğrenen yapay zeka algoritmalarına bağlıdır (Faliagka vd., 2012). Genetik algoritma, öğrenme tabanlı olan teknikler ve bilgisayar destekli iş eşleştirmelerinden faydalanılarak çeşitli şekillerde uygulanmaktadır (Montuschi vd., 2014: 41). Yüzlerce özgeçmiş barındıran bir işletmenin özgeçmiş veri tabanlarını tarayarak, aranan niteliklerle uyumlu adayları insan kaynakları sorumlularının dikkatine sunar. Gelişmiş işe alım araçları, belirli aralıklarla LinkedIn, Facebook ve diğer sosyal medya platformlarını tarayarak, işe alım uzmanları tarafından belirlenen anahtar kelimelere uygun kişilerin profillerini aday

havuzuna alarak, ilan edilen pozisyonla ilgili daha geniş bir yetenek kitlesine ulaşılmasını sağlar. Bununla birlikte, yüzlerce özgeçmişin oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecinde aynı algoritmaların kullanımı mümkündür (Kulkarni ve Che, 2019: 11). Şekil 1’ de, yapay zeka aday tanımlama aracı olarak iş akış şemasında bu süreçler gösterilmiştir.



Şekil 1: Yapay Zeka Aday Tanımlama Aracı İş Akış Şeması

Kaynak: Kulkarni ve Che, 2019: 11

Bir diğer önemli konu ise adaylara geri dönüş sağlanmasıdır. Çoğunlukla geri dönüş yapılmayan şirketler hakkında olumsuz yargılar doğmaktadır. Daha önce yapılmış olan çalışmalara göre; iş başvurusunda bulunan adayların geribildirim alması önemlidir. Geri bildirim alınmaması işletme hakkında adayın olumsuz bir ön yargıya sahip olmasına neden olmaktadır (Hmoud ve Laszlo, 2019: 25). Bu noktada yapay zeka iş başvurusunda bulunan adaylara çok hızlı geri dönüş sağlamaktadır.

Adaylara kişisel etkileşim sağlayan yapay zeka destekli bir asistan olarak ifade edilen sohbet botları, aday ile iletişim kurmak, sorunlarını çözmek ve süreç boyunca aday ile bağlantı kurmak için kullanılırlar. Adaylar, kısa mesaj, diyalog veya e-posta vasıtasıyla etkileşime girmektedirler. Sohbet robotları doğal bir dil öğrenme ve yapay zeka işleme teknolojisinin bir harmanlamasıdır (Vedappradha vd., 2019). Değerlendirme ve tarama gibi fazla vakit isteyen görevleri otomatikleştirmektedirler. Sohbet robotları işitsel ve metinsel olarak adaylar ile etkileşim kurabilmek için sinir dilini kullanırlar. İş başvurusu sonrası değerlendirmeden sonra chatbot bir tarama görüşmesi yapar ve soruları yanıtlar. Başvuru süresince anlık güncelleme oluşturarak adayın var olan deneyimini iyileştirmek adına çok önemli bir potansiyele sahiptir. İşe alım süreçlerinde makine öğrenimlerini kullanan chatbotlara örnek; HireVue, Mya ve Wendy gösterilebilir (Hmoud ve Laszlo, 2019: 25). İnsan gibi konuşan robotların sahip olduğu nitelikler, mesajlaşma

programları etkili bilgilerle donatılırsa daha etkin olarak kullanılmaktadır (Bire, 2018: 37). Chatbot lar aynı zamanda online mülakat, aday ses tonu, mimikleri vb. okuyarak aranan pozisyona da uygun olup olmadığı analiz edilebilmektedir.

Yapay zeka teknolojisi kullanan bazı sistemlerde birtakım kaynaklar görmezden gelinebilir. Örneğin; isimler, ırklar, yaş, cinsiyet, gidilen okullar (Upadhyay ve Khandelwal, 2018: 256). İşe alım sorumlularının bazı önyargı veya eğilimleri doğru adayın işe alınmasına engel olabilir. Bazı bilişsel önyargılar, bireyin rasyonel karar ve yargılardan sapmalarını temsil etmektedir (Soleimani, Intezari ve Taskin, 2021). Önyargılardan kaçınmak için yapay zeka akıllı bir biçimde programlanmıştır. Yapay zeka işe alım sürecinde önyargıların önüne geçebilir. Bazı durumlarda dikkat etmek gerekir. Örneğin Amazon tarafından kullanılan yapay zeka programı adayları seçerken sadece erkek adayları ön plana çıkararak seçtiğini ortaya çıkarmıştır. Yapay zeka alınmış olan bazı geçmiş kararlardan önyargıyı öğrenebilir veya aynı önyargıyı sürdürebilir bu konuda dikkatli davranılmalıdır (Soleimani, Intezari ve Taskin, 2021: 5091).

Literatürde yapay zekanın işe alım sürecine dahil edilmesiyle ilgili olumlu ve olumsuz farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Avantaj ve dezavantajlarına baktığımız zaman tartışmalı konulardan biri olarak ortaya çıktığı görülmektedir. *Avantajları*; İlgili konuların daha az maliyetle ve daha hızlı yürütülmesi, ön yargı ile değerlendirmenin azalması, sıradan işe alım ve mülakatlara nazaran daha yüksek başarı elde etme oranının yakalanması gibi konular ortaya çıkmaktadır (Kırılmaz ve Ateş, 2021). Yapay zeka, adayların yeteneklerini daha objektif olarak sunabilmek ve işe alım sürecinde daha güçlü işveren markası oluşturabilmek adına birtakım avantajlar sunabilmektedir (Umachandran, 2021: 17). İşe alım süresi içinde adayların farklı yönleri üzerine değerlendiricilerde oluşabilecek olası önyargıları engelleme konusunda da avantaj olarak görülmektedir (Tiftik, 2021). İşe alımda adayları farklı açılardan değerlendirmek için çeşitli kriterler kullanabilmek bakımından yapay zekadan yararlanılmaktadır (Thakur vd., 2023: 637). Makine öğrenimini, derin öğrenme ve sinir ağları gibi teknolojilerin işe alım süreçlerinde verimliliği arttırmak adına kullanılabileceği belirtilmektedir. İlâveten bu süreçlerde gerçekleşen rutin görevler yapay zeka teknolojilerine aktarıldığında insan kaynakları profesyonellerinin daha stratejik alanlara adapte olarak çalışabilecekleri de öne sürülmektedir (Ore ve Sposato, 2022: 1772).

İşe alım süreçlerinde yapay zekanın *dezavantajları* ele alındığında ise; farklı hukuki sonuçlar ortaya çıkarması (Tiftik, 2021: 382), organizasyon

kültürünün adaya yansıtılması durumu (Kırılmaz ve Ateş, 2021) yapay zeka kullanımında adil ve etik çerçevede mevzuata uygunluğu (Bozkurt Gümrükçüoğlu ve Yakacak, 2023: 1709), adayların görüşmeye ilişkin tutumlarını değerlendirebilme, tepkilerini duygularını yorumlayabilme (Alexandru, 2022: 6) konulardır. Ore ve Sposato (2022) tarafından yapılmış olan bir araştırmada; işe alım süreçlerinde yapay zeka kullanmanın, güvenilirlik gibi farklı sebeplerle katılımcılarda korku ve güvensizlik algısı oluşturduğu, katılımcıların da yapay zekayı meslek için potansiyel bir risk olarak görebilecekleri bu sayede de insan etkileşimine her daim ihtiyaç duyulacağı noktasında görüşleri var olduğu konusu ön plana çıkmaktadır.

2.4. Yapay Zeka Etiği

Teknolojideki hızlı gelişmeler, işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için dijital dönüşüme uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu süreçte Endüstri 4.0, her yaştan insanın becerilerini sistematik olarak aşındırarak bir yetenek boşluğu oluşturduğu için çok eleştirilmiştir. Mevcut araştırmalar, yapay zekanın toplumsal yaşam üzerindeki etkisinin arttığını göstermektedir. Endüstri 4.0 toplumlarında, işgücü tanımını yapay zekanın belirleyici ölçüde şekillendireceği öngörülmektedir (Anitha ve Shanthi, 2021; Ganiyu, Oyedele ve Derera, 2021; Özyılmaz Misican, 2020; Adaş ve Erbay, 2021). Yapay zeka uygulamaları şirketleşerek artmakta ve gelecekte hukuk, ahlak ve toplumsal değişimleri oluşturabileceği mevzusunda endişelere neden olmaktadır. Hızla büyüyen yapay zeka endüstrisinin insanlardan daha fazla iş gücüne sahip olmasından dolayı ahlaki anlamda değişikliklere neden olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceler neticesinde; yapay zekanın sorumluluk, irade ve ahlaki eylemlerde bulunmaması aynı zamanda insan tarafından üretiminin de artmasından sebep etik çalışmaların varlığını zorunlu olarak ortaya çıkarmaktadır (Dağ, 2018). Bu doğrultuda yapay zekanın sahip olduğu etik değerlerin nasıl şekilleneceği günümüzde tartışılmaya devam eden bir konudur. Örneğin, makinenin yaptığı bir hatada sorumluluk kime ait olacaktır? Makineye mi yoksa insana mı?

Quebec Araştırma Fonu ve Montral Üniversitesi işbirliği ile hazırlanan, on ilkeden oluşan beyanname, günümüzde etik kuralları belirlemek için ortaya çıkmış olan son çalışmalardan biri olarak gösterilebilir. Beyannamenin amacı; belirli bir grubun veya insanın çıkarlarına destek olan, yapay zeka ve dijital teknoloji adına geçerli kabul edilen tüm etik değer ve ilkeleri belirlemektir. Beyanname de yer verilen ilkeler; refah, özerkliğe saygı, sorumluluk, eşitlik, ihtiyat, demokratik katılım, mahremiyet, dayanışma, sürdürülebilir gelişme ve çeşitliliğin dahil edilmesi başlıklarıdır (URL-1, 2019).

Otomasyon sistemleri yapay zekadan önce sadece insanın fiziksel gücüne yarar sağlayan işlerde kullanılırken, yapay zekadan sonra insanın düşünce ve de bilgi işlemini gerektiren durumlarda da kullanılmaya başlanmıştır (Bostrom ve Yudkowsky, 2014).

Günlük yaşamın her alanına yayılan makineler ve yapay zeka, teknoloji ile etik-ahlak ilişkisi günümüzde en çok tartışılan konulardan biridir. Veri analitiği ve yapay zeka uygulamalarında verilerin toplanması, saklanması ve analiz edilmesi etik sorunlara ve olası veri ihlallerine yol açarken, yapay zekanın hayali bir varlık olarak etiğe aykırı durumlarda sorumlu tutulamayacağı görüşü hala tartışılmaktadır. Sonuç olarak, kullanıcılar, araştırmacılar ve bilim insanları yapay zeka için uluslararası standartlar aramakta, ancak ülkeler arasında farklı etik anlayışlar bulunmaktadır (Abudureyimu ve Oğurlu, 2021; Turan vd., 2022). Etik standartlar hakkında pek çok bilim insanı benzer görüşleri savunmaktadır. Uzun (2024: 3905-3906)' ya göre de bilgisayar etiği, internet etiği, bilişim etiği ve sosyal medya etiği gibi konular, dijital etiğin kapsamını oluşturur ve etik sorumlulukları belirler. Ayrıca, ulusal ve uluslararası düzeyde geliştirilecek etik standartlar, dijital teknolojilerin etik bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Sürücüsüz araçlar ve insanlardan daha hızlı işlem yapabilen otomatik borsa sistemleri, yapay zekanın giderek daha fazla karar verme yetkisine sahip olduğunu göstermektedir. Sürecin hızlanması, sistemlerin tasarımcıların öngöremeyeceği durumlarda bile doğru davranabilmesi için etik ilkelerin yazılıma dahil edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu gereklilik ilk olarak Asimov tarafından ele alınarak, insan emirlerine öncelik tanıma, insanlara zarar vermeme ve önceki yasalarla çelişmediği sürece kendi varlığını koruma esaslarına dayanan Üç Robot Yasası ile açıklanmıştır (Asimov, 1996). Yapay zekanın etiği ile ilgili ortaya çıkan genel sorunlar aşağıdaki gibidir:

Şeffaflık-Hesap Verebilirlik: Karar alma süreçleri genellikle karmaşık ve anlaşılması zor algoritmalarından oluşan yapay zekada, sistemlerin nasıl karar verdiğini ya da nasıl çalıştığını anlamakta zor olabilir. Bu programların çoğunun tasarımı, programcıların bile açıklayamayacağı şekildedir (Dost, 2023: 1286). Hesap verebilirlik, şeffaflık eksikliğinin bir sonucudur. Kullanıcılar, sistemlerin nasıl işlediğini ve meydana gelebilecek hatalardan kimin sorumlu olduğunu bilmek isterler.

Verilerin Güvenliği-Gizliliği: Sistemlerin çoğu büyük veri kümeleri ile ilgilidir. Genel olarak kişisel veri içerir. Bu verilerin yapay zeka tarafından saklanması, toplanması ve kullanılması etik açıdan önemli sorunlara yol açmaktadır. General Data Protection Regulation gibi bir dizi düzenleme

verilerin gizliliğini korumayı amaçlıyor olsa da, uygulamada çok çeşitli sorunlar vardır.

Ön Yargı-Adalet: Yapay zeka sistemleri, eğitim verilerine ilişkin önyargıları veya alınan kararları yansıtabilir. Yapay zekanın karar verme mekanizması gerçek dünyadaki koşullara uymayabilir (Dost, 2023: 1286). Bu da, özellikle de kredi değerlendirmesi, işe alım, hukuki kararlar vb. önemli alanlarda önemli sorunlara yol açması muhtemeldir. Yapay zeka sistemlerinin tarafsızlık ve adalet ilkesine uygun şekilde tasarlanıp kullanılması gerekir, çünkü bu durum eşitsizlikleri artırma potansiyeline sahiptir.

Toplumsal Etkiler: İş gücü piyasasında büyük değişiklikler yaratan yapay zeka, önemli işlerin otomasyonunu sağlayarak işsizlik oranlarını da etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, ekonomik ve sosyal dengesizlikleri derinleştirerek toplumun çeşitli kesimlerini etkilemektedir.

3. YÖNTEM

Turizm sektöründe işe alım süreçlerinde, yapay zeka tabanlı işe alım teknolojilerinin etik bakımdan rolünü belirlemek üzere gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmış ve veri toplamada görüşme (mülakat) tekniği uygulanmıştır. Araştırma soruları Sýkorová ve diğerleri (2024) çalışmasından derlenmiş ve kendilerinden araştırma sorularından yararlanmak için e-mail aracılığıyla izin alınmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamını, Kastamonu ilinde mevcut turizm işletme belgeli 3, 4 yıldızlı otel ve konaklar oluşturmakta olup, işe alım süreçlerinde yapay zeka tabanlı teknolojilerden yararlanan veya yararlanmayı düşünen turizm işletmelerinin, yapay zeka kullanımına karşı yaklaşımlarını ve etik açıdan uygunluklarını belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Yönetici konumunda olan kişilerin iş yoğunluğundan dolayı ulaşılabilir olacak kişiler seçilmiş olup, amaçlı örneklem yöntemi aracılığıyla 12 katılımcı (otel ve konak işletme sahibi) ile araştırma yürütülmüştür.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında 12 katılımcı üzerinde 9 soru ile yapılmış nitel çalışma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk soru olarak katılımcılara kısaca işe alım geçmişlerinden bahsetmeleri istenmiştir.

1-Kendinizi ve işe alım geçmişinizi anlatır mısınız?

Katılımcı 1 : İlk olarak işletme müdürü olarak işe başladığım konağın işletmesini aldım.

Katılımcı 2: Yurt müdürü olarak başvuru yaptım sonra otele döndük ve ben otelciliği öğrendim 10 senem bu alanda geçti.

Katılımcı 3: Yüz yüze görüşme ile işe alındım.

Katılımcı 4: Hep serbest çalıştım ve genç yaşlarda kendi işimin patronu oldum.

Katılımcı 5: Merhaba, kurumsal bir otelde satış müdürüyüm. Sektördeki deneyimim dolayısıyla işe alım sürecim hızlı gelişti.

Katılımcı 6: 20 yıldır otel işletmecisiyim.

Katılımcı 7: 10 yıldır sektördeyim.

Katılımcı 8: 30 yıldan fazla işletmecilik profesyonel yöneticiyim. 14 yıldır da turizm ile eş zamanlı ilgilendim 57 yaşında doktora tez aşamasındayım. Önceden personel yönetimi vardı, deneme süreleri vardı, zaman ve para kaybı olabiliyordu. Şimdi ise insan kaynakları var. Kişilik envanteri var, yazılı sözlü testler var. İnsanları seçmek daha objektif ve bilimsel.

Katılımcı 9:Yüksek Lisans mezunu bir turizmciyim. 16 yıldır sektördeyim. Turizme yönelik firmalarda sektöre yönelik bir çok deneyimim oldu. Bu deneyimlerim sayesinde farklı sektörlerdeki aday profillerini değerlendirme, iş tanımlarına uygun aday eşleştirme ve etkili mülakat yapma konusunda tecrübe kazandım.

Katılımcı 10: Sıradan. Geleneksel bir işe alım süreciydi.

Katılımcı 11: 12 yıldır sektördeyim. Klasik işe alım süreci ile başladık.

Katılımcı 12: 5 yıldır insan kaynaklarında müdürüyüm. İşe alımları online olarak gerçekleştiriyoruz.

2- İşe alım sürecinde kararlarımızı yönlendiren temel faktörler nelerdir?

Katılımcılara yönlendirilen bir diğer soruda ise çoğunlukla alınan cevapların tecrübe, eğitim, saygı ve özgüven unsurlarından oluştuğu dikkat çekmektedir.

Katılımcı 1:Tavır, nezaket, tecrübe, iş disiplini, referanslar.

Katılımcı 2: Konuşma tarzı hali ve hareketleri kendine olan güveni.

Katılımcı 3: Eğitim, tecrübe, güler yüz.

Katılımcı 4: İlk izlenime önem veririm. Kavrayış, zeka önemlidir. Sonra tecrübe, tabii ki saygılı davranış, işe istekli olması, sadece boş kalmamak için işi kabul edenlerle çalışmak istemem.

Katılımcı 5: Çalıştığım kurumun kurumsal olması temel sebebidir. Değişime açık olması ve vizyonumu geliştireceğimi düşünmem sebebiyle tercih sebebidir.

Katılımcı 6: İşçinin geçmiş deneyimleri.

Katılımcı 7: Hayallerim ve hedeflerim.

Katılımcı 8: Eğitim, tecrübe, dil, kişilik, göreve uygunluğu, inisiyatif kullanabilme, güven telkin etme durumu, sorumluluk alabilmesi.

Katılımcı 9: İşe alım sürecinde kararlarımı yönlendiren temel faktörler; pozisyona uygunluk, adayın yetkinlikleri, kurum kültürüyle uyumu ve uzun vadeli potansiyelidir. Öncelikle adayın teknik yeterlilikleri ve iş tanımındaki gereklilikleri ne ölçüde karşıladığına dikkat ederim. Bunun yanı sıra, iletişim becerileri, problem çözme yeteneği ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi davranışsal yetkinlikler de karar sürecinde oldukça etkilidir.

Katılımcı 10: Bir diğer önemli faktör, adayın kuruma sağlayabileceği katma değer ve şirket kültürüne uyumudur. Bu, hem adayın işe adaptasyon sürecini kolaylaştırır hem de ekip dinamikleri açısından olumlu sonuçlar doğurur.

Katılımcı 11: Deneyim, uyum, iletişim becerisi ve misafir memnuniyetine olan yaklaşım en temel faktörlerdir.

Katılımcı 12: İletişim becerileri ve kişinin dış görünüşü bizim için önemli olan kriterlerdir.

3- İşe alım faaliyetlerinizde yapay zeka kullanıyor musunuz? Eğer kullanıyorsanız sürecin etkinliğini nasıl etkiledi? Kullanmıyorsanız kullanmayı düşünüyor musunuz? Güncelleme süreci için beklentileriniz neler olurdu?

Katılımcılara yönlendirilen üçüncü soruda ise; katılımcıların çoğunun işe alım faaliyetlerinde yapay zeka kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Sadece Katılımcı 6 ve Katılımcı 9 tarafından kullanıldığı aşağıdaki belirtilmiştir.

Katılımcı 1: Kullanmadım ama kullanmayı düşünüyorum.

Katılımcı 2: Hayır.

Katılımcı 3: Sadece potansiyel adayları sıraya koymada kullanıyorum, karar verme aşamasında kullanmıyorum.

Katılımcı 4: Kullanmıyoruz.

Katılımcı 5: İşe alım faaliyetlerimiz de yapay zeka kullanmıyoruz. Adayların işe alım süreçlerinde gerçekten tarafsız olaksa, tercih edilebilir.

Katılımcı 6: Evet, süreçte aday belirlemek için ön elemelerde çok faydalı oldu. Güncelleme için her ay güncellenmesi gerekir.

Katılımcı 7: Yaratıcı ve bilgilendirici.

Katılımcı 8: Testler kullanılıyor. Adayların psikolojisi, işe dışı dönüklüğü ölçülüyor.

Katılımcı 9: Evet, işe alım faaliyetlerimizde yapay zeka destekli bazı araçlar kullanıyoruz. Özellikle ön eleme aşamasında, adayların özgeçmişlerini pozisyon kriterlerine göre hızlıca tarayabilen ve uygunluk derecelerini sıralayabilen sistemler etkin bir rol oynuyor. Bu durum sürecin hem hızını artırdı hem de aday havuzunu daha sistematik bir şekilde değerlendirmemize imkân sağladı.

Katılımcı 10: Kullanmıyorum. Kullanmak için şu an yeterli olduğunu düşünmüyorum

Katılımcı 11: Şu an aktif olarak kullanmıyorum ama yapay zekayı işe alım sürecine entegre etmeyi düşünüyorum. Aday havuzunu daha hızlı taramak, ön eleme sürecini kolaylaştırmak ve objektif değerlendirmeler yapabilmek açısından faydalı olacağını düşünüyorum.

Katılımcı 12: Kullanıyoruz. Online mülakat öncesinde yapay zeka destekli bir form doldurulması isteniyor ardından yapay zeka kriterlerimize göre havuzdan kişileri seçiyor ve mülakat sürecine geçiliyor.

4-Mevcut literatürde bahsedilen işe alımlarda yapay zekanın etik sonuçları arasında potansiyel adaylara karşı önyargılar, ayrımcılık, gizlilik ve veri koruma yer almaktadır. Sizin görüş ve deneyiminize göre bu endişeler nasıl azaltılabilir?

Katılımcılara yönlendirilen 4. sorunun cevaplarına istinaden; katılımcıların büyük çoğunluğunun ayrımcılık, gizlilik ve veri korumada endişe duyduğu ifade edilmiştir.

Katılımcı 1: Veri ve model: Çeşitlilik, denge, anonimleştirme. 2. Süreç: Açıklanabilirlik, itiraz mekanizmaları. 3. Yönetim: Eğitim, denetim, etik politika ve yasal uyum.

Bu çok katmanlı yaklaşım, hem teknolojik hem de organizasyonel tedbirleri bir arada ele alarak işe alımda yapay zekanın etik risklerini minimize edecektir.

Katılımcı 2: Verimli olacağımı düşünüyorum.

Katılımcı 3: Yapay zekanın veri girişleriyle çalıştığını biliyorum, işe alımlarda doğru karar vereceğini düşünmüyorum. Veri girişinin çoğaltılması, gizlilik ve veri koruma konusunda daha fazla çalışılması gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 4: İşe alma gibi önemli bir konuda insani değer yargılarına güvenirim. Ya kendim ya da güvendiğim bir elemanın bu işi yapmasını isterim.

Katılımcı 5: KKKV çok önemli bir husustur. Bu konuda günümüz çağında hiç bir mecra bana güvenilir gelmiyor. Üzerine konuştuğumuz bir konu, bir bakmışsınız sosyal medyada önümüze düşüyor. Bu da endişelerimizi artırıyor.

Katılımcı 6: Adaylarla mutlaka birebir görüşme gerçekleşmeli.

Katılımcı 7: Psikolojik destek alınabilir, verilebilir.

Katılımcı 8: Test doldurmamış kişiler testlerde soruları yanlış anlayabiliyor ve İK tarafından olumsuz yargı oluşuyor. Önce eğitim verilmeli.

Katılımcı 9: Mevcut literatürde vurgulanan yapay zeka temelli işe alım süreçlerindeki etik riskler özellikle önyargılar, ayrımcılık, gizlilik ve veri koruma oldukça yerinde endişelerdir. Bu risklerin azaltılması için hem teknik hem de yönetsel düzeyde çeşitli önlemlerin alınması gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 10: Yapay zekaya başvurulabilir ancak %100 karar merci olmayarak.

Katılımcı 11: Şeffaf kriterlerle çalışan, denetlenebilir yapay zeka sistemleri kullanılarak bu endişeler azaltılabilir. Ayrıca insan denetimiyle süreç desteklenmeli, veri gizliliğine sıkı şekilde uyulmalıdır.

Katılımcı 12: Kişisel verileri koruma sürecinde endişeler yaşıyoruz tabii ki ama genel olarak yapay zeka bizim işimizi kolaylaştırdığı için bu sorunları göz ardı etmeyi tercih ediyoruz.

5-İşe alımda yapay zeka kullanmanın bahsedilenler dışında başka risklerini tanımlayabilir misiniz?

Katılımcılara yönlendirilen 5.soruda; katılımcılar yapay zeka kullanımının doğru, insancıl karar verebilme, duygu yönetme, sezgi kullanma vb. gibi etkenler açısından eksik kalacağı yetersiz olacağı ya da hiç yansıtmayacağı görüşünü savunmuşlardır.

Katılımcı 1: Bunu kullandığım zaman cevaplayabilirim.

Katılımcı 2: İnsancıl kararlar verebileceğini düşünmüyorum.

Katılımcı 3: İnsanlardaki adaylar hakkında karar verebilme, sezgilerini kullanma gücünün hali hazırda yapay zekada olmaması.

Katılımcı 4: Duygusal açıdan değerlendiremez diye düşünüyorum. İnsani özellikleri tam doğru ölçemez.

Katılımcı 5: Örneğin, geçmiş verilerde yanlış algılanan bir algoritma, daha önce işe alınan ve başarısız olan profili baz alarak, yeni aday üzerinde bunu olumsuz algılayarak bu adayı dışarda bırakabilir ve bu durum adaletsizliği yaratabilir. Objektif olmaz. Gizli ön yargı oluşturabilir.

Katılımcı 6: Çok iyi bir aday yapay zeka yüzünden elenebilir ve kendisini kanıtlama fırsatı sunulmamış olur.

Katılımcı 7: İnsan gücünün ortadan kalkması.

Katılımcı 8: Duygu ve karşılıklı mimik hareketi yapay zeka anlayamıyor.

Katılımcı 9: Aday Deneyiminin Zedelenmesi, Sistemsel Hatalar, Teknolojiye Aşırı Bağımlılık vb.

Katılımcı 10: Fikrim yok

Katılımcı 11: Otelcilik ile ilgili kriter sayabileceğimiz özellikler gözden kaçabilir bunun yanında teknik aksaklıklar yaşanabilir bu da yanlış elemelere yol açabilir.

Katılımcı 12. Yüz yüze gerçekleşen mülakatlar dışında başvuran diğer kişilerden haberdar olmamış oluyoruz. Bu da bizim elenenler arasında bizimle çalışma potansiyeli olan var mıydı? sorusunu düşünmemize neden oluyor. Yapay zeka gerçekten bizim kriterlerimize göre mi eleme yapıyor bu konuda şüphelerimiz oluyor.

6- Sizce yapay zekanın işe alım sürecine dahil edilmesi insan mubakemesi ve sezgisinin işe alım sürecinden aşamalı olarak çıkarılacağı anlamına gelebilir mi?

Katılımcıların yöneltilmiş olan 6. soruya cevapları; tüm katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcı 1: Evet kesinlikle gelebilir

Katılımcı 2:Evet

Katılımcı 3:Evet gelebilir.

Katılımcı 4:Evet gelebilir

Katılımcı 5: Evet, amaç insan gücü, düşüncesini tamamen dışarda bırakmak. İhtiyaç kalmamasını sağlamak.

Katılımcı 6:Evet ve bunun önüne geçilmeli

Katılımcı 7:Evet.

Katılımcı 8: Aşamalı olarak iyi olur

Katılımcı 9: Yapay zekanın işe alım sürecine entegre edilmesi, insan muhakemesi ve sezgisinin tamamen ortadan kaldırılacağı anlamına gelmemelidir. Ancak, teknolojinin hızlı gelişimi ve verimlilik odaklı yaklaşımlar, bu tür bir eğilimin ortaya çıkma riskini de beraberinde getirir.

Katılımcı 10:Karar mekanizması olarak düşünülürse evet.

Katılımcı 11: Evet gelebilir. Bunun nedenini şu şekilde açıklayabilirim; bireyin iletişim becerileri özellikle mülakat sürecinde sezgilerimiz ve yollardır sektörün içinde olmamız dolayısıyla çok daha iyi test edilebilir hem birey de yüz yüze mülakat sürecinde kendi %100 ünü ortaya koymaya çalışarak çok daha iyi bir süreçten geçebilir. Yapay zekanın bunları göz ardı etme ihtimalinin olacağını düşünüyorum.

Katılımcı 12: Evet gelebilir.

7-İnsan faktörünün işe alım süreci için ne ölçüde bir risk veya fayda olduğunu düşünüyorsunuz?

Katılımcılara iletilmiş olan bir diğer soruda ise alınan cevapların çoğunluğu insan faktörünün işe alım sürecinde, duygusallık ve öznellik açısından bir risk oluşturduğunu, karşılıklı iletişim halinde görüşmenin duygu geçişinin, tanınmanın ve erişim ise fayda sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Katılımcı 1: Doğru kişiler olup olmadığını bazen hissederez, o duygu geçmezse yanlış karar verilebilir.

Katılımcı 2: Duygusallık risk.

Katılımcı 3: İnsan faktörünün karar verme sürecinde daha faydalı olduğunu düşünüyorum.

Katılımcı 4: Duygusallık ve öznellik işin içine girebilir ve objektif değerlendirme zedelenbilir.

Katılımcı 5: Yapay zeka kullanarak işe alım sürecini yönetmek risk olarak, adaletsiz davranılabilir. Fayda olarak: iş yükünün azalması.

Katılımcı 6: İnsan faktörü çok önemli ve her zaman en önemli faktör olmalıdır.

Katılımcı 7: Orta.

Katılımcı 8: İnsan objektif olmazsa önyargılı olursa sıkıntı.

Katılımcı 9: İnsan faktörü, işe alım sürecinde hem önemli bir fayda hem de göz ardı edilmemesi gereken bir risk unsuru olabilir. Bu durumu dengeleyen, süreci nasıl yönettiğiniz ve hangi araçlarla desteklediğinizdir.

Katılımcı 10: Sezgisel ve duygusal yaklaşımlar fayda gösterebileceği gibi liyakat konusunda olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Katılımcı 11: Faydalı olduğu yönler; bireysel tecrübeye dayalı, kendi ekip arkadaşlarına uyum sağlayacak kişiyi daha rahat bir şekilde seçebilir. Risk olarak baktığımızda ise diğer adaylar arasındaki farkları analiz etme konusunda belki gözden kaçırılanlar olabilir.

Katılımcı 12: Zaman kazandırması açısından bizim için büyük bir kolaylık dağılıyor tek tek cv kontrol etmek durumunda kalmıyoruz. risk için söyleyebileceğim bir şey yok.

8- Yapay zekanın işe alım sürecine dahil edilmesinin nedenlerinden biri de insan önyargısını ortadan kaldırmaktır. Size göre yapay zeka bu amacı yerine getiriyor mu?

Katılımcılara yöneltilmiş olan insan önyargısı sorusunun cevabında ise farklı cevaplar alındığı gözlemlenmiştir. Bazı katılımcılar bilgi sahibi olmadığını iletirken bazı katılımcılar insan önyargısını tamamen ortadan kaldırdığını, bazıları ise amacını yerine getirdiği görüşünü savunmuşlardır.

Katılımcı 1:İnsan önyargısını ortadan kaldırır.

Katılımcı 2: Bilemedim daha profesyonel olur belki.

Katılımcı 3: Yerine getirdiğini sanmıyorum.

Katılımcı 4: Tecrübem yok. O yüzden kesin cevap veremiyorum.

Katılımcı 5: Yukarıda cevapladığım sorulardan yola çıkarak, bu durum tam tersine de neden olabilir.

Katılımcı 6: Hayır tam tersine ayrımcılık yapıyor.

Katılımcı 7: Kısmen.

Katılımcı 8: Evet getirir.

Katılımcı 9: Yapay zekanın işe alım süreçlerine dahil edilmesindeki temel gerekçelerden biri, insan kaynaklı önyargıları azaltarak daha objektif ve adil kararlar alınmasını sağlamaktır. Ancak uygulamada, yapay zekanın bu amacı tam anlamıyla yerine getirip getirmediği tartışmalıdır.

Katılımcı 10: Emin değilim ancak sonuç olarak yapay zekada onlarca kodlanan bir yazılım ve farklı görüşlere sahip insanlara hizmet edebilir.

Katılımcı 11: Kısmen evet, belli kalıpları ortadan kaldırabiliyor. Ama sonuçta onu programlayan da insan, bu yüzden tamamen önyargısız diyemeyiz.

Katılımcı 12: Evet kesinlikle. Bizimle görüşmeye gelen kişinin cv çok başarılı bile olsa bazen ön yargılarımız dolayısıyla kişileri eleme durumuna gidebiliyoruz yapay zeka da bunun önüne geçmiş oluyor.

9-Yapay zekanın hızlı inovasyonu ve bir araya getirilmesinin işe alımda etik kullanımını olumsuz etkileyebileceğini düşünüyor musunuz?

Katılımcılara iletilen son soruda ise alınan cevaplarda; sadece iki katılımcı dışında diğer tüm katılımcıların olumsuz yanıt verdiği görülmektedir.

Katılımcı 1: Evet, olabilir.

Katılımcı 2: İş hızlandırır bence.

Katılımcı 3: Evet, olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.

Katılımcı 4: Evet kısmen düşünüyorum.

Katılımcı 5: Evet, önemli detaylar göz ardı edilebilir.

Katılımcı 6: Evet.

Katılımcı 7: Kısmen.

Katılımcı 8: Hayır.

Katılımcı 9: Evet, yapay zekanın hızlı inovasyonu ve hızla işe alım sistemlerine entegre edilmesi, etik kullanım açısından bazı ciddi riskleri beraberinde getirebilir. Teknolojik gelişmelerin hızı çoğu zaman, bu gelişmelerin toplumsal ve etik etkilerini değerlendirme süreçlerinin önüne geçebiliyor. Bu durum da işe alımda yapay zekanın sorumlu ve adil kullanımını zayıflatabiliyor.

Katılımcı 10: Emin değilim. Ancak kurum kültürüne bağlı bir yapay zeka olması şart aksi halde evet olumsuz etkileyebilir.

Katılımcı 11: Evet düşünüyorum. Yapay zekanın eksiklikleri; teknik aksaklık , kişisel veriler vs etik açıdan olumsuz etkileyebilecek faktörler olarak düşünülebilir.

Katılımcı 12: Hayır düşünmüyorum.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Akıllı turizm teknolojileri uygulamalarından olan yapay zeka kavramı günümüzde giderek kullanımını ve önemini artırmaktadır. Kullanım biçimleri henüz yeni yeni kavranmış olsa da iş ve özel hayatımızda yeri çoktan kabul edilmiştir. Her alanda, her sektörde kullanımı yaygınlaşmış olmakla birlikte özellikle hizmet sektöründe uygulanabilirliği bazı durumlarda kolaylıklar sağlasa da bazı durumlarda endişelere mahal vermektedir. Hizmet sektöründe var olan üstün insan gücü kullanımının yerini ilerleyen zamanlarda belki de sadece yapay zekanın alacak olması öncelikli endişe durumu yaratmaktadır. Dolayısıyla insanlar endişe ve kaygılarının doğrultusunda akıllı turizm teknolojilerinin tamamı olmak üzere özellikle yapay zeka uygulamalarını daha derinden araştırma ve merak duymaktadır.

Turizmde her bir sektörde etkinliği artan ve artacak olan yapay zeka uygulamaları yapılmış olan çalışmada işe alım süreçlerinin değerlendirilmesi açısından incelenmiştir. Şu anda otelcilik sektöründe yapılmış olan çalışmalarda ilerleyen zamanlarda seyahat işletmeciliği veya turizmin farklı alanlarında da yapılarak gerekli kıyaslamalar gerçekleştirilebilir. Çünkü oldukça geniş bir yelpaze sunan yapay zeka uygulamaları her sektör içinde ayrı ayrı uygulanabilir ya da uygulanabilir olmayan içerikler sunmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmada konaklama sektöründe yöneticilerin işe alım süreçlerinde yapay zeka kullanıma yaklaşımları, oranları gibi durumlar belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak yapay zekanın sadece kelime anlamı olarak bilindiği, işlevleri açısından çokta bir bilgi sahibi olunmadığı verilen cevaplardan anlaşılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların uzun cevaplar vermekten ve yorum yapmaktan çekindikleri söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen dokuz soruda genel olarak konuya tam olarak hakim olmadıkları dolayısıyla yüzeysel cevaplar verdikleri söylenebilir. Yapay zekanın günümüz şartlarında yaygın bir şekilde kullanımı sağlansa da halen insan kaynaklı turizm sektöründe hızla yer aldığı ve kullanımı söylemek yanlış olur. Alınan cevaplara istinaden; işe alımlarda ilk başta dikkat edilen konunun tecrübe, özgüven, konuşma tarzı vb. niteliklerden oluştuğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla insan faktörünü bu süreçte görmek istedikleri, konuşma tarzını, olaylara yaklaşımını, kendini ifade etme biçim ini görmek istediklerini belirtmişlerdir. Yapay zeka il doldurulan formlarda sadece deneyim üzerinden cv seçilerek iş arayanların görüşmelere davet edilmesi çokta uygun bulunmamıştır. İşe alım sürecinde yapay zekadan yararlanan otel sahibi ve yöneticilerin ise sadece ön eleme aşamasında kullandıkları ifade edilmiştir, bu durumda zamandan tasarruf sağlamaktadır. Diğer yandan işe alım süreçlerinde yapay zekanın etik sonuçları arasında potansiyel adaylara

karşı oluşan önyargı, ayrımcılık, gizlilik veri koruma gibi yer alan unsurların ne kadar endişe konusu yarattığı sorusuna ise katılımcıların çoğu olumsuz yanıt vermiş ve güven duymadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle her zaman yüz yüze görüşme tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yapay zeka kullanımının başka riskleri de olabileceği konusuna değinene katılımcılar, insani duygulardan uzak, önyargılı, yanlış sonuçlar doğurabileceği ve insan gücünü tamamen ortadan kaldıracabileceği gibi konuları da ayrıca aktarmışlar ve tereddütlerini iletmışlerdir. İlaveten insan muhakemesi ve sezgisinin de geri planda kalacağı ve iş arayanların kendilerini yeterince iyi ifade edemeyeceği de açıklanmıştır. Bu nedenle sadece işe alımlarda aşamalı olarak belki de ön eleme de kullanılması gerekliliği belirtilmiştir. Yapay zekanın işe alım süreçlerine dahil edilmesindeki temel gerekçelerden birinin insan kaynaklı önyargıları azaltarak daha objektif ve adil kararlar alınmasını sağlamak olduğu ancak uygulamada, yapay zekanın bu amacı tam anlamıyla yerine getirip getirmediğinin de tartışmalı olduğu ifade edilmiştir.

Sonuç olarak yapay zeka kullanımının işe alım süreçlerinde bazı durumlarda kullanılabileceği söylenebilir. Ama konuya tam anlamıyla ve detaylarıyla hakim olunmadığı için tüm kayıtların, tüm verilerin bu teknoloji üzerinden yürütülmesi henüz erken. Her ne kadar teknolojik gelişmelerin hızı çoğu zaman bazı gelişmelerin etik ve toplumsal faktörlerini değerlendirme süreçlerinin önüne geçse de yapay zeka kullanımı adil bir şekilde gerçekleşmiyor. Günümüzde yapay zekanın teknik açıdan birtakım aksaklıkları, eksiklikleri, kişisel veri gizliliği veya insan gücünü eline geçirecek olması gibi çekince ve endişelerden sebep henüz yaygın bir kullanımı olduğunu söylemek mümkün değildir.

Kaynakça

- Abudureyumu, Y. Oğurlu, Y. (2021). Yapay zeka uygulamalarının kişisel verilerin korunmasına dair doğurabileceği sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 765-782.
- Adaş, E. ve Erbay, B. (2022). Yapay zeka sosyolojisi üzerine bir değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(1), 326-337.
- Allal-Chérif, O. Aránega, A.Y. ve Sánchez, R.C. (2021). Intelligent recruitment: how to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence, *Technological Forecasting and Social Change*, Cilt: 169, 120822, 1-11.
- Anitha, K. ve Shanthi, V. (2021). A study on intervention of chatbots in recruitment. In innovations in information and communication technologies-2020, Delhi, India (IICT-2020), 67-74, Springer, Cham.
- Asimov, I. (1996). Üç robot yasası, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Bostrom, N., Yudkowsky, E., 2014. *The ethics of artificial intelligence*. The Cambridge handbook of artificial intelligence, 316, 334.
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Y. ve Yakacak, G.A. (2024). Yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanımı ve algoritmik ayrımcılık, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 72 (4), 1701-1757.
- Da Xu, L., Lu, Y. ve Li, L. (2021). Embedding blockchain technology into IoT for security: a survey. *IEEE Internet of Things Journal*, 8(13), 10452-10473.
- Dağ, A. (2018). Transhümanizm: insanın ve dünyanın dönüşümü, Elis Yayınları, Ankara.
- Dost, S. (2023). Yapay zeka ve uluslararası hukukun geleceği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1271-13.
- Faliagka, E., Ramantas, K., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). Application of machine learning algorithms to an online recruitment system. In Proc. International Conference on Internet and Web Applications and Services
- Frankish, K., & Ramsey, W. M. (Eds.). (2014). *The Cambridge handbook of artificial intelligence*. Cambridge University Press.
- Ganiyu, I. O., Oyedele, O. O. ve Derera, E. (2021). *Disruptions of the Fourth Industrial Revolution: Implication For Work-Life Balance Strategies*. In *Future of Work, Work-Family Satisfaction, and Employee Well-Being in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 189-199). IGI Global. 9(7), 63-70.
- Geetha, R. ve Bhanu, S.R.D. (2018). Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* (IJMET), 9 (7), 63-70

- Göktaş, P., ve Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Hewage, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: a focus on the recruitment phase, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603-634
- Hmoud, B. ve Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection. *Network Intelligence Studies*, 7 (13), 21-30.
- Hoffmann, C. H. (2022). *Is AI intelligent? An assessment of artificial intelligence, 70 years after turing*. Technology in Society, 101893.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2018). *Wisdom, analytics and wicked problems: integral decision making for the data age*. Routledge.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. and Chen, Y. (2018). *A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management* [sözlü sunum]. Proceedings of the 18th International Conference on Electronic Business, 2-6 Aralık, Guilin, China.
- Kırılmaz, S. K. ve Ateş, Ç. (2021). İşe alımlarda yapay zeka kullanımı: kavramsal bir değerlendirme, *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kulkarni, Swatee B. and Che, X. (2019). Intelligent software tools for recruiting. *Journal of International Technology and Information Management*, 28 (2), Article 1
- Lu, H., Li, Y., Chen, M., Kim, H., & Serikawa, S. (2018). Brain intelligence: go beyond artificial intelligence. *Mobile Networks and Applications*, 23(2), 368-375.
- Melika Soleimani, Ali Intezari ve Nazim Taskin (2021). *Cognitive biases in developing biased artificial intelligence recruitment system*, Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, 5091-5099.
- Montuschi, P., Gatteschi, V., Lamberti, F., Sanna, A., & Demartini, C. (2013). Job recruitment and job seeking processes: how technology can help. *It professional*, 16(5), 41-49.
- Negrotti, M. (Ed.). (2012). *Understanding the artificial: on the future shape of artificial intelligence*. Springer Science & Business Media.
- Nishad Nawaz (2019). Artificial Intelligence interchange human intervention in the recruitment process in Indian Software Industry, *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1433-1442.
- Ore, O. ve Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection, *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (6), 1771-1782.

- Özdoğan, O. (2019). *Endüstri 4.0: dördüncü sanayi devrimi ve endüstriyel dönüşüm anahtarları* (3. baskı). Pusula Yayıncılık.
- Özyılmaz Misican, D. (2020). İnsan kaynakları profesyonellerin perspektifinden dijitalleşen çalışma hayatında yapay zeka. *Journal of Academic Value Studies*, 6(2), 152-175.
- Stefan Strohmeier ve Franca Piazza, (2015), *Artificial intelligence techniques in human resource management-A conceptual exploration* (içinde), Intelligent Techniques in Engineering Management Theory and Applications (Ed. Cengiz Kahraman ve Sezi Çevik Onar), ISBN 978-3 319-17906-3, Springer, London, 149-172.
- Sýkorová, Z., Hague, D., Dvoutelý, O., & Procházka, D. A. (2024). Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: ethical considerations. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, (ahead-of-print).
- Şenkul, G. (2022). *İş etiğinin işe alım sürecine etkisi: yapay zeka uygulamalarının rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ İşletme Doktora Programı, Ankara.
- Thakur, A., Hinge, P. ve Adhegaonkar, V. (2023). Use of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection, *Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics*, 19 Mayıs 2023, ss.632-640.
- Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka teknolojileri ve uygulamaları, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Turan, T., Turan, G., Küçükşille, E. (2022). Yapay zeka etiği: toplum üzerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 292-299.
- Turing, A. M. (2009). Computing machinery and intelligence. In: *Parsing the turing test*, 1: 23-65.
- Umachandran, K. (2021). Application of artificial intelligence for recruitment in manufacturing industries, *Journal of Emerging Technologies*, 1(1), 11-18
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258.
- URL-1 (2019). <https://www.canasean.com/the-montreal-declaration-for-the-responsible-development-of-artificial-intelligence-launched/> (Erişim Tarihi: 17.12.2021).
- Uzun, H. (2024). Liderlik ve etik. *İçinde: Örgütsel Güven ve Liderlik: Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımları*, BİDGE Yayınları, Bölüm Sayfaları: 568/591, Ankara/Türkiye. ISBN: 978-625-372-491-7.
- Uzun, H. (2024). Dijital dünya, dijital etik, *Ege 12th International Conference on Social Sciences*, İzmir, Türkiye, (Aralık 2024).

- Wilson, J. H. ve Daugherty, P. R. (2018). *İşbirliğine dayalı zeka: insanlar ve yapay zeka güçlerini birleştiriyor*, Harvard Business Review.
- Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.

Örgütsel Davranışta Yapay Zekâ

Zeynep Dilara Tınaz¹

Özet

Son zamanlarda bilim dünyası insan zekâsının duygusal boyutunu öne çıkarırken makineye yapay zekâ atfetmekte, ürettiği her kavram gibi bu yeni kavram üzerinden de bir tartışma zemini oluşturmaktadır. Bugün yapay zekâ devrimi olarak isimlendirilen teknolojik sıçramanın yaklaşık yüz yıl önce bilgisayarın atası ENIAC'ın icadı ile başladığını söylemek mümkündür. Günümüzde bilgisayar teknolojisinin insan hayatında nüfuz etmediği bir alan neredeyse kalmamıştır. Kurumlarda yapay zekâ uygulamalarının kullanımı her geçen gün yaygınlaşmakta ve çalışan üzerindeki etkisi giderek daha belirgin hale gelmektedir. Neticede yapay zekâ kullanımının örgütsel davranış disiplini ile ilgilendiren değişkenler açısından ölçülmesi gündeme taşınmıştır. Yapılan araştırmalar yapay zekâ kullanımının iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçi iş davranışı, yaratıcılık gibi olgular üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yine yapay zekâ araçlarını kullanmanın verimlilik, güçlülük, motivasyon ve problem çözme becerilerini artırdığı araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Araştırmacılar yapay zekânın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri kadar olumsuz etkilerinin de olabileceğini vurgulamaktadır. Yapay zekâ uygulamaları endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duygulara yol açabilmektedir. İşsizliği artırması ve insanları tembelleğe itmesi de yine yapay zekânın olumsuz etkileri içinde sayılabilir. Bunların yanı sıra araştırma sonuçları bazı tutarsızlıkları da barındırmaktadır. Örneğin yapay zekâ uygulamalarının motivasyon, çatışma ve stresi hem artırıcı hem azaltıcı etkilerinin olduğu kaydedilmiştir. Ancak olumsuz sonuçlar yaygın değildir. Deneysel araştırmanın yapıldığı iş kolu, üretim şekli, çevresel etmenler gibi hususların bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çatışma ve stresin belli bir düzeyde olması örgütler açısından olumlu bir durumdur. Konuyla ilgili meta analizlerin yapılması yapay zekânın örgütsel davranıştaki baskın etkilerinin ortaya çıkarılması açısından yarar sağlayacaktır. Öte yandan yapay zekânın denetim, mahremiyet, etik gibi konulardaki çerçevesi de hâlâ

1 Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, zeynepdilara.tinaz@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8063-9749>

belirsizliğini korumaktadır. Yakın gelecekte yapay zekânın insanın yerini alıp almayacağı hususundan ziyade güç ve politika aracı olarak insanı etkilemedeki rolünün tartışma konusu olması beklenmektedir.

1. Giriş

Yapay zekânın, bir mühendislik alanı olduğuna bakmayarak, herhalde en çok tartışılan yönü insan ile ilişkisidir. Bilim çevreleri konunun teknik yanlarını irdelerken bireyler, kurumlar ve hatta devletler yapay zekâ-insan ilişkisinin “asil-vekil” problemi denilebilecek boyutuyla her geçen gün daha fazla ilgilenmektedir. Birey, çalışan olarak yapay zekâ uygulamalarının işini kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı, gelecekte yerini alıp almayacağı tartışmalarına dahil olmaktadır. Kurumlar insan yerine robotları ve yapay zekâyı kullanmanın üretim süreçlerindeki verimlilik unsuruna odaklanmaktadır. Devletler ise yapay zekânın hem kendi işleyişi hem ekonomik hem de sosyal yapıyı dönüştürücü etkisiyle ilgili hukuki ve etik düzenlemeler başta olmak üzere birçok tedbir almak zorunda kalmaktadır. Dijital dönüşüm çağında bilişim sadece teknolojik değil, kültürel ve toplumsal çarpıcı dönüşümlerin de tetikleyici unsuru olarak görülmektedir (Uzun, 2024). Bu durum, yapay zekânın özellikle insanla kurduğu ilişki bağlamında incelenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarına kayıtsız kalmayan akademik çevreler konunun kendi alanları ile ilgili yanlarını masaya yatırmakta ve etkilerini tartışmaktadır. Yukarıda bahsedilen insan-yapay zekâ ilişkisinin etki alanlarından birisi de örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış bireyden grup davranışına, motivasyondan iletişime, tatminden performansa, algılamadan tutumlara, kişilikten liderliğe kadar çalışanın bütün insani özelliklerini konu edinen bir disiplindir. Dolayısıyla örgütsel davranış disiplininin, yapay zekâ kullanımının çalışanlar üzerindeki etkisini ele alması beklenen bir gelişmedir. Nitekim WOS veri tabanında 30 yıllık bir zaman dilimini esas alarak yapılan bibliyometrik bir çalışmada (Esen, 2023) yapay zekâ ve çalışan davranışını konu edinen 248 adet bilimsel araştırmanın performans, uyum, tatmin, liderlik, kültür, tutum, bağlılık, iklim, iletişim, algı gibi örgütsel davranış konularıyla ilgili olduğu ortaya konulmuştur.

Yapay zekâ uygulamalarının işyerindeki etkileri hakkında olumlu ve olumsuz görüşler bulunmaktadır: Bir taraf teknolojinin savunucusu olarak, yapay zekânın verimliliği ve üretkenliği artırmadaki faydalarını överken, diğer taraf yapay zekânın çalışanlara verebileceği potansiyel zararlar konusunda endişelerini dile getirmektedir (Bankins v.d., 2024). Araştırmacılar (Rostamzadeh v.d., 2025) işyerinde, yapay zekânın otomasyon, kaynakların etkili kullanımı ve veri analizi gibi mekanizmalar sayesinde verimliliği

artırabileceğini öte yandan adalet, mahremiyet ve çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilemesiyle de sosyal ve etik ikilemler ortaya çıkarabileceğini vurgulamaktadır. Yapay zekâ ile ilgili etik tartışmaların şiddetinin her geçen gün arttığı da bilinen bir gerçektir.

Bu bölüm kapsamında örgütsel davranışta yapay zekâ konusu öncelikle çalışanların farklılıkları, kişiliği, tutumları merkeze alınarak incelenecektir. Daha sonra grup davranışındaki etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Son olarak da örgütsel davranışın en hayati konuları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, çatışma ve stres düzeyleri üzerindeki etkisi deneysel araştırmaların sonuçları çerçevesinde değerlendirilecektir.

2. İnsan ve Yapay Zekâ

Yapay zekânın tüzel kişiliği ile ilgili tartışmalar bir yana insanı etkileyen ve etkilenen yönleri de tartışmaya açıktır. Yapay zekânın tasarım ve üretim sürecinin onu geliştiren insanın bilgi, beceri, yetenek ve hatta hayal gücünden bağımsız olmadığı söylenebilir. Yapay zekâ kullanımı ise hem bireysel özellikler açısından hem de bireyleri etkileme düzeyi açısından farklılaşmaktadır. İnsanın yapay zekâ ile olan bu etkileşimi özellikle teknolojiyi yoğun kullanan işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir.

Çalışanların bireysel farklılıkları, kişilik özellikleri, yetenek ve becerileri örgütsel davranışın inceleme alanı içindedir. Bu konular çoğunlukla da örgütsel sonuçları açısından deneysel araştırmaların ilgi alanına girmektedir. Örneğin son yapılan bir çalışma (Thi Hang ve Kim, 2025) kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklığın çalışanlarda bilgi saklama davranışı ile negatif yönde; sorumluluğun ise pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine aynı çalışmada bilgi saklama davranışının iş performansını düşürdüğü not edilmiştir.

Yapay zekânın iş süreçlerinde kullanılması onun bireysel farklar açısından incelenmesini de beraberinde getirmiştir. Kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve nevroitikliğin yapay zekâya karşı beslenen olumsuz duygularla; gelişime açıklığın ise olumlu duygularla ilişkili olduğu deneysel olarak ortaya konulmuştur (Park ve Woo, 2022). Bu durum kişilik özelliklerinin, yapay zekânın kullanımına karşı geliştirilen tutumu etkilediğini göstermektedir. Yapay zekâ teknolojisini kullanan çalışanların kişilik özelliklerinin dikkate alınması kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bankins (2024) insan-yapay zekâ işbirliğini kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek bir dizi faktör olduğunu ileri sürmektedir. Yapay zekâ kullanımının çalışanların işlerini kolaylaştırıcı etkileri mevcuttur. Nitekim dijital asistanlar buna örnek gösterilebilir. Bu teknolojiyi iş amaçlı kullanan

bireylerden elde edilen verilere dayalı bir araştırmada (Marikyan v.d., 2022) dijital asistanlardan duyulan memnuniyetin verimlilik ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler yapay zekâ-insan işbirliğinin olumlu tarafları içinde sayılabilir.

Yapay zekâ kullanımının bireyin yaratıcılığı üzerinde de olumlu etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Yüksek teknoloji kullanan uzmanlar üzerinde yapılan bir araştırmada (Verma ve Singh, 2022) iş özerkliği, iş karmaşıklığı, uzmanlaşma ve bilgi işlemeyi destekleyen yapay zekâ uygulamalarının yenilikçi iş davranışlarına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine hizmet sektöründe, otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada (Qiu v. d., 2022) yapay zekânın kişiyi fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak güçlendirdiği, bunun da çalışanların misafirperverliğini artırdığı sonucuna varılmıştır. Yapay zekâ kullanımının bu etkileri, çalışanların insani vasıflarının öne çıkarılması açısından önemli ve istenir etkilerdir.

Öte yandan bireyler yapay zekâya karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedirler. G. D. Can ve Tolay (2025) tarafından yapılan bir araştırmada; yapay zekâya karşı mutluluk, merak, hayranlık ve heyecan gibi olumlu duyguların yanı sıra endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi olumsuz duygular da beslendiği işaret edilmektedir. Aynı araştırma, yapay zekânın insanları en mutlu eden yönünün hayatı kolaylaştırıp özel yaşantılarına daha fazla alan açması; en korkutucu yönünün ise işsizliği artırması ve insanları tembelleğe itmesi olduğunu raporlamıştır. Bu olumsuz tutumların yapay zekânın dirençle karşılanmasına yol açacağı söylenebilir.

Yapay zekânın bireyler üzerinde bazı olumsuz etkileri de mevcuttur. Örneğin tüketiciler üzerinde yapılan bir araştırmada (Trang ve Thang, 2025) yapay zekâya aşırı bağımlığın, bağımsız karar vermeyi ve karardan duyulan memnuniyeti olumsuz yönde etkilediği gösterilmiştir. Yapay zekânın insan üzerindeki etkilerinin işletmeler açısından da olumsuzluklara sebep olduğu söylenebilir. Nitekim müşteriler üzerinde yapılan başka bir araştırmada (Luo v.d., 2019) makine-insan görüşmesinde kimliği açıklanmayan sohbet botlarının satın almayı teşvik etmede yetkin çalışanlar kadar etkili olduğu, ancak kimliğin açıklanmasının satın alma oranlarını %79'dan fazla azalttığı tespit edilmiştir. Birçok başarısına rağmen makinelerin bu gibi durumlarda insana karşı yenildiği de bir gerçektir.

İnsanın gelişme arzusu onu her geçen gün bir adım daha öteye taşımaktadır. Alet icat etme ve kullanmadaki becerisini olağanüstü bir şekilde geliştiren insanoğlu, nihayetinde en benzersiz özelliği olan aklını taklit eden teknolojiyi de kendi eliyle yapmıştır. Bütün bu araştırmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır ki birey, duygularından kişiliğine, verimliliğinden satın

alma davranışına kadar pek çok alanda yapay zekâdan etkilenmektedir. Yapay zekâ sosyal ve iletişimsel becerileri geliştirmekte, grup oluşumunu kolaylaştırmaktadır.

3. Yapay Zekânın Grup Çalışması Üzerindeki Etkisi

Asch, Şerif ve Milgram'ın deneyleri üzerinden çok uzun bir süre geçse de grupların birey üzerindeki etkisi güncel örgütsel davranış disiplininde hala merak edilen bir konudur. Üye sayısı, yakınlık, iletişim şekli, amaç, görev, ideal gibi pek çok unsur grup oluşumunda etkilidir. Teknoloji ve yapay zekâ da artık bu unsurlar içinde sayılabilir. Teknoloji insanlar arasında bireyselleşmeyi artırmasına ve fiziksel teması azaltmasına rağmen sanal bağlar üreterek grup oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Yapay zekânın çalışma hayatında sık kullanımı gruplar üzerindeki etkisini de incelenmeye açmıştır.

İşletmeler için grupların öğrenme, iletişim, sorun çözme, verimlilik, zorlu görevlerin üstesinden gelme gibi alanlardaki etkileri çok önemlidir. Grupların bu alanlardaki becerilerinin doğru kullanılması işletme verimliliğini arttırabilmektedir. Alanyazında yapay zekânın bu beceriler üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Johnson ve arkadaşları (2025), iyi tasarlanmış işbirlikçi üretken yapay zekâ araçlarının, grup düşüncesini teşvik ederek, iletişim boşluklarını kapatarak ve sosyal anlaşmazlığı azaltarak takım problem çözme becerisini geliştirme konusunda fırsatlar sunduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan grup çalışmasını teşvik eden yapay zekâ araçlarının kullanımını artırmanın işletmeler için yararlı olacağı söylenebilir.

4. Çalışan Tutumları

Olgu ve olaylarla ilgili önce düşünsel sonra duygusal ve nihayet davranışsal eğilimler göstermemiz söz konusudur. Bu eğilimler tutum olarak adlandırılmaktadır. Ancak tutumların her zaman davranışa dönüşmesi mümkün olmaz. Ortam, tutumların davranışa dönüşmesinde belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkar (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014). Çalışanların iş yerindeki tutumları da ortama bağlı olarak davranışa dönüşür veya dönüşmez. İş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek gibi tutumlar örgütsel davranışla ilgili tutumlar içinde sayılmaktadır (Can, Azizoglu, ve Aydın, 2015). Yapay zekânın çalışma ortamına her geçen gün daha fazla girmesi çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumlar üzerindeki etkisini de inceleme konusu yapmıştır.

4.1 İş Tatmini

İş tatmini hem çalışanın hem de işletmenin performansını artıran en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu sebeple iş tatminini artıran fiziksel, duygusal, psikolojik ve demografik etkenlerin belirlenmesine yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. İşyerinde teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte yapay zekânın iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi gündeme gelmiştir. Albrecht ve arkadaşları (2025) hekimler üzerinde yaptığı bir araştırmada yapay zekâ aracının dokümantasyon için harcanan zamanı ve tükenmişlik riskini azalttığı, iş memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Yine Unlu Bidik ve Turan (2025) tarafından yapılan bir araştırmada ebelerin yapay zekâ kullanımına yönelik tutumları olumlu yönde arttıkça, iş memnuniyetinin de arttığı tespit edilmiştir. Yapay zekâ araçlarının kullanımı ile işe hazırlık, raporlama gibi aşamalar kısa sürede yanlızsız yapılmakta çalışanın işe daha iyi odaklanmasının önü açılmaktadır.

İş tatminin performansı artırıcı bu etkisi doğrudan olabildiği gibi aracı değişkenler vasıtasıyla da olabilmektedir. Konaklama sektöründe yapılan bir araştırmada (Han v.d., 2026) kavramsal beceriler, astlara yardım etme ve etik davranma gibi liderlik özelliklerinin iş taleplerini azalttığı, bunun da çalışanların iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bütün bu araştırmalar yapay zekânın iş tatminini artırıcı etkileri olduğu sonucunda birleşmektedir. Bu açıdan işletmelerin iş süreçlerinde yapay zekâ araçlarını yaygın bir şekilde kullanmalarının olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilebilir. yapay zekâ araçlarının kullanımını yaygınlaştırmasının olumlu etkiler yaratacağı söylenebilir.

4.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etmesi, örgüt lehine özverili davranması anlamına gelmektedir (Eren, 2010). Bağlılık; performans, işten ayrılma niyeti, iş tatmini motivasyon gibi olumlu sonuçları itibariyle davranışın en çok incelenen konularından biridir. İş yerinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılmasıyla birlikte örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin de ortaya çıkarılması gündeme gelmiştir. Moin ve arkadaşları (2025) bilgisayar kullanımına yönelik beklentilerin karşılanmasının çalışanların güvenini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Elden (2025) de yaptığı deneysel araştırmada yapay zekâyâ karşı olumlu tutum geliştiren bireylerin işlerine daha fazla sahip çıktıklarını tespit etmiştir. Yapay zekâyâ karşı geliştirilen olumlu tutumların örgütsel bağlılığa yol açtığını söylemek mümkündür.

Çetin ve Büyükyılmaz (2025)'in araştırmasında yapay zekâ kaygısının alt boyutları olan öğrenme, sosyoteknik körlük ve yapay zekâ yapılandırmasının işe bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada iş değiştirme boyutunun işe bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâyâ yönelik kaygının örgütsel bağlılığı azaltabileceği; buna karşılık kaygıyı azaltmaya yönelik eğitim çalışmalarının bu durumu düzelteceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Uzku ve arkadaşları (2022), dijitalleşme algısının iş performansı ve tatminini pozitif yönde etkilediğini; ancak örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmektedir. Aynı araştırmada dijitalleşme algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da ifade edilmektedir.

5. Motivasyon

Motivasyon örgütün ve bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi süreci olarak tanımlanır (H. Can, 1994). Her insan davranışının altında onu harekete geçiren itici bir güç yatar. İşletmeler çalışanları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için bu itici güçlerden yararlanmak isterler. Yeni yöntem ve teknikler zorlukları yanında kolaylıklar da barındırmaktadır. Yapay zekânın iş yükünü azaltarak motivasyonu artırması düşünülmektedir.

Yapay zekâ kullanımının iş tatmini ve bağlılığı artırıcı etkileri motivasyon üzerinde de olumlu sonuçları olabileceği öngörüsüne yol açmaktadır. Nitekim turizm sektöründe yapılan bir araştırmada (Çetiner ve Çetinkaya, 2024) çalışanların yapay zekâ kaygısı ile dışsal motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak içsel motivasyon ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapay zekâ kaygısı çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaktadır.

Bununla birlikte, alanyazında yapay zekânın çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğine işaret eden bulgular da bulunmaktadır. Nitekim Hamarat ve arkadaşları (2024) yaptıkları literatür taramasında inceledikleri 13 araştırmanın sonucunun yapay zekânın turizm sektörüne girişinin birçok turizm çalışanının gelecekteki kariyerleri için bir tehdit oluşturduğu ve bunun turizm çalışanlarının iş yerindeki odaklanma ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağını öngördüğünü ifade etmektedir. İşletmeler tarafından yapay zekânın bir tehdit değil fırsat aracı olarak kullanılmasının çalışanların odaklanma ve motivasyon sorunlarını ortadan kaldırması beklenebilir.

6. Çatışma

Çatışma, bireyin varlığını kabul ettirebilmek için diğer kişi ve gruplarla yaşadığı mücadele hali olarak tanımlanabilir. Hatta zaman zaman kişinin kendisi ile çatışma yaşaması da mümkündür. Çatışmanın bir çok sebebi bulunmakla beraber “farklılık, ayrılık, benzemezlik” temel neden olarak ifade edilebilir. Çatışma ifrat ve tefrit derecesinde olmadıkça işletmeler açısından arzu edilir bir durumdur. Çalışma ortamında çatışma, özgün fikirlerin doğmasına, açıklanabilmesine, araştırma eğiliminin artmasına, motivasyona, çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini değerlemesine sebep olan olumlu bir durum olarak görülmektedir (Eren, 2010).

Yapay zekâ kullanımının örgütlerde çatışmayı artırıcı veya azaltıcı iki farklı etki gösterebileceği düşünülmektedir. Kurumsal satınalma merkezlerini konu edinen kavramsal bir literatür incelemesinde (Osmonbekov v.d., 2024) yapay zekâ kullanımının satınalma merkezlerinin küçülmesine, yatay ve dikey ilişkinin azalmasına, üyeler arasında daha fazla koordinasyon sağlayarak çatışmanın azalmasına yol açacağı ileri sürülmektedir. İşletmelerde yapay zekâ kullanımı çalışan sayısını azaltacağından iletişim ağı kılacak bu da daha etkin bir iletişim sağlanmasına yol açabilecektir. Daha etkin iletişimin çalışanlar arasında yüksek düzeyde koordinasyon sağlayarak daha az çatışma yaşanmasına sebep olacağı beklenen bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan Verdes ve arkadaşları (2025) yapay zekâyâ hızlı uyum sürecinin örgütsel gerilim ve çatışma riskini artırdığını göstermektedir. İşletmelerin yapay zekâ araçlarını kullanmaya başlaması ile birlikte çalışanların bu konuda eğitilmesi gerekliliği doğacaktır. Yeni bir durumla karşılaşan çalışanların eski alışkanlık, bilgi ve iş yapma usullerini değiştirmek zorunda kalması bir gerilim unsuru olabilecektir. Hatta bilgi, beceri ve yeteneği buna uygun olmayan çalışanlar üzerinde bu durumun büyük bir baskı oluşturmaları da olası bir sonuçtur. Verilecek eğitimlerle bu olumsuz etkilerin üstesinden gelinebilir.

7. İş Stresi

Stres bireyin dengesini bozarak fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabilen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Zihinsel sağlık genellikle damgalama ve tedaviye sınırlı erişilebilirlik nedeniyle göz ardı edilmektedir (Shamseldin v.d., 2025). Yaşanan gelişmeler stres seviyesinin yapay zekâ asistanları ile ölçülmesini bile gündeme getirmiştir (Madhuri v.d., 2013; Delgado-Granados ve Ramirez-Macias, 2014; Mentis v.d., 2024). Stres düzeyinin ölçülmesine yönelik bu hassasiyetin hem kişisel işlevleri bozucu, hem de yapıcı etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş stresinin tükenmişlik, çaresizlik, işten ayrılma gibi olumsuz durumlara yol açması işletmelerin etkinlik ve verimliliğini düşürebilmektedir. Yirmi makalenin sonuçlarını kapsayan bir meta analizde (Yingying v.d., 2025) öğretim görevlilerinin iş stresi ve tükenmişlikleri arasında güçlü pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yapay zekâ gibi yeni bir araç kullanımının getireceği ek yükün de çalışanın stresini artırması olasıdır. Nitekim Biçer (2025) yapay zekâ kaygısının iş stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmektedir. İş stresinin azalması olumsuz sonuçları açısından işletmelerin etkinlik verimliliğini artırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

Stresin çalışma çıktıları üzerindeki olumsuz sonuçları yanında belirli düzeyde stresin yaratıcılık ve motivasyon gibi olumlu sonuçları da olabileceği göz ardı edilmemelidir. Albort-Morant ve arkadaşları (2020) iş özerkliği, iş talepleri ve rol belirsizliği gibi stres faktörlerinin çalışanların yenilikçilik düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yenilikçilik çalışanların problemlere yaratıcı çözümler üretmesini ve motivasyonunu teşvik ederek gelişmeye açık bir iş ortamının doğmasını sağlayabilir.

Öte yandan çalışma ortamında yapay zekâ kullanımının işin daha kısa sürede daha az hatayla tamamlanmasına yol açarak iş stresini azaltması beklenebilir. Tekrarlayan ve çok basit işlerin yapay zekâ araçlarıyla görülmesi çalışanlar üzerindeki iş baskısını azaltabilir. Nitekim yakın zamanda yapılan bir araştırmanın (Loureiro v.d., 2023) sonuçları işyerinde yapay zekâ kullanımının stres yaratabileceğini ve insan refahını etkileyebileceğini, ancak bir endişe kaynağı yerine motivasyon faktörü de olabileceğini ve çalışan bağlılığının bu ilişkiyi düzenlemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

8- Genel Değerlendirme ve Öneriler

Günümüzde insan hayatında yapay zekânın elinin değmediği bir yer yok gibidir. Buna rağmen yakın gelecekte yapay zekânın insana hükmedeceği söylemleri, gerçekleşmesi pek mümkün olmayan bir kehanet olarak görünmektedir. Bu uzak ihtimalin, yapay zekâ araçları ile kuşatılmış insanın ancak ve ancak kendini buna inandırması ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Nitekim yapay zekâyı aşırı bağımlılığın bağımsız karar vermeyi olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Trang ve Thang, 2025). İnsanlar yapay zekânın işsizliği artırması ve insanı tembelliğe itmesi yönünü de korkutucu bulmaktadır (G. D. Can ve Tolay, 2025). Bu olumsuz etkiler işletmelere de yansımaktadır. Örneğin müşteriler, satış elemanının bir makine olduğunu anladığında onu daha az bilgili ve daha az empatik olarak görmekte ve bir ürünü satın almaktan büyük ölçüde vazgeçebilmektedir (Luo v.d., 2019).

Dolayısıyla rakibi, muhatabı ve yaratıcısı insan olan makinelerin insanı geçmesi pek de mümkün görünmemektedir.

Üretimde insan emeğinin makinelerin gerisinde kalması, insanın yerini alacağını bir göstergesi olarak düşünülmemelidir. İnsanoğlu binlerce yıldır alet üretmekte ve bunları işini kolaylaştırmakta kullanmaktadır. Bugün de yapay zekâ araçları belgelemeden tehlikeli işlerin yapılmasına kadar birçok alanda insana yardımcı olmakta, işlerin kısa sürede ve yanlışsız yapılmasını sağlamaktadır. Makinelerin tekdüze işlerde kullanılması insana daha yenilikçi işler için alan açmaktadır. Sonuç olarak yapay zekâ uygulamalarının, çalışanların yaratıcılık, motivasyon, bağlılık ve iş tatminlerini artırarak; çatışma ve iş stresini azaltarak işletmelerin verimliliğine olumlu yönde katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Yapay zekâ uygulamalarının kullanımı ile ilgili çalışmaların sonuçları, özellikle motivasyon, stres ve çatışma ile ilgili olanlar, çalışanlar üzerinde farklı yönde etkiler bildirmektedir. Bu durumun iş kolu, üretim şekli ve çevresel etmenlerin yanında yapay zekâ araçlarının kullanımına karşı duyulan kaygılardan da kaynaklandığı düşünülmektedir. Denetim, mahremiyet, etik gibi hususlarda yapay zekâ araçlarının sınırlarının çizilmesinin bu kaygıları azaltacağı beklenmektedir.

Kaynaklar

- Albort-Morant, G., Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A., ve Gabriele, G. (2020). How Does Positive Work-Related Stress Affect the Degree of Innovation Development? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(520).
- Albrecht, M., Shanks, D., Shah, T., Hudson, T., Thompson, J., Filardi, T., Smith, T. R. (2025). Enhancing clinical documentation with ambient artificial intelligence: a quality improvement survey assessing clinician perspectives on work burden, burnout, and job satisfaction. *JAMIA Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1093/JAMIAOPEN/OOAF013>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., ve Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/JOB.2735>
- Biçer, İ. (2025). YAPAY ZEKÂ KAYGISI, İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ANALİZ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34(Özel Sayı), 109–124.
- Can, G. D., ve Tolay, E. (2025). EXAMINING EMPLOYEES' EMOTIONS TOWARDS ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI): A QUALITATIVE RESEARCH. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(1), 244–276. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1561404>
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö., ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, B., ve Büyükyılmaz, O. (2025). KAMU ÇALIŞANLARINDA YAPAY ZEKÂ KAYGISININ İŞE BAĞLILIĞA ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA. *III. INTERNATIONAL CONGRESS ON ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 473–484. Bingöl, Türkiye.
- Çetiner, N., ve Çetinkaya, F. Ö. (2024). Çalışanların Yapay Zekâ Kaygısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 159–173. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1297394>
- Delgado-Granados, P., ve Ramirez-Macias, G. (2014). Labour Universities: physical education and the indoctrination of the working class. *HISTORY OF EDUCATION*, 43(1), 87–104. <https://doi.org/10.1080/0046760X.2013.846417>
- Elden, B. (2025). İşyerinde Yapay Zekâya Yönelik Tutumların Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 123–143. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1732495>
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Esen, D. (2023). Yapay Zekâ ve Çalışan Davranışları: Bibliyometrik Bir Analiz görünümü. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 109–127. Retrieved from <https://akademikbirikimdergisi.com/index.php/uabd/article/view/122/156>
- Hamarat, H., Sahin, H., Koç Apuhan, A., ve İnan, R. (2024). The dark side of artificial intelligence: threats to tourism workers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 127–137. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0061>
- Han, H., Ayalew, Z. A., Kim, S. (Sam), Singh, N., Radic, A., Ariza-Montes, A., ... Moon, H. (2026). Influence of artificial intelligence (AI) leadership on job demands and job satisfaction: Exploring the optimum combination. *International Journal of Hospitality Management*, 133(February). <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2025.104470>
- Johnson, J. G., Peralta, M., Kaur, M., Huang, R. S., Zhao, S., Guan, R., ... Nebeling, M. (2025). Exploring Collaborative GenAI Agents in Synchronous Group Settings: Eliciting Team Perceptions and Design Considerations for the Future of Work. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(7). <https://doi.org/10.1145/3757595>
- Kağıtçıbaşı, Ç., ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden Bugüne İnsan Ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- KORU UZKURT, B., ATAN, M., ve DEVELİ, A. (2022). DİJİTALLEŞMENİN İŞ PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ. 3. SEKTÖR SOSYAL EKONOMİ DERGİSİ, 57(3), 1682–1700. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.07.1897>
- Loureiro, S. M. C., Bilro, R. G., ve Neto, D. (2023). Working with AI: can stress bring happiness? *Service Business*, 17(1), 233–255. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00514-8>
- Luo, X., Tong, S., Fang, Z., ve Zhe, Q. (2019). Frontiers: Machines vs. Humans: The Impact of Artificial Intelligence Chatbot Disclosure on Customer Purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–947.
- Madhuri, V. J., Mohan, M. R., ve Kaavya, R. (2013). Stress management using artificial intelligence. *Proceedings - 2013 3rd International Conference on Advances in Computing and Communications, ICACC 2013*, 54–57. <https://doi.org/10.1109/ICACC.2013.97>
- Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., Ranjan, R., ve Morgan, G. (2022). “Alexa, let’s talk about my productivity”: The impact of digital assistants on work productivity. *Journal of Business Research*, 142, 572–584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.015>
- Mentis, A. F. A., Lee, D., ve Roussos, P. (2024). Applications of artificial intelligence—machine learning for detection of stress: a critical overview. *Molecular Psychiatry*, 29(6), 1882–1894. <https://doi.org/10.1038/s41380-023-02047-6>

- Moin, M. E., Behl, A., Zhang, J. Z., ve Shankar, A. (2025). AI in the Organizational Nexus: Building Trust, Cementing Commitment, and Evolving Psychological Contracts. *Information Systems Frontiers*, 27(4), 1413–1424. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10561-3>
- Osmonbekov, T., Johnston, W. J., ve Donthu, N. (2024). Artificial intelligence advancements in procurement: transforming organizational buying behavior. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(12), 2745–2758. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0026>
- Park, J., ve Woo, S. E. (2022). Who Likes Artificial Intelligence? Personality Predictors of Attitudes toward Artificial Intelligence. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 156(1), 68–94. <https://doi.org/10.1080/00223980.2021.2012109>
- Qiu, H., Li, M., Bai, B., Wang, N., ve Li, Y. (2022). The impact of AI-enabled service attributes on service hospitableness: the role of employee physical and psychological workload. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1374–1398. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0960>
- Rostamzadeh, R., Alizadeh, F. K., Keivani, S., ve Isavi, H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Improving Organizational Behavior: A Systematic Study. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/HBE2/8094428>
- Shamseldin, T., Gaber, S., Ansari, S., Elgohary, R., Shawky, M. A., Elbahnasawy, M., ve Abdrabou, M. (2025). Artificial intelligence for predicting depression anxiety and stress using psychometric data. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-21301-1>
- Thi Hang, N. N., ve Kim, N. N. (2025). PERSONALITY TRAITS, KNOWLEDGE-HIDING BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES. *Foundations of Management*, 17(1), 85–96. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2025-0006>
- Trang, T. T. N., ve Thang, P. C. (2025). Consumer Over-Dependency on AI and Decision Autonomy: A Mixed-Method Approach on Vietnamese Consumers. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(6), 2992–3008. <https://doi.org/10.1002/CB.70045>
- Unlu Bidik, N., ve Turan, Z. (2025). Examining the relationship between midwives' attitudes toward artificial intelligence use and their job satisfaction. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/S12912-025-03346-9>
- Uzun, H. (2024). DİJİTAL DÜNYA, DİJİTAL ETİK. *EGE 12th INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES*, 3899–3907. İzmir: Academy Global Publishing House.
- Verdes, C.-A., Mironescu, A.-A., Mazare, M., ve Simion, M.-M. (2025). Conflict Management in Organizations Adopting Artificial Intelligence: An Analysis

of Workplace Accidents and Implications for Sustainable Development in the European Union. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 19(1), 50–62. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0008>

Verma, S., ve Singh, V. (2022). Impact of artificial intelligence-enabled job characteristics and perceived substitution crisis on innovative work behavior of employees from high-tech firms. *Computers in Human Behavior*, 131(June), 107215. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2022.107215>

Yingying, S., Omar, M. K., ve Ismail, N. (2025). Job stress and burnout among lecturers: a systematic literature review and meta analysis. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673812>

Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji

Editör:

Dr. Öğretim Üyesi Hatice UZUN