

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 benzetilen 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 sınılanmıştır (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 tasarımında 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.