

DİJİTAL İŞE ALIM: DİJİTAL DÜNYA'NIN İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM FONKSİYONUNA ETKİSİNİN KAVRAMSAL VE UYGULAMA ÖRNEKLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Gülbeniz AKDUMAN¹

ÖZ

Dünya hızla değişiyor. Bilgi teknolojileri, yapay zeka ve makine öğrenmesi gibi konular artık fütüristik konular olmaktan çıkıp hayatımızın içinde yer alan gerçekler konumuna gelmiştir. Daha iyi, kaliteli, hızlı üretim ve hizmet verme kaygısı kurumları daha hızlı olmaya, gelişmeye ve yeni iş modelleri yaratmaya zorlamaktadır. Dijital teknolojiler hayatımızın her alanını ele geçirmişken ilerleyen yıllarda gündelik hayat ve iş hayatının nasıl şekilleneceğini bilmek her geçen gün belirsizliğini arttırmaktadır. Dijitalleşme daha çok veriye daha kolay ulaşmayı ve yönetmeyi sağlayarak iş hayatını kolaylaştırmaktadır. Dünya baş döndürücü bir değişim ve gelişim yaşarken İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını da bu değişimden nasibini almaktadır. Kurumlar arasında en nitelikli ve yüksek potansiyelli çalışanları işe alma konusunda yaşanan rekabet hız kazanırken, insan kaynakları departmanları işe alım süreçlerinde yaptıkları dijital ve yenilikçi uygulamalarla rekabet avantajı yakalayamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda makalenin amacı dijital dünyanın insan kaynakları işe alım fonksiyonuna etkisinin kavramsal olarak açıklanarak uygulama örnekleriyle birlikte değerlendirilmesidir.

Anahtar kelimeler: Dijital dünya, insan kaynakları yönetimi, işe alım, yapay zeka, makine öğrenmesi.

Jel Kodları:

¹ Dr., Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, gulbeniz@akduman.com

DIGITAL RECRUITMENT: EVALUATION OF THE IMPACT OF THE DIGITAL WORLD ON HUMAN RESOURCES RECRUITMENT FUNCTION BY CONCEPTUAL AND APPLICATION EXAMPLES

ABSTRACT

The world is changing rapidly. Topics such as information technologies, artificial intelligence and machine learning are no longer futuristic issues, they have become the reality in our lives. Anxiety for better, higher quality, faster production and service forces organizations to be faster, develop and create new business models. While digital technologies have occupied every area of our lives, knowing how to shape everyday and business life in the following years increases its uncertainty day by day. Digitalization facilitates business life by providing easier access and management of more data. While the world is experiencing a dizzying change and development, Human Resources Management functions are also affected by this change. While the competition experienced in recruiting the most qualified and high potential employees among the institutions is gaining momentum, human resources departments are trying to achieve competitive advantage through digital and innovative applications they have made in recruitment processes. In this context, the purpose of the article is to explain the effect of the digital world on the human resources recruitment function conceptually and evaluate it with application examples.

Keywords: Digital world, human resources management, recruitment, artificial intelligence, machine learning.

JEL Codes:

DEĞİŞEN DÜNYA VE DİJİTALLEŞME

Su ve buhar gücüyle üretim sürecini yeniden yapılandıran 1. Sanayi devrimi makineleşme kavramını hayatımıza sokmuştur. 2. Sanayi devrimiyle birlikte elektrik kaynağının üretimde etkin kullanımı hayatımıza girerken, yaşanan 3. Sanayi devrimiyle birlikte elektronik ve bilgi işlem alanlarında yaşanan gelişim ile otomasyon mümkün kılınmıştır. Günümüze gelindiğinde ise makinelerin sürekli iletişim halinde olduğu ve birlikte senkronize çalışabildiği Endüstri 4.0 dünyası yaşanmaktadır (Akgün, 2018: 78).

İşletmeler kuruldukları dönemin mevcut koşullarına uygun olarak o dönemin en doğru ve ihtiyaç duyulan teknikleriyle inşa edilmiş gökdelenlere benzetilebilir. Bu gökdelenler gelecekte yaşayacakları olası kriz ve gelişmelere dayanacak şekilde desteklenerek inşa edilmişlerdir. Gökdelenin temelinde işletmenin bulunduğu konum ve çevresinde yer alan sosyo-ekonomik, kültürel ve küresel değişimlere dayanma gücü sağlayacak kuvvetler yer almaktadır. Bu gökdelenin çelik veya betondan oluşan çerçevesi kurumların örgütsel yapısını temsil eden bir metaforudur. Bunların üzerine hizmet unsurları inşa edilir; asansörler, yangın merdivenleri koridorlar ve ısıtma ve soğutma sistemleri tüm kurum kültürünü ve süreçlerini temsil ederler. İşte bunlar binanın yani kurumun çalışmasını sağlayan can damarlarıdır. Peki bu gökdelen benzetmesinden yola çıkarak günümüzün hızla değişen küresel dünyasında kurulduğu dönemdeki şartlara göre yapılandırılmış bir bina yani kurum ne kadar başarılı olabilir? Kurumun temelleri yani kültürü sağlam değilse üzerine çıkılan onlarca kat yani tüm yapılanları, kuruma katılan nitelikli çalışanlar temeli sağlam olmayan bir kurumu ne kadar başarıya taşıyabilir? Temeli ne kadar sağlam olursa olsun günümüz iş dünyasının değişen koşullarına göre kurumların kendilerini revize etmeleri gerekmektedir (Goodwin, 2019: 23-24). Dijital çağ ile birlikte küreselleşen dünyada hem kişileri hem de kurumları bazı sorunlar beklemektedir (Dixon, 2010:289-293):

Kurumlar	Çalışanlar
Kurumunuz içinde yer aldığı sektör ve dünya kadar hızlı değişme gücüne sahip mi?	Düşünce tarzınız küresel çağa ne kadar uygun?
Sanal iletişim ağlarının hızla geliştiği bir dünyaya hazır mısınız?	Dijital dünyayı izlemek için neleri okuyup takip ediyorsunuz?
Mevcut kurum yapınız size ayak bağı mı yoksa rekabet avantajı mı sağlıyor?	İşsiz kaldığınızda iş bulmanızı sağlayacak hangi farklı becerilere sahipsiniz?
Kurumunuz global rekabette yabancı dil kullanabilecek çalışanlara sahip mi?	Çalışan olarak global rekabette yabancı dilinizi kullanabilecek seviyede misiniz?
Kurumunuz sanal çalışmaya hazır mı?	Kurumunuz en sanal çalışanlardan oluşan takımı kursa sizi bu takıma alır mıydı?

Kurumunuzda bilgi etkin bir şekilde yönetiliyor mu?	Kurumunuzdaki bilgi veritabanına yaptığınız katkı ne kadar değerli?
---	---

Dijitalleşme bir kavramın sanal – dijital hale getirilmesi için “1 ler ve 0 lar” olarak belirtilmesidir. Dergiler, kitaplar, fotoğraflar, iletişim kanalları, satış platformları, planlar, tasarımlar dijitalleşebilmektedir. Bu örnekler gibi birçok alanda kullanılan dijital unsurlar artmakta ve etkili bir dijital dönüşüm yaşanmaktadır. Teknoloji gelişip değiştikçe dijital dönüşüm de devam edecektir. Bu anlamda dijital dönüşümün bir devrim olduğu kabul edilmektedir (Canan, Acungil, 2018:68-72).

Günümüzün yani 21. Yüzyılın insanları modern insan olarak ifade edilmektedir. Peki kastedilen bu modern insanlar Asya ve Afrika gibi dünyanın az gelişmiş ve dijitalleşmemiş bölgelerinde yaşayanlar mı yoksa ileri seviyede sanayileşmiş ve dijital teknolojilerle donatılmış Batı dünyasının insanları mıdır? Batı dünyası fikir, görüş ve teknolojilerini hızla sanayileşmemiş ülkelere aynı ürün ihraç eder gibi ihraç etmekte ve bir anlamda dijital bir beyin göçü aracılığıyla bu bölgeler dönüştürülmeye çalışılmaktadır (Fromm, 2019:14).

Dijital teknolojiler ve gelişen iletişim araçları kişi ve kurumlara zaman ve mekândan bağımsız olarak hizmet verme imkânı tanımaktadır. İnsan beyni bir konuya ait tüm verileri kontrol altında tutup bir arada değerlendiremezken, dijital dünyada kullanılan teknolojiler aracılığıyla aynı anda milyonlarca veri bir arada tutulup değerlendirilebilmektedir. Gülseçen, 2015: 29). Teknoloji sektörünün en önemli kurallarından olan “Moore Yasası” 2025 yılında bir bilgisayarın 2013 yılına oranla 64 kat daha hızlı çalışacağını savunmaktadır. (Schmidt, Cohen, 2015: 13).

Geleceğin iş yapış biçimlerini şekillendiren güçler; hızlanan teknolojik değişimler, çalışanların değişen demografik ve karakteristik özellikleri ile beklentileri, yeteneklere duyulan ihtiyacın artması, çalışma ortamı ve modellerinin değişmesi olarak dört ana başlık altında toplanabilir (Fuller vd., 2019: 91).

Dixon (2020) “Hemen Herşeyin Geleceği” adlı iş dünyasını etkileyecek küresel değişimleri analiz ettiği kitabında geleceği altı yüzlü bir küp ile tanımlamaktadır. Küpün her yüzünde yer alan farklı kriterlerin etkisinin kurumun sektörüne ve özelliklerine göre belirlendiğini savunmaktadır. Bu küpün altı yüzünü oluşturan kriterlerin baş harfleri birleştiğinde İngilizce’de gelecek anlamına gelen “future” kelimesi oluşmaktadır (Dixon, 2020: 14-15);

- **Fast (Hızlı):** Hayatın her alanında yaşanan hızlı değişim, dijital teknolojilerin sürekli ve hızlı gelişmesi karşısında yaşanacak belirsizlik ve beklenmeyen olaylar.
- **Urban (Şehirli):** Gelecekteki nüfus yapısının dağılımının daha çok kentlerde yoğunlaşması, gelip geçecek moda olacak akımlar ve şehirleşme oranının artması.
- **Tribal (Kabileci):** Gelecekteki kültürler, ülkeler, sosyal ağlarının yapısındaki birleşme ve kümeleşmeler.

- *Universal (evrensel)*: Gelecekteki küreselleşmenin üretim, hizmet ve ticaret alanlarında etkilerini göstermesi.
- *Radical (radikal)*: Sürdürülebilirlik, işgücünün değişen yüzüne karşı önlemlerin alınması, siyasetin güç kaybetmesi.
- *Ethical (etik)*: İnsanların ortak değerler, motivasyon, liderlik, tutku ve manevi değerlerde birleşmesi.

Uluslararası danışmanlık firması PwC'nin "Yapay Zeka Öngörülleri" 2018 yılı raporunda Türkiye'de çalışanların yapay zeka ile çalışmaya istekli olduğu savunulmaktadır. Rapor sonucuna göre; çalışanların %78'i iş yüklerini dengelemeye yardımcı olacaksa bir yapay zeka yöneticisiyle çalışmayı isterken, %65'i yapay zeka teknolojisi sayesinde sıkıcı ve rutin işlerden kurtulacaklarını, %64'ü yapay zeka ile yeni iş fırsatlarına sahip olacaklarını ve %50'si de etkin ve verimli iş yönetimi için yapay zekayı kullanmaya istekli olduklarını belirtmektedir (<https://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2018-basin-bulteni/pwc-nin-yapay-zeka-ongorulleri-raporuna-gore-yapay-zeka-yeni-mesleklerin-dogmasına-sebep-olacak.html>).

Günümüzün sürekli değişken ve belirsizliklerle dolu dünyası İngilizce değişken (volatility), belirsiz (uncertainty), karmaşık (complexity) ve muğlak (ambiguity) kelimelerinin baş harflerinden oluşan "VUCA" kelimesiyle ifade edilmektedir. Dünya'nın içinde bulunduğu VUCA ortamı insan kaynaklarını da etkilemektedir. İşe alım uzmanları VUCA dünyada başarılı olabilecek adayları kuruma çekmeye odaklanmaktadır (<https://www.vuca-world.org/>).

Hızla değişen ve gelişen dünyaya adapte olup başarılı olabilecek çalışanları işe almak isteyen insan kaynakları departmanları doğru yetkinliklerin neler olduğunu analiz etmeye çalışmaktadırlar (Durmuş, 2019: 30). Seçme ve değerlendirme kurumu olan Assessment Systems, günümüzün VUCA dünyasına Türkiye'deki potansiyel işgücünün hazır olup olmadığını analiz etmek amacıyla üniversite mezunu 3.228 gençle yaptığı araştırmada VUCA dünyasında başarılı olmak için gerekli olan yetkinlikler olan analiz, öğrenme çevikliği, etkileme ve ikna etme, başarı odaklılık ve ilişki yönetimini analiz etmiştir. Araştırmada alınacak en yüksek puan 10 ve bir yetkinlikten başarılı olmak için alınması gereken puan 5 iken, katılımcılar etkileme ve ikna etme yetkinliği için 7,69, başarı odaklılık için 6,31, öğrenme çevikliği için 6,27, ilişki yönetimi için 6,18 ve analiz yeteneği için ise 5,48 puan almışlar. Bu sonuçlara göre katılımcıların hepsinin VUCA dünyasının gerektirdiği yetkinliklere sahip olduğu savunulmaktadır (<https://www.assessment.com.tr/tr/blog?search=3228>).

Dijital dünyanın gündeme getirdiği en önemli kavramlardan biri yapay zekadır. Yapay zeka aynı insan gibi düşünebilen bir sistem olarak tanımlanabilir (Balaban, Kartal, 2015: 16). Yapay zeka kavramı dijital teknolojilerin geliştiği 21. yüzyılda hayatımıza giren yeni bir kavram gibi düşünülse de, ilk defa 1956 yılında Amerika Birleşik Devlet'lerinde önderliğini Simon H. A. adlı bilim adamın yer

aldığı araştırma grubu tarafından bir konferansta kullanılan kökleri uzun yıllara dayanan bir kavramdır (Simon, 1958).

Dünya Ekonomik Forumu “Geleceğin Meslekleri Araştırması 2020” raporu sonucuna göre 2022 yılında çalışanlar tarafından yapılan işlerin 75 milyonu makineler ve yapay zeka tarafından yapılırken, yapay zekanın gelişimiyle birlikte 133 milyon yeni iş imkanı ortaya çıkacaktır (Aykut, 2020: 90). Bu fikri destekler şekilde uluslararası danışmanlık firması McKinsey Türkiye tarafından hazırlanan “İşimizin Geleceği” raporunda 2030 yılında otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle işlerde 3,1 milyon artış olacağı, 7,6 milyon istihdamın kaybolurken, 8,9 milyon yeni iş imkanının ortaya çıkacağı savunulmaktadır (https://www.mckinsey.com/tr/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Turkey/Our%20Insights/Future%20of%20Work%20Turkey/İsimizin-Gelecegi-McKinsey-Turkiye-Raporu-Ocak-2020.ashx).

Küreselleşen dünyada işyerleri zaman ve mekandan bağımsız ve sınırsız erişim veren yerlere dönüşmektedir (Duman, 2019:71).

İŞE ALIM FONKSİYONU

İnsan Kaynaklarında işe alım fonksiyonunun görevi işe en uygun adayları doğru kaynaklardan arayıp bulmaktır (DeCenzo vd., 2017: 128). Tepe yöneticilerin en çok kaygılandıkları konulardan biri kurumlarındaki yetenek açığını kapatmak için doğru adayları bulup işe yerleşmelerini sağlamaktır. İşe alım süreci maddi ve manevi açıdan zorlayıcı bir süreçtir. ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği verilerine göre bir çalışanın işe alımı için ortalama 4.129 dolar harcanmaktadır. Yönetim pozisyonlarında ise bu rakam 2-3 katına çıkabilmektedir. ABD’de 1 yılda 66 milyon kişinin işe alımı yapılırken, insan kaynakları için harcanan 20 milyar doların büyük çoğunluğu işe alım süreci için kullanılmaktadır (Cappelli, 2019:48).

Kurumlarda iş süreçlerinin başarısı nitelikli insan gücüne ve etkin bir yönetim anlayışına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri kuruma katkı sağlayacak insanları seçmek ve yerleştirmektir (Argüden, 2008:144-145). Başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelinde çalışanların sürekli meşgul olması değil “amaca yönelik” çalışması yer almaktadır. Çalışılan zamanın niteliği değil niceliği önemlidir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılan dijital uygulamalar zaman tasarrufu yaratması anlamında da çok faydalı olmaktadır (Goodwin, 2019: 154).

İnsan Kaynakları işe alım sürecinde yoğunlukla kullanılan kalitatif bilgilerden veriye dayalı yani kantitatif sistemlere geçilmesi gerekmektedir. Örneğin kurumlarda çok yoğun mülakatlar yapılmakta, bu mülakatlara ait tüm bilgiler işe alım tamamlandığında kişilerin özlük dosyalarında arşivlenmektedir. Yapılan mülakatlardaki veriler analiz edilip değerlendirilmemektedir. Bir yıl içerisinde yapılan mülakat sayısı, mülakat yapılan adayların okul dağılımı, işe alım yapılan kişilerin

mezun oldukları bölümler ve okullarında en başarılı oldukları derslere kadar detaylı birçok veriyi mülakatta adaydan alınmasına rağmen değerlendirilmemektedir. Bu bilgileri dijital analiz programlarıyla analiz ederek işe alım süreciyle ve işe alına çalışanın performansı ile ilgili birçok doğru çıkarıma ulaşılabilir ve bu çıkarımlar aracılığıyla da işe alımda doğru kararlar alınmasına destek olma imkanı sağlanabilir.

İşe alım sürecinde yaşanan sorunların çoğu doğru aday ile işin eşleşmemesinden kaynaklanmaktadır. İşe alım sürecinde yapılan hatalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yeni çalışan ihtiyacının nitelik ve/veya nicelik olarak doğru belirlenmemesi,
- Çalışanın temin kaynağının doğru belirlenmemesi (iç/dış kaynak kullanımı),
- İşe alım sürecinde görev alan kişilerden kaynaklanan hatalar (sübjektiflik, ön yargılar, ayrımcılık gibi),
- İşe alım ve yerleştirme süresinin doğru belirlenmemesi,
- Adaylar arasında değerlendirme ve ölçümlerin yanlış yapılması.

İşe alımda kullanılacak yapay zeka ve robotlar aracılığıyla yapılan hatalar azaltılarak daha verimli ve doğru seçimler yapılması sağlanabilecektir (Öztuna, 2017: 88).

Danışmanlık şirketi Mercer'in 16 farklı coğrafyada bulunan 44 ülkede, 21 farklı sektörde ve 7.500 kişiden fazla insan kaynakları ve kurum yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdiği «Küresel Yetenek Trendleri» 2018 araştırması sonuçlarına göre çalışanların, liderlerin ve insan kaynakları çalışanlarının işlerin geleceği, insan faktörü ve dönüşüm şeklinde sıralanan 3 konuya önem vermeleri gerektiği belirtilirken, aynı raporun 2019 sonuçlarına göre başarılı kurumların 2019 yılında önem verdikleri konular; işi gelecekteki değerle uyumlu hale getirmek, güçlü marka etkisi oluşturmak, iş deneyimini düzenlemek ve yeteneğin yönlendirdiği değişimi sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (<https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/mercer-2019-kuresel-yetenek-trendleri-arastirmasinin-sonuclari-aciklandi.html>).

Dijital dünya İnsan kaynakları fonksiyonlarında verinin işe entegrasyonunu kolaylaştırıp, basit ölçüm çalışan uygulamalarıyla sürekli çalışanların nabzını ölçüp önlem almayı sağlarken hem insan kaynaklarına hem de kuruma esneklik kazandırmaktadır. İnsan Kaynaklarına hem çalışan hem de potansiyel çalışan olan adayların erişimi ve iletişimi için online platformlar kurulmalı ve bu platformlardan kurulan iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır. Günümüzde işe alımda kullanılan çok farklı yaklaşımlar ve araçlar sürecin başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

Dijital Platformlar

İşe alım sürecinde adayların en sevmediği noktalardan biri “Görüşme sonrasında bilgi verilmemesi” ve aday ve işveren arasındaki iletişimin kopmasıdır. Adaya iş görüşmesi sonrası çok uzun zaman bilgi verilmemesi, olumsuz adaylara geri dönüşün çok geç yapılması veya hiç

yapılmaması, e-posta ile yapılan geri dönüşlerin teknik problemlerden ötürü sağlıklı olmaması gibi sebeplerle adayla yapılan ilk görüşme sonrası iletişim kopmakta veya çok uzun zaman sonra gerçekleşmektedir. Bu sorunları çözmek için yaratılacak dijital platformlar aracılığıyla adayın başvuru yaptığı andan sonraki tüm süreçler işe alım uzmanı tarafından sisteme girip güncellenerek bu platformdan hem aday hem de işveren tarafından karşılıklı takip edilerek iletişimin kopmaması sağlanabilecektir.

İşe alım süreçlerinde mülakat sonrası adayların memnuniyeti mobil uygulamalar aracılığıyla sıcaklığına ölçülebilir ve işe alım süreçlerinde iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlar anında tespit edebilir, alınan bilgilerden elde edilecek kısıtlımlarla öncelikli iyileştirme alanları belirlenebilir.

Asenkron Video Mülakatlar

Kurumların video mülakatları kullanmaya yeni yeni başladığı dönemde kullanılan asenkron video mülakatlar sayesinde adaylar kamera ve internet bağlantısıyla kendi videolarını çekerek kurumlara yollayarak işe alım sürecinin ilk aşaması olan görüşmeyi tek taraflı gerçekleştirebilmektedir.

Çok uluslu ABD merkezli bir yatırım bankası olan Goldman Sachs, yeni mezun ve stajyer alımları için üniversitelere yaptıkları yıllık geleneksel ziyaretleri asenkron video mülakat uygulamasıyla dijitalleştirmiştir. Mülakat sırasında adaylara sorulacak sorular adaylara gönderilerek, soruların cevaplarını içeren videolarını çekerek üç gün içinde paylaşmaları istenen uygulamada, gelen videolar işe alım uzmanları tarafından değerlendirilerek olumlu olan adaylar yüz yüze görüşmeye davet edilmektedir. Bu uygulama sayesinde daha fazla bölgeye ve adaya daha az emekle ulaşma imkanı sağlanırken, adaylar hakkında daha detaylı bilgilere de sahip olunabilmektedir (Holmes, 2019: 58).

Roche İlaç, “Hızlı Randevu” uygulamasıyla işe alım süreçlerinde hem harcanan zamanı azaltmakta hem de çok daha fazla adaya ulaşılmasını sağlamaktadır. Hızlı randevu uygulamasında işe alım uzmanları gelen başvurular arasından özgeçmişleri pozisyona uygun olan adaylara üç sorunun yer aldığı bir bilgilendirme yollayarak, bilgilendirmede yer alan soruları cevaplayacakları bir video çekerek göndermelerini istemektedir. Gelen videolar işe alım uzmanları tarafından izlenerek değerlendirme yapıp bu süreci olumlu geçen adayların listesi hazırlamaktadır. Olumlu adaylara yüz yüze yapılacak hızlı randevu (speed dating) için bir davet Medikal Direktör’ün bizzat kendisinin çektiği video aracılığıyla gönderilmektedir. Hızlı randevu etkinliğine gelen adaylar öncelikle bir toplantı odasında büyük ve uzun bir masanın bir tarafında yer alan tüm müdürlerin karşısına oturtulmaktadır. Her adayın karşısında bir müdür yer almakta, aday karşısındaki müdüre sormak istediği bir soruyu sorduktan sonra hemen yan sandalyeye geçerek karşısına denk gelen yeni müdüre istediği soruyu sorarak devam etmektedir. Bu süreç tüm adaylar ve tüm müdürler eşleşip soru sorduğunda tamamlanmaktadır. Bu uygulama ile adaylar kurumu ve pozisyonu tanıma fırsatına sahip

olurken, mülakatın hakimiyeti ve soru sorma rolü adaya geçmiş olmaktadır. Bu masa başı görüşmeden sonra adayların gelişmesini gerekli gördükleri konularda topluca bir eğitim almaları sağlanarak gün sonlanmaktadır Hızlı randevu uygulamasının amacı adayların kurumda yaşadıkları günün sonunda “*geldik, gördük, öğrendik*” düşüncesine sahip olmalarını sağlamak olarak belirtilmektedir (<https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/mulakat-yerine-hizli-randevu-40522908>).

Sohbet Robotları (Chatbotlar)

Yapay zeka (artificial intelligence) olarak tanımlanan insan gibi düşünüp tepki verme özelliğine sahip akıllı makineler insan zekasını taklit edecek yeteneklerle donatılmaktadır. Ses tanıma ve anlama konusunda yaygın olarak kullanılıp bilinen iki yapay zeka aracı vardır: Siri ve Cortana. Bu iki yazılım sesi analiz edip konuşulanları anlamlandırarak cevap vermektedir (Duman, 2019:75).

İnsan gibi konuşabilen robotlar olan sohbet robotlarının sahip oldukları mesajlaşma programları doğru ve etkin bilgilerle donatıldığında birebir iletişim gerektiren rutin işlerde etkin olarak kullanabilmektedir (Birer, 2018: 37). Sohbet robotları özgeçmişleri inceleme, eleme, online mülakatlarda adayın ses tonunu, enerjisini ve mimiklerini okuyup aranan pozisyona uygun olup olmadığını analiz edebilme gibi bir işe alım uzmanının yaptığı değerlendirmeyi yapabilmektedir. Hatta adayın ne kadar etik olduğu, kurumu ne kadar temsil edeceğini bile tahmin edilebilmektedir. Sohbet robotlarının işe alım sürecine sağladığı en büyük fayda ise işe alım sürecini kişisel önyargılardan ve subjektiflikten kurtarmaktır. Özellikle kurumun bulunduğu ülke dışındaki iş başvurularında lokasyon engelini ortadan kaldırmak için kullanılan sohbet robotu işe alım sürecini mekan ve zamandan bağımsız hale getirmektedir.

Ölçme ve değerlendirme firması Assessment Systems chatbotlar ile yapılan mülakatlar sayesinde doğru sorular sorularak adayın “*İK’cı benim işimi bilmiyor, bana ilgisiz sorular sordu, beni anlamadı*” kaygılarından da kurtulduğunu savunmaktadır (<https://assessment.com.tr/>).

Chatbotlar (sohbet robotları) işe alım süreçlerinde potansiyel adayları analiz etme ve mülakat planlama aşamalarında kullanılmaktadır. Adayların yetkinliklerini analiz etmenin yanı sıra işe alım sürecinin memnuniyetini de değerlendirebilmektedir. Wait ve Wendy işe alım ve kariyer planlamasında gerçek kişilerle sohbet edebilen yapay zekayı kullanan chatbot servisleridir. Wendy potansiyel adaylara kurumu, kültürünü, mevcut iş olanaklarını ve işe alım sürecini anlatan, Wait ise potansiyel adaylara kurumdaki kariyer olanaklarını gösteren chatbot servisi vermektedir. First Job adı altında hizmet veren chatbot Maya ise iş başvurusu yapan adayların sordukları soruların %75 ini cevaplama kapasitesine sahip, gelen başvuruları puanlayan ve aday görüşmelerini planlayan bir yapay zeka ürünüdür (Duman, 2019:80).

Unilever insan kaynakları fonksiyonlarında yapay zekayı kullanarak süreçlerini yenileyen kurumlardan birisidir. İşe alım sürecinde kullandıkları “Una” isimli yapay zekâ sayesinde adaylarla görüşme ve değerlendirme için bir yılda başvuran 2 milyon aday için harcanan zamandan 70000 saat

tasarruf gerçekleştirmişlerdir. İşe alımın dışında eğitim performans ve çalışanlarla iletişim gibi önemli süreçlerde çevrimiçi yapay zekâ ile çalışan ara yüzleri bulunmaktadır (Duman, 2019:75-76).

L'oréal 2018 yılından beri yılda aldığı 1 milyondan fazla başvurunun ilk değerlendirmesini yapay zeka sohbet robotu Mya, aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Mya adayların pozisyona uygunluklarını değerlendirmek üzere; “*Staj için belirlenen tarihler senin için uygun mu? Şu an hangi bölümde okuyorsun ve mezun olmana ne kadar süre var? Başvurunu tamamlaman için senin için yapabileceğimiz bir şey var mı? Şirket kültürü, pozisyonun detayları veya süreç ile ilgili bana sormak istediğin sorular var mı?*” gibi gerçekçi sorular sorarak analiz gerçekleştiriyor. Mya, adaya en başta kendisini sohbet robotu olarak tanıtıyor, son aşamada ise uygun adayları işe alım uzmanları ile buluşturuyor. 10 bin kişiyle yapılan iş görüşmelerinde Mya'nın kullanımı adayların %92'si ile daha verimli iletişim kurulmasını ve adayların %100 memnuniyet yaşamasını sağlamıştır (<https://www.loreal.com.tr/medya/kurumsal-basin-bultenleri/loreal-basvurularinda-yapay-zeka-kullanmaya-basladi-6134.htm>).

Turkcell yapay zekâ teknolojilerini kullanarak yarattığı yerli iletişim ve yaşam platformu BiP üzerinden iş başvurularını almaktadır. Turkcell'e her kanaldan yapılan iş başvurularından elde edilen binlerce özgeçmiş yapay zekâ teknolojileri kullanılarak analiz edildiğinde işe alım süreçlerinde %80'lere varan zaman tasarrufu sağlanmıştır. Sadece dış adaylar değil mevcut çalışanlardan da ihtiyaç duyulan pozisyona uygun olanlar varsa değerlendirilmesinde de bu sistem kullanılmaktadır (<https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/once-yapay-zekayi-gecmeniz-gerekmiyor-41007016>).

Türkiye lokasyonu dışında globalde işe alımda yapay zeka ve sohbet robotunu kullanan Hilton otelleri başvuru yapan adayları değerlendirme ve ilk görüşmede kullandığı yapay zeka sayesinde işe alım hızını %85 arttırmıştır (<https://jobs.hilton.com/us/en>).

Microsoft şirketi kullandıkları yapay zeka araçlarıyla iş başvurusu yapan adayların ne hissettiğini ses tanıma teknolojileri, konuşmadaki tonlamalar, yüz ve mimik algılama sistemleri ile analiz ederek değerlendirip raporlayarak adayların elemesini gerçekleştirmektedir (<https://www.microsoft.com/en-us/ai?activetab=pivot1%3aprimar5>).

Dünya çapında 700'den fazla müşteriye 30 farklı dilde online işe alım hizmeti veren HireVue firması kullandığı yapay zeka ve video mülakat platformuyla işe alım sürecini dijitalleştirerek işe alım süresini %50 kısaltmıştır (<https://www.hirevue.com/company/about-us>).

Yapay zeka ürünü sohbet robotu gibi teknolojilerin insanlardan daha doğru karar verdiğini savunan 17 farklı çalışmanın analizi sonucunda işe alım başvurularının değerlendirmesinde yapay zeka kullanımının insanlara kıyasla %25 oranında daha başarılı olduğu savunulmaktadır (Franklin, 2019: 219).

Sohbet robotları işe alım sürecinin devamında yer alan oryantasyon programlarında da etkin olarak kullanılabilir. Kurumda yeni işe başlayan çalışanın olası sorularını cevaplandırmak ve kurum,

prosedürler ve süreçler hakkında bilgi vermek görevlerini bir sohbet robotu aracılığıyla yapan kurumlar zamandan ve emekten tasarruf sağlayacaklardır.

Sosyal Medya

Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen en önemli pazarlama tekniklerinden biri ağızdan ağıza pazarlamadır. Sosyal medya araçlarının gelişimi sayesinde ağızdan ağıza pazarlama faaliyetleri online mecralarda etkili ve çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir (Akkılıç, Özbek, 2012: 3). Adayların davranışları bir müşteri davranışı gibi kabul edilebilir; ilgilerini çeken veya iş görüşmesi yapacakları kurumları sosyal medyada araştırmaktadırlar. Türkiye’de uluslararası ortaklı bir şirkete iş görüşmesine gelen bir aday kuruma başvurma sebebinin *“bu kurumda yeni işe başlayan bir arkadaşının kurumdaki ilk gününde İnsan Kaynakları ve birlikte çalışacağı ekiple çekilmiş mutlu fotoğrafı”* olduğunu belirterek yaşadığı deneyimi aktarırken bu fikri desteklemektedir. Çalışan değer önermesinin temelinde yer alan *“Burası çalışmak için nasıl bir yer”* sorusuna cevap bu fotoğraf olmuş ve kişiyi işe başvurmaya yönlendirmiştir.

İşe alım stratejisinin en önemli hedeflerinden biri olan mevcut ve yeni işe alınacak çalışanlara kurumun neler sunacağını belirlenmesi konusundaki strateji ve planlar çalışan değer önermesinin yani *“çalışanların değer verdiği hangi şeylerin örgüt tarafından onlara sağlandığının”* belirlenip ortaya konulmasıyla mümkün olacaktır (Armstrong, 2017: 177). Günümüz iş dünyasında *“seçen”* görevini üstlenenin sadece kurum işe alım uzmanı olmadığı, kurum ve aday arasında karşılıklı bir beğenme ve seçim süreci yaşandığı göz önüne alındığında potansiyel aday ve çalışanları etkilemenin önemi tartışılmazdır (Akdemir, 2017:16).

İşe alım sürecinde olan adaylar işe alım görüşmesinde edindikleri izlenimler ve kendilerini verilen bilgilerin doğruluğunu analiz etmek amacıyla da sosyal medyada kurumla ilgili araştırma yapmaktadırlar (DeCenzo vd., 2017: 138).

Sosyal Medya kullanımlarını Dünya çapında her yıl analiz eden *“We Are Social”* raporu 2019 yılı sonuçlarına göre (<https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>) insan kaynakları alanında alınması gereken aksiyonlar şu şekilde sıralanabilir;

Değişken	Kullanıcı sayısı 2017	Kullanıcı sayısı 2018	Kullanıcı sayısı 2019	İnsan Kaynakları Aksiyonları
Mobil internet kullanımı	42,38*	54,33*	59,36*	Son 3 yıldaki artış göz önüne alındığında adayların daha fazla dikkatini çekmek ve daha fazla adaya ulaşmak isteyen kurumların web sitelerinin mobil versiyonlarını da yapmaları önerilebilir.
Aktif sosyal medya kullanıcı sayısı	48*	51*	52*	Son 3 yıldaki artış ve 2019 yılındaki nüfusun %63'ünün aktif sosyal medya kullanıcısı olduğuna göre kurumların insan kaynakları birimleri mutlaka sosyal medya platformlarında insan kaynakları hesapları yaratmalı ve aktif olarak paylaşımlar yaparak potansiyel çalışan olan adaylarla iletişimlerini kuvvetlendirmeli ve işveren markalarını desteklemelidirler.

*Tablodaki rakamlar milyon skalasındadır.

Aynı rapora (<https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> göre sosyal medya platformlarının 2019 yılı kullanıcı sayılarının cinsiyet bazlı dağılımına bakarak sosyal medya platformlarından hangilerinde aktif olunup, hangi demografik değişkene sahip kişilere ne tür paylaşımlar yapılacağı belirlenebilir;

Platform	Kadın Kullanıcı Oranı	Erkek Kullanıcı Oranı	Toplam Kullanıcı Sayısı
Facebook	%36	%64	43 milyon
Instagram	%41	%59	38 milyon
Twitter	%19	%81	9 milyon
LinkedIn	%33	%67	7,30 milyon

Türkiye’de sosyal medyanın hızla artan kullanımıyla birlikte iş arayan kişileri bulmak için sosyal medya kullanımını belirten “Sosyal İşe Alım” kavramı insan kaynaklarının gündemine alınmıştır. Sosyal işe alımı kullanan kurumlar daha fazla sayıda ve nitelikte adaya çok daha kısa bir zamanda ulaştıklarını belirtmektedirler (DeCenzo vd., 2017: 138).

Sosyal medya platformları aday ile işveren arasındaki iletişimin hem sürekliliğini sağlamakta hem de güçlendirmektedir. Çağımızın gereklerini yakalayarak başarılı olmak isteyen işe alım ekiplerinin işe alım süreçlerini pazarlamacı bakış açısıyla gözden geçirmeleri için süreçler aşağıda sıralanmıştır;

- Sosyal medya platformlarında kurumu bilmek, öğrenmek isteyen potansiyel yaratılması,
- Kurumların tarihçesi, başarıları ve çalışanların başarı hikayeleri gibi paylaşımlarla yaratılan hedef kitlenin ilgisini çekerek beğeni oluşturulması,
- Son aşama olarak ise adayın kurumda çalışmaya yani işe alıma özendirilmesi.

Sosyal Medyanın işe alımda kullanımına en iyi örneklerden biri PepsiCo firmasının 2015 yılında ‘‘Sosyal Medya Stajyeri’’ pozisyonu arayışı için Twitter, Vine ve Instagram üzerinden eş zamanlı olarak başlattığı yarışmada PepsiCo markalarından biri ile en yaratıcı başvuru videosunu veya fotoğrafını hazırlayan ve sosyal medya üzerinden paylaşan 1 kişiye sosyal medya stajyeri olma imkânı vermesidir. Örnek uygulama Şekil 1’de yer almaktadır (<https://www.pepsicojobs.com/main/student?lang=tr-TR>);



Şekil 1 PepsiCo Sosyal Medya Stajyeri Yarışması Paylaşımı

PepsiCo uygulamasına benzer şekilde sosyal medya platformlarından Twitter’ı işe alımda kullanan en iyi örneklerinden olan Schneider Electric ‘‘#stajapedallıyorum’’ projesiyle atılan en yaratıcı öneri tweet sahibini hem staj programına kabul etmiş hem de önerisini kurumda hayata geçirmiştir. Staj hakkı kazanan öğrenci bisikletle staj yapacağı şehir olan Manisa’ya giderek, tüm süreci sosyal medyada yayınlamıştır. Kurum bu sayede hem aradığı stajyeri bulmuş hem yeni bir öneri bulup hayata geçirerek sosyal medyada haber olmasını sağlayamıştır. Tüm bu süreçte yaşananlar kurum tanıtımına ve işveren markasına olumlu destek vermiştir.

Yaratıcı pazarlama alanında başarılı bir kurum olan Youth Republic yaratıcı yazar işe alım sürecinde potansiyel adayların sıklıkla kullandığını tespit ettiği bir tanışma uygulaması olan Tinder

platformu üzerinde oluşturduğu kız ve erkek profilleri aracılığı ile iş ilanı vererek bu platform üzerinden başvuruları toplayarak işe alım gerçekleştirmiştir.

Kurumun kullandığı sosyal medya platformları ve web sitesi işe alım sürecini ve işveren markasını olumlu etkilemektedir. Kurumun sosyal medya sayfaları mutlaka çalışanlarca da desteklenmelidir. Olası yanlış veya tehlikeli paylaşımların önüne geçilmesi için kurum çalışanları için sosyal medya kullanım politikası hazırlanarak çalışanlarla paylaşılmalıdır. Sosyal medya sayfalarında ve web sitelerinde etkin bir kurum imajı yaratmak isteyen insan kaynakları uzmanları paylaşımlarında aşağıdaki konulara dikkat etmelidirler;

- Aday ve mevcut çalışanların iş fırsatlarını takip edebilecekleri, potansiyel adayları kurumda çalışmaya heveslendirecek, tereddütleri olan kişileri de ikna edecek,
- Adayların ve çalışanların kendi hikayelerine benzer hikayeler ve başarı hikayeleri görebilecekleri,
- Canlı kamera görüntüleri ve videolar içeren
- Lokasyon ve çalışma ortamını görebilecekleri
- Yeni kuşaklara yönelik olduğu için, tüm yazım ve paylaşımlarda “Sen’li” ifadeler kullanma ve samimiyet
- Yeni kuşaklara hitap eden İnsan kaynakları ve çalışan profilini sosyal mecralarda gösterme

İşe alım süreci boyunca elde edilecek aday havuzundaki kişilerin sosyal medya kullanımları bir yapay zeka sistemiyle analiz edilip kurum işe alım sistemiyle entegre edilerek kuruma başvuran adayların eğilimleri, özel zevkleri vb. birçok bilgiye ulaşılabilir, bu bilgiler aracılığıyla iş teklifinden iletişim kanalı tercihinin kadar hemen hemen her alanda adayın kendisini özel hissetmesi sağlanabilir.

İlişkisel İşe Alım

Dijital dünyada gündeme gelen konulardan biri de pasif adaylarla uzun dönemli ilişki geliştirmek anlamına gelen “İlişkisel İşe Alım (Relationship Recruitment)” kavramıdır. Pasif adaylar değerli bir veridir. Daha önce kuruma başvuruda bulunmuş fakat görüşülmemiş potansiyel adaylara açık pozisyonlar mail olarak gönderilerek aday bulma yoluna gidilerek işe alım süreci desteklenebilir. İş ilanı takibini kolaylaştırmak amacıyla oluşturulacak bir mail sistemi aracılığıyla adayların takip ettikleri pozisyonlar (hepsi değil) açıldığında adreslerine otomatik bir e-posta gönderilerek bilgilendirme yapılabilir. Tabi ki “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” uyarınca bunu yapabilmek için öncelikle kişilerden yazılı onay alınması gerekmektedir.

Amerika’da 2018 yılında işe alınanların çoğu aktif iş arayışında olmayan yani pasif adaylardan oluşmaktadır. Kurumların %40’ı Randstad, Manpower ve Adecco gibi büyük danışmanlık şirketlerini işe alımda kullanarak pasif adaylara ulaşmaya çalışılmaktadır. Bu kurumlar Hindistan ve Filipinler’de bulunan kurumlarla işbirliği yaparak başta LinkedIn olmak üzere sosyal medya platformlarını tarayarak potansiyel adaylara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Potansiyel adayların

gezindikleri web sitelerini takip programlarıyla izleyerek kim olduklarını anlayıp, ilgili kişilerin özgeçmişlerine ulaşılmaktadır (Cappelli, 2019: 48).

Makine Öğrenmesi (Machine Learning)

Bir problemi o problem ile ilgili ortamdan elde ettiği veriye göre modelleyip zamanla deneme – yanılma yoluyla öğrenilmesini sağlayan bilgisayar algoritmasına makine öğrenmesi (machine learning) adı verilmektedir. Makine öğrenmesi insan kaynaklarında veri odaklı karar vermeyi sağlamaktadır. Örneğin çalışan ya da yeni adaylardan sürekli tekrarlayarak gelen soruları yanıtlamada makine öğrenmesi etkili bir yöntemdir. Bu yöntemle gereksiz evrak ve süreçler azaltılmaktadır. Doğru bir makine öğrenmesi sistemi kurgulamak için insan davranışlarını sürece katmak gerekir. Örneğin amazon insan kaynaklarında 2018 yılında açılan bir pozisyon için toplanan çok sayıda özgeçmiş bir yapay zeka uygulamasıyla değerlendirilerek pozisyona en uygun aday bulunmaya çalışıldı. Kullanılan yapay zeka sistemi gelen başvuruları incelerken ve adayları değerlendirirken cinsiyet önyargısı gösterdi. Kullanılan yapay zeka sistemi kadınlara karşı önyargıya sahipti. Bunun sebebi ise amazon a geçmiş yıllarda alınan çalışanların çoğunun erkek olmasıydı. Yapay zekadaki önyargıyı kaldırmanın yolu sistemdeki verilerin agnostik, çeşitli ve yapılandırılmış olmasıdır (Duman, 2019:77-78).

Starbucks'ın sahibi Howard Schultz “*İnsanları işe almak bir bilim değil sanattır. Özgeçmişler size bir adayın şirketin kültürüne uyup uymayacağını söylemez.*” der. Yani adayların sadece özgeçmişlerinde bulunan eğitim deneyim ve becerilerini değil beşeri becerilerini de analiz etmek gereklidir (Duman, 2019:188). Yapay zeka ve makine öğrenmesi kullanan sistemlerin doğru, durumsal ve etik karar vermelerini sağlamak adil bir işe alım süreci için kritik önem taşımaktadır (Dixon, 2020: 355).

BlockChain

BlockChain birden fazla otomatik bilgisayarın bir ağ üzerindeki iletişimi ile şeffaf, etkisi kanıtlanmış ve değiştirilmesi mümkün olmayan bir kayıt listesi oluşturan güncel bir teknolojik araçtır. BlockChain sayesinde eğitim kurumları, sertifika veren kurumlar ve üniversiteler şifreli bir sistemle adaylar ile ilgili bilgileri işverenlere sunabilecektir. Bu teknoloji sayesinde hızla ve güvenli bir şekilde adaylara ait doğru bilgilere erişilebilecektir. Örneğin işe alım uzmanları aynı akademik referans alır gibi adayın eğitimini ve çeşitli kurumlardaki deneyimlerini detaylı olarak analiz edebileceklerdir. Bu şekilde adayların yanlış bilgi verme olasılığı da kalkacaktır. Walmart, FedEx, UPS, British Airways gibi kurumlar BlockChain teknolojisini işe alımdaki verilerin gizliliği ve güvenliği için kullanmaktadır (Duman, 2019:84-85).

Sonuç ve Tartışma

Bilgiye giden en güvenilir yöntem olan bilimin teknoloji ile bir evlilik gibi birleşmesi tüm insanlığı büyüdü altına almaktadır. Bilim insanların çözümlerini aradığı tüm sorulara yanıt veren en güvenilir yöntemdir (Harman, 2019:17). Teknolojinin çok hızlı ilerlediği günümüz dünyasında

bireylerin insan zekasını aşacağı insan ötesi (transhumanist), insan sonrası (posthuman), robotopya gibi adlarla tanımlanan süper insan çağına doğru ilerlendiği savunulmaktadır (Walker vd., 2019:19).

Teknoloji ile insanlığın her geçen gün daha fazla yaklaştığı bu dönemde aşağıda sıralanan üç kavram öne çıkmaktadır (Leonhard, 2018:24-25);

- Üstel: teknolojinin gelişimi beklenenin ve insanların doğrusal büyümesinin aksine doğrusal değil üstel bir şekilde ilerlemektedir.
- Tümlleşik: makine zekası, derin öğrenme, nesnelerin interneti ve insan gen haritası düzenlemeleri gibi geniş kapsamlı teknolojik ilerlemeler birbirleriyle bütünleşip gelişerek ortak güçlenmektedir.
- Özyinelemeli: yapay zeka, derin öğrenme ve bilişsel bilgi işlem gibi teknolojiler zamanla kendini geliştirebilen yani özyinelemeli yapıya geçecektir. Kendini yeniden programlayan veya güncelleyen robotlar özyinelemeye örnek olarak verilebilir.

Kas gücüyle fabrikalarda çalışan mavi yakalı, çoğunlukla masa başında çalışan eğitimli kişiler beyaz yakalı ve kadın çalışanları temsil eden pembe yakalı terimlerine ilaveten dünya ekonomik forumunda ortaya atılmış robot çalışanları ifade eden “dijital yakalı” kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital yakalılar teknoloji sektöründe çalışan insanları değil robotlar ve yapay zeka ürünü sistemleri ifade etmektedir (Türkoğlu, 2018:185-186). Dijital yakalı çalışanlar insan kaynaklarıyla birlikte her departmanda verimlilik ve etkinlik sağladıkları için kullanılmaya başlamışlardır.

Kurumlarda dijital teknolojilerin kullanımının olumsuz etkileri de vardır. Bu olumsuz etkiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Beane, 2019: 98-99);

- *Çalışanlar ve iş arasındaki mesafeyi arttırması*: Çalışanların çalışarak edindikleri deneyim işlerini geliştirmek için bir anlamda eğitim ve gelişim imkanı yaratırken, yapay zekanın sahip olduğu deneyim çalışanlara öğrenme avantajı sağlamamaktadır.
- *Yeni ve eski teknolojileri kullanma becerisine ihtiyaç duyulması*: Çalışanların hem yeni hem de eski teknolojileri kullanma becerisine sahip olması gerekliliği büyük bir yetkinlik yelpazesine sahip olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.
- *Herkesi eğitme ihtiyacı*: Dijital teknolojiler ve yapay zeka kullanımı konusunda çalışanlar ve yöneticilerin eğitilmesi için yapay zeka akademilerinin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Fontaine vd., 2019: 71).

Dijital teknolojilerle güçlenmek isteyen kurumların hızla nereye gitmek istediklerini belirleyip artan bir ivme ve sıkı bir disiplinle sürekli yol almaya devam etmeleri gerekmektedir (Ahmed, Olander, 2014: 9-12). Kurumların dijital dünyada rekabet edebilme gücü kazanması için veri üretim ve yönetim sistemleri kurmaları yeterli değildir. Kurumların yapılarını ve faaliyet süreçlerini de yeniden gözden geçirip tasarımları gerekmektedir (Iansiti, Lakhani, 2020: 71).

Dijital dönüşümün yıkıcı olması değil yapıcı olması önemlidir. Dijital Dünya'ya adapte olup rekabet avantajı sağlamak için kurumların süreçlerini baştan yaratması değil uyum sağlaması başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlayacaktır (Furr, Shipilov, 2019: 75). Dijital Dünya'ya uyum ve rekabet avantajı sağlamak için Türkiye'nin karşılaşacağı olası sorunlar karşısında gerekli gelişim alanları belirlenerek aksiyon alınmalıdır. Özellikle Türkiye'de çok az sayıda kurumun sahip olduğu veri toplama ve analiz etme konularında gelişim sağlanmalıdır (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10130-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporu>).

İnsan Kaynaklarında dijitalleşme çalışmaları 1960'lı yıllarda başlayan personel yönetiminden 1980'lerde insan yönetimine, 2000 yıllarda ise İnsan Kaynakları yönetimine geçişle süre gelen uzun soluklu bir yolculuktur. 2011 yılı sonrası stratejik bir partner olarak görülmeye başlayan insan kaynakları yönetimi bölümleri günümüzde yetenekleri değerlendiren lider konumuna dönüşmüşlerdir (Duman, 2019: 132). Günümüzde İnsan Kaynaklarının verileri dijital teknolojiler kullanarak analiz etmesi ve yapay zekayı işe alımda kullanmasının işe alımı istenen seviyelere getirememesinin nedenleri ve sakıncaları aşağıda sıralanmıştır (Cappelli, 2019: 54-55);

- *Veri uzmanlarının işe alım konusunda bilgilerinin yeterli olmaması nedeniyle kurgularının ve algoritmalarının yetersiz kalması:* İşe alım için yaratılan algoritmalarda mevcut çalışanlar arasından iyi ve yüksek performans gösterenlere ait veriler kullanılmaktadır fakat iyi ve kötü performansın ne olduğu ve aralarındaki ayırım net olarak algoritmalarda belirtilmemektedir.
- *Algoritmaların doğru karar vermesi için yeterli veriye sahip olmaması:* Yapay zeka kullanan kurumların az olması nedeniyle algoritmada yeterli sayıda veri yer almamaktadır.
- *İşe alım sürecinde kullanılan algoritmaların eski deneyimlere dayanması:* İşe alım sürecinde kullanılan algoritmaların kullandığı tüm veriler gerçekleşen deneyimlerden oluşmaktadır fakat geçmiş deneyimler her zaman gerçeği ve isteneni yansıtmamaktadır. Amazon'da işe alım sürecinde geçmişte hep erkek adaylar ve çalışanlar başarılı olduğu için, yapay zeka kullanılarak yapılan işe alım sürecinde bayanların seçilmemesiyle yapılan ayrımcılık bu konuya en iyi örnektir.
- *Algoritmaların durumsal karar verememesi:* İşe alım süreci büyük oranda yapılandırılmış yani önceden hazırlanmış süreç ve sorularla yürütülse de yarı yapısaldır yani sürecin gidişatına göre süreçler ve sorular eklenebilir veya revize edilebilir yapıdadır. Oysaki, yapay zeka sadece yüklenen verilerle sınırlı karar verir, durumsal değildir. İşe alım süreci durumsal olmasına rağmen yapay zeka durumsal değildir.

İşe alımda dijital teknolojiler kullanmak isteyen kurumlar öncelikle işe alımda dijital teknolojilerin kullanımının ne kadar gerekli olduğunu analiz etmelidirler. Özellikle kurumların dijital teknoloji kullanılarak işe alımda genellikle dış kaynaklara yönelmesi maddi açıdan daha külfetli

manevi açıdan da daha fazla zaman ve emek harcanmasına sebep olmaktadır. İşe alım sürecinde mevcut çalışanlardan uygun olanların belirlenmesi için eldeki çalışan bilgi bankası ve beceri envanteri elden geçirilip güncellenmeli ve açık pozisyonlarda öncelikle mevcut çalışanlara öncelik verilmelidir. Kuruma daha önce başvuru yapmış kişilerden oluşan başvuru havuzu da gözden geçirilmelidir.

Mevcut çalışanlar ve daha önce başvuru yapan adaylardan ihtiyaç duyulan çalışan bulunamadığında dış kaynaklara yönelinmelidir. Mevcut çalışanlardan yararlanarak referans adaylara ulaşılması, internet ya da kariyer sitelerinden gelen adaylara göre çok daha uygun ve başarılı bir yöntemdir (Riggio, 2016: 81).

İşe alım sürecindeki her aşamanın gözden geçirilerek gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması ve özellikle çok zaman alan mülakat sürecinin nasıl kısaltılabileceği (kullanılan mülakat formu, işe alım sürecindeki aşamalar, kullanılan test ve envanterler gibi) konusunda çalışılmalar yapılmalıdır. İşe Alım süreçlerinde dijitalleşmenin gücünden yararlanmak isteyen insan kaynakları profesyonellerinin aşağıda sıralanan konulara dikkat etmeleri önerilebilir;

- Daha fazla verimlilik için işe alım süreçleri gözden geçirip düzenleme
- İnsan Kaynakları işe alım süreçlerinde otomasyonu daha fazla kullanma
- Maliyetleri düşürmek için yapılacakları analiz etme ve aksiyon alma
- İnsan Kaynakları fonksiyonlarını daha hızlı aksiyon alacak şekilde yapılandırma
- Kurumun sektörü ve ihtiyacına göre süreçlerde dijitalleşmeyi arttırma
- Adaylara ve potansiyel adayları yakından analiz edecek süreç ve programlar geliştirme
- Adayların işe alım sürecini online olarak takip edebilecekleri kişiselleştirilmiş portaller sunma

Kurumlar işe alım süreçlerinde dijital platformlarda alacakları aksiyonları belirlerken gelecek beş yılda kurumun yer aldığı sektörde öne çıkacak trendleri incelemeli, öne çıkacak trendleri takip ederek kurumun faaliyetlerini trendler ışığında adapte edebilmek için ihtiyaç duyacakları çalışan profiline nasıl olacağını analiz etmeli, ihtiyaç duyulacak çalışanların kurumu tercih etmesi için kurumun öne çıkartılması gereken ve işveren markasını güçlendirecek özelliklerinin neler olacağı, işveren markasını öne çıkarmak ve adaylara ulaşmak için dijital ve sosyal medya alanlarında hangi kanalların kullanılacağı, kurumdaki işe alım sürecinin performansını hangi anahtar performans göstergeleriyle takip edeceklerini belirlemeleri önerilmektedir.

Dijital Dünya'da İnsan Kaynakları profesyonellerine düşen en önemli görevleri olan insana dokunmaktan vazgeçmeden insani dokunuşları teknolojik dokunuşlarla destekleyip güçlendirmektir.

KAYNAKLAR

- Ahmed, A., Olander, S. (2014). Hız: Dijitalleşen Dünya'da Başarının 7 Kanunu. Çevirmen: Handan Balkara Çevikus, Boyner Yayınları: İstanbul.
- Akdemir, B. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar. Beta Yayınevi: İstanbul.
- Akgün, B. (2018). Endüstri 4.0 Yol Haritasının Bugünden Netleşirenler Kazanacak. Platin Dergisi, 20(1), 78-85.
- Akkılıç, M. E., Özbek, V. (2012). İnternet Üzerinden Yapılan Alışverişlerde Ürüne Yönelik Yorumların Tüketici Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisi. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 10, 1-14.
- Argüden, Y. (2008). Geleceği Şekillendirmek. Rota Yayınları: İstanbul.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı. 6. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol. Nobel Kitabevi: İstanbul.
- Aykut, O. (2020). Robotlar Geliyor. Business Life, 9(110), 90-96.
- Balaban, M. E., Kartal, E. (2015). Veri Madenciliği ve Makine Öğrenmesi, Çağlayan Kitabevi: İstanbul.
- Beane, M. (2019). Akıllı Makinelerle Çalışmayı Öğrenmek. Harvard Business Review Türkiye, 8(10), 94-102.
- Birer, G. C. (2018). Yapay Zekâ Uygulamaları. Bilim ve Teknik. 51(602), 36-43.
- Canan, S., Acungil, M. (2018). Dijital Gelecekte İnsan Kalmak, Tuti Kitap: İstanbul.
- Cappelli, P. (2019). İşe Alıma Yaklaşımınız Tamamen Yanlış. Harvard Business Review Türkiye, 8(5), 47-60.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., Verhulst, S. L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri. Onikinci Basımdan Çeviri. Çeviri Editörleri: Prof. Dr. Canan Çetin, Doç. Dr. Lütfi Arslan, Nobel Kitapevi: İstanbul.
- Dixon, P. (2010). 21. Yüzyıl Öngörülleri, Gelecek Yüzyıl. Çevirmen Nurşan Üstüntaş, Neden Kitap: İstanbul.
- Dixon, P. (2020). Hemen Herşeyin Geleceği. Çeviren: Mehmet Murat Kemaloğlu, Türkiye İş Bankası Yayınları: İstanbul.
- Duman, C. (2019). İşin Geleceği Şimdi. Kanon Kitap: İstanbul.
- Durmuş, A. (2019). Endüstri 4.0, Eğitim 4.0, Liderlik 4.0, Toplum 5.0. Efe Akademi Yayınları: İstanbul.
- Fontaine, T., Saleh, T., McCarthy, B. (2019). Yapay Zeka ile Güçlendirilmiş Bir Şirket İnşa Etmek. Harvard Business Review Türkiye, 8(8), 63-73.
- Franklin, D. (2019). Megatech 2050'de Teknoloji. Siyah Kitap: İstanbul.

- Fromm, E. (2019). İnsan Olmak Üzerine. Say Yayınları: İstanbul.
- Fuller, J. B., Raman, M., Wallenstein, J. K., De Chalendar, A. (2019). İşgücünüz Değişime Düşündüğünüzden Daha Kolay Uyum Sağlayabilir. Harvard Business Review Türkiye, 8(7), 88-96.
- Furr, N., Shipilov, A. (2019). Dijital Dönüşüm Yıkıcı Olmak Zorunda Değil. Harvard Business Review Türkiye, 8(8), 75- 84.
- Goodwin, T. (2019). Dijital Darwinizm, İş Dünyası'nın Dijital Sonrası Çağa Uyum Kılavuzu. Çeviren: Kadir Yiğit Us, Siyah Kitap: İstanbul.
- Gülseçen, S. (2015). Bilgi Yönetimi içinde "Aşırı Bilgi Artışı: Şebnem Özdemir. Papatya Bilim: İstanbul.
- Harman, O. (2019). Modern Mitler. İngilizceden çeviren: Ilgın Yıldız, Say Yayınları: İstanbul.
- Holmes, D. E. (2019). Havuzu Geniştirmek. Harvard Business Review Türkiye, 8(5), 56-60.
- Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2020). Yapay Zeka Çağında Rekabet. Harvard Business Review Türkiye, 9(2), 67-73.
- Leonhard, G. (2018). Teknolojiye Karşı İnsanlık. İngilizce aslından çeviren: Cihan Akkartal – İlker Akkartal, Siyah Kitap: İstanbul.
- Öztuna, B. (2017). Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi ile Çalışma Yaşamının Geleceği). Gece Kitaplığı: Ankara.
- Riggio, R. E. (2016). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş. Altıncı Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Belkıs Özkara. Nobel Kitabevi: İstanbul.
- Schmidt, E., Cohen, j. (2015). Yeni Dijital Çağ. Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları: İstanbul.
- Simon, H. A. (1958). Rational and the Structure of the Enviroment. MIT Press: Cambridge.
- Türkoğlu, T. (2018). Dijital Rajon. Epsilon: İstanbul.
- Walker, A., Walker, K., Carruthers, S. (2019). Süper İnsan, Teknoloji İnsanlığı Yeniden Tanımlıyor. İngilizce aslından çeviren: Su Evren, Siyah Kitap: İstanbul.
- <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10130-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporu>
- <https://www.hirevue.com/company/about-us>
- <https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/mercercer-2019-kuresel-yetenek-trendleri-arastirmasinin-sonuclari-aciklandi.html>
- https://www.mckinsey.com/tr/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Turkey/Our%20Insights/Future%20of%20Work%20Turkey/Isimizin-Gelecegi-McKinsey-Turkiye-Raporu-Ocak-2020.ashx
- <https://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2018-basin-bulteni/pwc-nin-yapay-zeka-ongoruleri-raporuna-gore-yapay-zeka-yeni-mesleklerin-dogmasina-sebep-olacak.html>

- <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- <https://www.pepsicojobs.com/main/student?lang=tr-TR>
- <https://www.loreal.com.tr/medya/kurumsal-basin-bultenleri/loreal-basvurularinda-yapay-zeka-kullanmaya-basladi-6134.htm>
- <https://jobs.hilton.com/us/en>
- <https://www.microsoft.com/en-us/ai?activetab=pivot1%3aprimar5>
- <https://assessment.com.tr/>
- <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/once-yapay-zekayi-gecmeniz-gerekiyor-41007016>
- <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/mulakat-yerine-hizli-randevu-40522908>
- <https://www.vuca-world.org/>
- <https://www.assessment.com.tr/tr/blog?search=3228>