

İŞE ALIM, TEMİN-SEÇİM SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ VE TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Duygu DERSAN TONBİL

İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, ddersan@hotmail.com,
ORCID: 0009-0002-5485-512X

Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL

İstanbul Ticaret Üniversitesi, nyavuz@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1603-2520

ÖZ

Günümüzde yapay zekanın kullanımı her alanda giderek artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimindeki işe alım süreçlerinde de teknolojinin gelişmesine bağlı olarak, yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı görülmektedir. Yapay zekâ, işe alım süreçlerinde aday havuzunu genişletmek, başvuruları değerlendirmek ve en uygun adayları seçmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Yapay zekâ tabanlı sistemler; özgeçmiş taraması, yetenek değerlendirmesi ve mülakat süreçlerinde hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlamakta, insan hatasını azaltarak daha objektif ve adil sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, yapay zekâ algoritmaları, adayların beceri ve yetkinliklerini analiz ederek, gelecekteki performanslarını öngörme konusunda da işverenlere yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde, işe alım sürecinde yapay zekanın kullanımı ele alınmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini gönüllü olarak çalışmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışmakta olan insan kaynakları profesyonelleri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; özel sektörde yapay zekâ kullanımının, kamu sektörüne göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar genel olarak; yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanımı konusunda, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığını, adil ve önyargısız değerlendirmeler konusunda yardımcı olduğunu belirtmektedir. Ek olarak, bu süreçlerde insan faktörünün özellikle organizasyon-birey ve organizasyona uyum konularında değerlendirmelerde önemli rol oynadığı da ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşe Alım, Yapay Zekâ, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Araştırma Alanı: İşletme

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: M10, O15, O33

Gönderim Tarihi: 1 Haziran 2024; Kabul Tarihi:27 Ağustos 2024

Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND TECHNOLOGIES IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES: A QUALITATIVE RESEARCH

Abstract

The use of artificial intelligence (AI) is increasingly prevalent in various fields today. In human resources management, the application of AI technologies is also becoming more common in recruitment processes due to technological advancements. AI is increasingly being utilized to expand the candidate pool, evaluate applications, and select the most

¹ Bu makale, ilk yazarın "İşe Alım Uygulamalarında Yapay Zekâ Kullanımı: Kamu ve Özel Sektör Firmalarında Bir Karşılaştırma" yüksek lisans tezi çalışmasından türetilmiştir.

suitable candidates. AI-based systems provide both time and cost savings in resume screening, talent assessment, and interview processes, contributing to more objective and fair outcomes by reducing human error. Furthermore, AI algorithms assist employers by analyzing candidates' skills and competencies to predict their future performance. In this study, the use of artificial intelligence in human resources management and recruitment process is discussed. Qualitative research method was used in the research. Data were obtained using semi-structured interview technique. The sample of the research consists of human resources professionals working in the public and private sectors who participated in the study voluntarily. According to the research results, it has been determined that the use of artificial intelligence in the private sector is higher than in the public sector. Participants generally state that the use of artificial intelligence in recruitment processes saves time and cost and helps in fair and unbiased evaluations. In addition, it is revealed that the human factor plays an important role in the evaluations of these processes, especially in the issues of organization-individual and adaptation to the organization.

Keywords: Recruitment, Artificial Intelligence, Human Resources Management.

Research Field: Business Administration

Research Type: Research

JEL Codes: M10, O15, O33

1.GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında ve küreselleşme etkisiyle, organizasyon ve ilgili görevler bağlamında en uygun çalışanları bulabilmek, seçmek ve elde tutmak açısından yenilikleri takip etmek ve uygulamak organizasyonlar için bir gereklilik haline gelmektedir. Bu doğrultuda, birçok alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanının da dijital teknolojileri, kendi uygulamalarına ve sistemlerine entegre etmesi önemlidir (Allal-Ch'erif vd., 2021, s. 1). Dijital teknolojiler ve sistemlerin çerçevesinde dönüşümün merkezi olarak görülen (Çınarer, 2021, s.1) ve Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel unsuru olan yapay zekâ (Son vd., 2019, s. 84), yönetim yaklaşımlarında değişimler yaratarak organizasyonların karar verme süreçlerini de değiştirmektedir (Thakur vd., 2023, s. 632). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında önemli karar verme süreçlerinden bir tanesi de işe alım-temin ve seçim sürecidir. Bu süreç; birden fazla kriterin ve adayın değerlendirildiği, objektifliğin ve adil olmanın önemli olduğu bir süreçtir. Bu bağlamda çeşitli verilere ihtiyaç duyulması ve bu verilerin aynı anda değerlendirilmesi gerekliliği, insan kaynakları yönetimi alanını veri odaklı karar verebilme noktasına getirmektedir. Çeşitli verileri kullanabilen ve veri odaklı bir teknoloji olan yapay zekâ ise bu noktada kullanılan çözümler arasında yer almaktadır (Bal vd. 2019, s.1070). Yapay zekâ teknolojilerinin amacı, insan beyninin çalışma mantığını modellemek ve bu bağlamda çeşitli karar verme süreçlerinde kullanımının da sağlanmasıdır (Vardarlier ve Zafer, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi stratejisini ve performansını iyileştirmeye yönelik bir araç olarak değerlendirilen yapay zekâ ve teknolojilerinin insan kaynakları yönetimine entegre edilmesi organizasyonun stratejileri bağlamında önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Kshetri, 2021, s. 971). Yapay zekâ, endüstri devrimleri arasında önemli bir yere sahiptir. Günümüzde, teknolojinin ilerlemesi ve endüstri 4.0'ın getirdiği dijitalleşme, çalışma yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları alanında da yapay zekanın kullanımı gün geçtikçe daha yaygın hale gelmeye başlamıştır. Yapay zekâ; insan kaynakları alanının birçok fonksiyonu bağlamında etkilemekte ve aynı zamanda, bu fonksiyonları zamanla değiştirmekte ve dönüştürmektedir (Kırılmaz ve Ateş, 2021). Yapay zekâ; gerekli yetenekleri organizasyona çekmek, elde tutmak ve geliştirmek gibi

hedeflere ulaşma konusunda önemli araç olarak yer almaya devam etmektedir (Kshetri, 2021).

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşe Alım Fonksiyonu ve Süreci

Gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip nitelikli bir adayın bulunması, seçilmesi ve işe alınması gibi süreçler, sadece insan kaynakları departmanı açısından değil, organizasyonel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi açısından da organizasyonun bütününde önemli bir görev olarak düşünülmektedir (Geetha ve Bhanu, 2018, s.64). İşe alım fonksiyonu, insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından ve insan kaynakları departmanının en temel görevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İşe alım süreci, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak doğru pozisyona doğru adayın yerleştirilmesini sağlayan bir süreçtir. İşe alım süreci; bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarına erişme, adayları değerlendirme, seçim yapma ve son olarak adayı pozisyona yerleştirme sürecidir. Aynı zamanda işe alım süreci, işin gerekliliklerine uygun ve nitelikli adaylar arasından bir havuz oluşturmaya da imkân sağlamaktadır (Şenkul, 2022).

Armstrong ve Taylor (2014) işe alım ve seçim sürecini; gereksinimlerin tanımlanması, adayların cezbedilmesi, adayların özgeçmişlerinin taranması, mülakat yapılması, testlerin yapılması, adayların değerlendirilmesi, referans alınması, başvuru sahiplerinin kontrol edilmesi, iş teklif edilmesi ve takibin dahil olduğu on aşamada incelemektedir. İşe alım ve seçim sürecinin çok yönlü doğası göz önüne alındığında, organizasyon ve ilgili iş açısından en uygun adayları çekebilme ve belirlemek için gerekli yöntemlerin uygulanması önemlidir (akt. Hewage, 2023, s. 605). İşe alım sürecindeki temel amaç, tüm adaylar arasından en uygun ve nitelikli olanı seçmek ve işe yerleştirmektir. Gazete veya dergiler aracılığıyla yayınlanan iş ilanları ve ilanlara yapılan başvurular; teknolojik gelişmeler ile günümüzde, çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda, daha önceleri işe alım uzmanlarının bu konudaki iş yükü daha fazla ve değerlendirme süreci de daha uzun olmakta iken; günümüzde çevrimiçi platformlar aracılığıyla özellikle zamanın daha etkin kullanımı sağlanmakta; işin gerekliliklerine uygun ve nitelikli aday, sürece daha hızlı dahil edilebilmektedir (Kırılmaz ve Ateş, 2021).

İşe alma ve seçim sürecinin, organizasyonların performansını ve başarısını etkilediği belirtilmektedir (Mulla vd., 2023). İşe alım ve seçme sürecinde organizasyonun hedefleriyle uyumlu hareket etmek önemlidir. İşe alım sürecini; doğru bilgi, beceri ve yeteneklere sahip, doğru sayıda insanı, doğru işte, doğru zamanda ve uygun maliyetli şekilde yönetebilecek yöntemlerle gerçekleştirmek bir gereklilik halindedir (Bhalgat, 2019, s.21). İşe alım sürecinin odak noktasının, adayın becerileri ve bu doğrultuda en uygun adayı bulmak olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda kişi-organizasyon uyumu ve kişi-iş uyumu bu süreçte dikkate alınması gereken temel bileşenler olarak görülmektedir (Bhalgat, 2019, s.19).

2.2. Yapay Zekâ Kavramı ve İşe Alım Sürecinde Yapay Zekâ Kullanımı

İlk kez 1956 yılında John McCarthy tarafından bahsedilen yapay zekâ kavramı, *“akıllı makineler, mükemmel bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği”* olarak açıklanmaktadır (Fraij ve László, 2021, s. 110). Yapay zekâ, *“çeşitli verileri doğru bir biçimde yorumlama, elde edilen veriler aracılığıyla öğrenbilme ve öğrenmeyi esnek adaptasyon yeteneği ile belirli sonuçlara varabilmek üzere kullanabilme yeteneği”* şeklinde de tanımlanmaktadır (Nikitas vd., 2020, s. 1). Farklı bir tanıma göre; bilgisayarların öğrenme, akıl yürütme ve problem çözme

gibi niteliklere sahip sistemlerden oluşmaktadır (Vardarlier ve Zafer, 2019). Yapay zekâ sistemleri; akıl yürütme, öğrenme ve karmaşık sorunların çözülebilmesi üzerine çeşitli yöntemler aracılığıyla kullanılabilir (Fraij ve László, 2021, s. 110).

Günümüzde birçok alanda olduğu gibi, yapay zekâ ve sistemlerinden insan kaynakları yönetimi alanında da yararlanılmaktadır. Yapay zekâ tabanlı insan kaynakları yönetimi teknolojilerinin, daha yüksek katma değer yaratma konusunda bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Thakur vd., 2023, s. 637). İnsan kaynakları yönetimi alanında; büyük veri analizi, dijital teknolojiler ve bulut bilişim gibi çeşitli yöntemlerle işe alım ve görüşme süreci, iş yükünü azaltmaya yönelik roller, verimliliği artırmak, öğrenme süreci gibi birçok noktada kullanılabilir (Gür vd., 2019, ss.151-152). Bu bağlamda, insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işe alım, temin-seçim sürecinde de yapay zekâ teknolojilerinin kullanımından bahsedilebilir.

Albert (2019, ss. 216-218) tarafından yapılan bir çalışmada; işe alım bağlamında boş pozisyonları tahmin etme, iş tanımları, açık pozisyon ilanları ve aday CV taraması; seçim bağlamında ise aday psikometrik testleri, mülakatlar, değerlendirme merkezi, son mülakatlar, özgeçmiş doğrulama, iş teklifi ve çalışan katılımı noktalarında yapay zekâ ve araçlarından yararlanılabileceği belirtilmektedir.

Yapay zekanın işe alım sürecinde kullanımı avantajlar ve dezavantajları açısından tartışmalı konulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu konuda olumlu ve olumsuz çeşitli görüşlere rastlamak mümkündür. Yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanılmasının avantajları arasında; ilgili işlerin daha hızlı ve daha az maliyetli yürütülebilmesi, önyargılı değerlendirmelerinin azalması, klasik işe alım mülakatlarına ve testlerine kıyasla daha yüksek başarı oranına sahip olması gibi hususlar ortaya konulmaktadır (Kırılmaz ve Ateş, 2021). Yapay zekâ teknolojileri; adayların becerilerini objektif şekilde değerlendirebilmek ve işe alım sürecinde daha güçlü bir işveren markası yaratmak açısından avantajlar sunabilmektedir (Umachandran, 2021, s. 17). İşe alım sürecinde yapay zekanın, adayların çeşitli farklılıkları üzerine değerlendiricilerde meydana gelebilecek olası önyargıları engelleme konusunda da bir avantaj olarak görüldüğü ileri sürülmektedir (Tiftik, 2021). İşe alım sürecinde adayı farklı yönlerden değerlendirebilmek üzere daha çeşitli kriterler kullanabilmek açısından da yapay zekadan yararlanılabilmektedir (Thakur vd., 2023, s. 637). Makine öğrenimi, doğal dil işleme, derin öğrenme ve sinir ağları gibi teknolojilerin işe alım süreçlerinde verimliliği artırmak amacıyla kullanılabileceği belirtilmektedir. Ek olarak, bu süreçlerdeki rutin görevler yapay zekâ teknolojilerine aktarıldığında, insan kaynakları profesyonellerinin daha stratejik konulara odaklanarak çalışabilecekleri de öne sürülmektedir (Ore ve Sposato, 2022, s. 1772). Alan yazında yapay zekâ teknolojilerinin; ayrımcılığı ve duygusal faktörleri ortadan kaldırmaya, ilgili pozisyon için doğru adayları pozisyonla daha hızlı eşleştirebileceği, verileri hızlı şekilde toplayabileceği ve analiz edebileceği gibi olumlu noktaları üzerinde de durulmaktadır (Hemalatha vd., 2021, s. 62). Ek olarak yapay zekâ teknolojileri; organizasyon ile aday arasında iletişimin ve hızlı geribildirimlerin sağlanması süreçlerinde de yararlanılabilecek araçlar sağlamaktadır (Alexandru, 2022, s. 7). Dijital teknolojilerin işe alım ve seçim sürecinde kullanımı; bulut sistemlerin kullanımı, verileri kolaylıkla depolama ve farklı alanlardan bu alana ulaşım sağlama, hızlı karar verme süreçleri, verimliliğin artışı, özgeçmiş tarama gibi görevler konularında ve otomasyon, özgeçmiş tarama sürecinde anahtar kelimeler

kullanabilme gibi konularda da avantajlar sunabilmektedir (Mulla vd., 2023, s. 306-307).

Yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanımı olumsuz bağlamda ele alındığında ise; organizasyon kültürünün adaylara yansıtılma durumu (Kırılmaz ve Ateş, 2021), çeşitli hukuki sonuçlar doğurabilmesi (Tiftik, 2021, s. 382), organizasyonların yapay zeka uygulamalarını kullanırken etik ve adil bağlamda duruşları ve mevzuata uygunluk (Bozkurt Gümrükçüoğlu ve Yakacak, 2023, s.1709), adayların görüşmeye yönelik tutumlarını değerlendirebilme, duygularını ve tepkilerini yorumlayabilme (Alexandru, 2022, s. 6) gibi konular ön plana çıkmaktadır. Ore ve Sposato (2022) tarafından yapılan çalışmada, işe alım sürecinde yapay zekâ kullanımının; güvenilirlik gibi çeşitli nedenlerle katılımcılarda bir miktar korku ve güvensizlik algısı oluşturduğu, katılımcıların yapay zekayı meslek için potansiyel bir risk olarak da görebildikleri ve katılımcıların insan etkileşimine her zaman ihtiyaç duyulacağı konusunda görüşleri bulunduğu hususları ön plana çıkmaktadır (Ore ve Sposato, 2022, s. 1779).

2.3. İlgili Çalışmalar

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, insan kaynakları yönetimi alanındaki teknolojik gelişmeleri de ön plana çıkarmaktadır. Yapay zekâ, dijitalleşme gibi teknolojik gelişmelere yönelik insan kaynakları alanında çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür.

Yapay zekânın işe alım süreçlerinde kullanımı, iş dünyasında devrim niteliğinde değişiklikler yaratmaktadır (Eren, 2020) İşe alımda yapay zekâ, adayların özgeçmişlerini otomatik olarak tarayarak ve analiz ederek insan kaynakları departmanına zaman kazandırır. Gelişmiş yapay zekâ algoritmaları, adayların becerilerini, deneyimlerini ve yetkinliklerini değerlendirerek yapılacak işe uygun nitelikli adayları belirlemeye yardımcı olabilmektedir (Çakır, 2023). Ek olarak, yapay zekâ, önyargısız bir değerlendirme süreci sunarak daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş gücü oluşturulmasına katkı sağlayabilmektedir. Mülakat planlaması, adayların sorularına otomatik yanıt verme ve işe alım sürecindeki diğer işlemler de yapay zekâ tarafından hızlandırılabilir (Kiremitçi, 2023). Böylece insan kaynakları profesyonellerinin işe alım süreçlerinde iş yükü azalabilmekte, bununla birlikte bu süreç daha verimli, hızlı ve adil hale gelebilmektedir.

Genç (2016) tarafından yapılan çalışmada; işletmelerin teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte nitelikli ve donanımlı işgücüne olan taleplerin arttığı, gelişen internet teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi konularında destek sağladığı, özellikle işin gerekliliklerine uygun çalışan bulma, işe alma ve çalışanın kariyer gelişimi gibi alanların desteklendiği vurgulanmaktadır. Çalışmada, bilgi toplumundaki değişimlerin insan kaynakları yönetimi anlayışına etkileri, özellikle elektronik insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınmaktadır.

Geetha ve Bhanu (2018, s.69) tarafından yapılan çalışmada; yapay zekâ teknolojilerinin geleneksel işe alım yöntemleriyle karşılaştırıldığında, işe alım sistemini otomatikleştirdiği, süreci hızlandırdığı, doğru veri yönetimi sayesinde organizasyonlara maliyet ve zaman tasarrufu sağlayabildiği belirtilmektedir.

Nawaz (2020) tarafından yapılan çalışmada, işe alım sürecinde yapay zekanın rolü ve yapay zekâ kullanımının yarattığı avantajlar, yetenek havuzundaki sürecin işleyişi ve gelişimi değerlendirilmektedir. İşe alım sürecinde yapay zekâ kullanımının genel olarak kariyer geliştirme, planlama, tarafsızlık ve çalışan ilişkileri konularıyla da bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Nawaz, 2020, s.490). Bhardwaj ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, organizasyonda yapay zekâ

kullanımının insan kaynakları konusunda daha iyi işlevsel performans sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Fraij ve Laszlo (2021, s. 110) tarafından yapılan çalışmada işe alım süreci ve yapay zekâ kavramları üzerine değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmada, yapay zekanın ilgili pozisyon açısından mümkün olan en iyi adayları bulmak, iş başvurularını hızlı bir şekilde tarayabilmek, adayları iş tanımlarına göre sıralayabilmek gibi kullanım alanlarına değinilmektedir.

Yapay zekanın işe alım süreci açısından vurgulandığı bir başka çalışmada (Kırılmaz ve Ateş, 2021) ise, yapay zekâ ve işe alım kavramları kavramsal olarak incelenmiş ve yapay zekanın işe alım süreçlerine olan etkileri incelenmiştir. Belirtilen çalışmada; yapay zekânın işe alım sürecinde maliyet ve zaman açısından tasarruf yaratabileceği, işletmede değerlendirme yapılacak ilgili pozisyonlar için daha fazla sayıda başvuru alınmasına olanak sağlayabileceği, kişi-iş uyumu açısından daha nitelikli adayların seçilmesi konusunda imkân tanıyabileceği, işe alım-temin-seçim süreçlerindeki değerlendirmelerde yaşanabilecek önyargıları azaltma konusunda fayda sağlayabileceği gibi noktalar ön plana çıkmaktadır (Kırılmaz ve Ateş, 2021, s. 46).

Şenkul (2022) tarafından nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılarak yapıldığı çalışmada, iş etiğinin işe alım üzerindeki etkisinde yapay zekâ uygulamalarının aracılık rolü ortaya konulmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında katılımcıların çoğunluğu tarafından; yapay zekâ uygulamalarının etik açıdan tarafsız, şeffaf ve adil bulunduğu; ancak güvenli bulunmadığı düşüncesi ortaya konulmaktadır. Ek olarak; insan kaynakları uzmanlarının bu konuda kaygılarının bulunduğu; her ne kadar işe alım süreçlerinde tasarruf sağlama konusunda olumlu görülse de karar süreci açısından yeterli bulunmadığı; bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının bu süreçteki aktif rollerinin önemli olduğu belirtilmektedir (Şenkul, 2022, s. ii).

3.YÖNTEM

Bu çalışmanın genel amacı; insan kaynakları profesyonellerinin, yapay zekâ teknolojileri ve uygulamalarının işe alım sürecinde kullanımı konusundaki kapsamlı görüşlerini elde edebilmektir ve bu konuda değerlendirmeler yapabilmektir. Bu doğrultuda, katılımcılardan daha kapsamlı görüşler alabilmek adına çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmaktadır. Nitel araştırma yöntemi, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve duygularını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymayı hedefler (Erişti ve Akbulut, 2014). Araştırmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular, araştırmacıya belirli bir çerçeve sağlarken, aynı zamanda katılımcıların kendi görüş ve deneyimlerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanır (Özkan, 2019). Bu sayede, katılımcıların verdikleri yanıtlar, araştırma konusunun daha derinlemesine incelenmesine ve daha zengin bir veri seti elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

Nitel araştırma yönteminde öncelikle araştırılacak konuya ilişkin araştırmacıda merak ve farkındalık duygusunun gelişmiş olması gerekir. Özellikle ortadaki problemi tanımak, farkında olmak ve problemin çözümüne yönelik merak duymak önemlidir. Problemin çözümüne ilişkin analizler doğrultusunda, detayları öne çıkarmak gereklidir. Sonrasında çalışma tasarlanarak, veri toplama aracı belirlenmektedir. Araştırmacı probleme ilişkin verileri sınıflandırarak, derleme yapmakta ve ardından ise yorumlamaktadır. Araştırmanın son aşamasında ise verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda raporlama yapılarak çözüme ulaşılmaktadır. Genellikle nitel araştırmalarda gözlem, derinlemesine mülakat,

belge ve söylev gibi veri toplama tekniklerinden yararlanılabilmektedir (Baltacı, 2019).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme tekniğine göre biraz daha esneklik sunmaktadır. Bu görüşmelerde, araştırmacı tarafından önceden planlanan sorular, belirli bir sıra ile hazırlanmaktadır. Ancak, görüşmenin akışına bağlı olarak, araştırmacı ek olarak alt sorular sorarak katılımcıdan daha detaylı bilgiler de elde edebilmektedir (Türnüklü, 2000). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin özelliklerini özetlemek gerekirse, öncelikle bir soru formu mevcut olsa da görüşme esnasında yeni sorular eklenebilir, mevcut sorular çıkarılabilir ve soruların sıralaması değiştirilebilir. Bu teknik hem derinlemesine hem de genel bir çerçevede daha detaylı bir kapsamda veri toplamaya olanak tanımaktadır. Katılımcılardan elde edilmesi beklenen verinin genel hatlarının belirgin olduğu durumlarda tercih edilebilmektedir. Katılımcıya orta düzeyde esneklik sunar ve toplanan veriler kısmen kategorize edilebilir (Dömbekçi ve Erişen, 2022).

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın genel amacı; insan kaynakları profesyonellerinin, yapay zekâ teknolojileri ve uygulamalarının işe alım sürecinde kullanımı konusundaki kapsamlı görüşlerini elde edebilmektir ve bu konuda değerlendirmeler yapabilmektir. Ek olarak, işe alım süreçlerinde yapay zekânın ne kadar, nasıl ve hangi alanlarda kullanıldığına ilişkin bir bakış açısı sunmaktır. Aynı zamanda işe alım ve seçim sürecinde, yapay zekânın kullanımın avantajlarına ve dezavantajlarına yer verilmeye çalışılmaktadır. Bunların yanı sıra yapay zekâ kullanımının kamu ve özel sektörlerde karşılaştırılmasının yapılarak incelenmesi de amaçlanmaktadır.

İnsan kaynaklarında yapay zekânın kullanımın önemine bakıldığında, yapay zekâ, insanların rutin ve benzer nitelikteki görevlerini daha hızlı ve daha düşük maliyetle gerçekleştiren bilgisayar programları olarak tanımlanabilir (Bal ve Bal, 2021). Günümüzde yapay zekâ, hizmet, eğitim, sağlık, üretim ve finans sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, çeşitli sektörlerdeki insan kaynakları departmanlarında da yapay zekâ kullanımı giderek artmaktadır (Ertaş, 2022) ve bu kullanımın yoğun olduğu alanlardan biri de işe alım kısmıdır. İşletmelerde personel seçme ve yerleştirmenin temel amacı, yapılacak işe en uygun ve nitelikli adayı en kısa sürede yerleştirmektir (Küçükaya, 2006). Günümüzde aday başvurularının alınması, sınıflandırılması, mülakata katılacak kişilerin belirlenmesi ve adaylara davet sağlanması, mülakatlar gerçekleştirildikten sonra adaylara geri bildirim verilmesi gibi pek çok rutin görev yapay zekâ ile kolaylıkla ve hızlıca yapılabilmektedir. Sonuç olarak bu işler yapay zekâ sayesinde hızlı ve düşük maliyetle tamamlanabilir. Yapay zekânın işe alım süreçlerinde insanlara destek olduğu durumlarda oldukça başarılı sonuçlar elde edilebildiği belirtilmektedir. Bu nedenle yapay zekânın işe alım süreçlerindeki kullanım oranlarının artmaya devam etmesi beklenmektedir (Kırılmaz ve Ateş, 2021.) Bu çalışmada da işe alım süreçlerinde yapay zekâ kullanımı incelenmiş ve yapay zekânın bu süreçlerle olan bağıntısı değerlendirilmiştir.

Günümüzde kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamalarına özel sektöre kıyasla daha az rastlandığı alan yazında ifade edilmektedir (Özer, 2023). Ancak, kamu sektöründe yapay zekâ uygulamalarının ve teknolojilerinin yaygınlaşmasının birçok yarar sağlayacağı söylenebilir. Özellikle işe alım süreçlerinde sağlıklı kararlar alınmasına destek olacak yapay zekâ uygulamaları, kamu sektöründe liyakat ve kamu hizmetine erişimde eşitlik ilkelerinin uygulanmasına katkıda bulunabilir (Uçacak, 2020). Bu bağlamda bu

çalışmanın, özel sektör ve kamu sektörüne yönelik karşılaştırmalar kısmı da dikkate alındığında alan yazına fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve yarı yapılandırılmış sorulara yer verilmiştir. Katılımcılara, insan kaynakları alanında özellikle yapay zeka bağıntısı bağlamında işe alım temin ve seçim sürecine yönelik çeşitli sorular sorulmuştur. Görüşme soruları hazırlanırken alan yazın taranarak (Genç, 2016; Karaboğa, 2020; Şenkul, 2022; Yücel, 2018), çalışma içeriğine ve konusuna uygun çalışmalar incelenmiştir. Bu doğrultuda görüşme soruları, ilgili alan yazındaki çeşitli çalışmalardan yararlanılarak (Genç, 2016; Karaboğa, 2020; Şenkul, 2022; Yücel, 2018), bu araştırmanın amacına uygun bir şekilde uyarlanarak hazırlanmış olup, araştırmacı tarafından da sorular oluşturulmuştur. Ek olarak soruların hazırlanma sürecinde uzman görüşünden de yararlanılmıştır.

Araştırma, kamu ve özel sektörde, insan kaynakları biriminde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Görüşmelere başlamadan önce araştırmacı tarafından katılımcılar araştırma amacına yönelik bilgilendirilmiş olup, katılımcılardan gerekli izinler alınmıştır. Görüşmeler ortalama olarak, 45 dakika kadar sürmüştür. Alınan cevaplar araştırmacı tarafından Word belgesine kaydedilmiştir. Araştırma soruları için İstanbul Ticaret Üniversitesi etik kurul izni alınarak katılımcılara sunulmuştur.

3.2. Bulgular

Araştırmadan edinilen bulgular temaları açısından incelendiğinde; öncelikle katılımcıların ayda inceledikleri CV sayılarına ve görüşme sayılarına değinilmiştir. Ardından katılımcıların çalıştıkları organizasyondaki yapay zekaya dair bilgi teknolojileri altyapısı tartışılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların çalıştıkları organizasyonun örgütsel altyapısı dahilinde kullanmak istedikleri yapay zekâ teknolojilerini incelemeye yer verilmiştir. Sonrasında katılımcıların işe alım süreçlerinin hangi aşamalarında yapay zekadan yararlandıklarına yönelik konuya değinilmiştir. Temalara yönelik bir diğer bulgu ise, yapay zekanın işe alım süreçlerine olan etkisine yönelik katılımcıların görüşleridir. Katılımcılar bu noktada, yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanımının olumlu ve olumsuz taraflarını değerlendirmiştir. Ardından yapay zekâ ile işe alımın, geleneksel işe alım yöntemlerinden farkı katılımcılar tarafından ortaya konulmuştur. Bir diğer yandan, katılımcıların işe alım süreçlerinde sıklıkla sosyal medya kullanımı ve platformlardan bahsedilmiştir. Sonrasında katılımcıların personel temin süreçlerinde dikkat ettiği hususlar değerlendirilmiş olup, yapay zekanın personel temin sürecine olan etkilerine değinilmiştir. Son olarak iş etiği ve yapay zeka bağıntısına yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmiş olup, yapay zekaya yönelik katılımcıların gelecek dönemlerdeki beklentileri tartışılmıştır.

Tablo 1'de katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Tablo 2'de ise, katılımcılara yönelik tanımlayıcı bilgileri detaylı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Sıra	Katılımcıların Yaşı	Katılımcıların Çalışma Süresi
K1	32	6 yıl
K2	37	6 ay
K3	35	2 yıl
K4	32	2 yıl
K5	35	1 yıl
K6	30	1 yıl

K7	33	7 yıl
K8	34	5 yıl
K9	34	5 yıl
K10	34	8 yıl

Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Sıra	Katılımcıların Cinsiyeti	Katılımcıların Mezun Olduğu Alan	Katılımcıların Mezun Oldukları Eğitim Derecesi	Katılımcıların Pozisyonu	Sektör
K1	Erkek	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri / İnsan Kaynakları Yöneticiliği (Yüksek Lisans)	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Uzmanı	Kamu
K2	Kadın	İşletme / İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim (Yüksek Lisans)	Yüksek Lisans	Eğitim ve Rehabilitasyon Danışmanlık Merkezi Şefi	Kamu
K3	Kadın	İktisat	Lisans	İnsan Kaynakları Personeli	Özel
K4	Kadın	İşletme	Lisans	İnsan Kaynakları Şefi	Kamu
K5	Kadın	Antropoloji / İnsan Kaynakları (Yüksek Lisans)	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Personeli	Kamu
K6	Kadın	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Lisans	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	Kamu
K7	Erkek	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Lisans	Bordro ve Özlük İşleri Yöneticisi	Özel
K8	Kadın	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Lisans	İşe Alım Uzmanı	Özel
K9	Kadın	İktisat/İş Sağlığı ve Güvenliği	Yüksek Lisans	Eğitim ve Yönetici Danışmanı	Özel

		(Yüksek Lisans)			
K10	Kadın	Sosyoloji	Lisans	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Özel

3.2.1. İncelenen CV ve Görüşme Sayılarına Yönelik Bulgular

Yapılan görüşme sonuçlarına göre, genellikle, gerçekleşen işe alım mülakatları, ayda incelenen özgeçmişlere göre daha azdır. İşe alım uzmanları inceledikleri özgeçmişlerden eleme yaparak işe alım görüşmesine davet sağlamaktadır.

“Ortalama 50 CV gelmekte olup işe alımlar aylık olarak 30-40 arasında işe alım yapılmaktadır.” (K2)

“Kurum için bu konuda dışardan destek almaktayız, onların çalışması da ortalama olarak 400 CV inceleyip, 120 işe alım görüşmesi gerçekleştirilmektedir.” (K3)

3.2.2 İşletmedeki Teknoloji Altyapısı ve Bilgi Teknolojilerine Yönelik Bulgular

Çalıştıkları kurumlardaki yapay zekâ araçlarını destekleyebilecek teknoloji alt yapısına bakıldığında, kamu sektöründe çalışan katılımcıların hemen hemen hepsi, yapay zekâyı destekleyecek herhangi bir altyapı bulunmadığını fakat bunun için Ar-Ge çalışmalarının olduğundan bahsetmişlerdir. Diğer yandan, özel sektör katılımcılarının yanıtlarına bakıldığında çalıştıkları işyeri gerekli altyapıyı sağlayıp, kurumun bu bağlamdaki yenilikler konusunda önemli adımlar attığını belirtmişlerdir.

“Henüz yeni bir konu olduğu için yeterli alt yapı mevcut değil. Fakat konuyla alakalı örnek uygulamalar İnsan Kaynakları birimimiz tarafından değerlendirilip bize değer katacak çalışmalarla ilgili yönetime bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.” (K1-Kamu)”

“Mevcut değil. Alt yapı olarak oluşturulmasının bu konuda çalışanlara eğitimler verilmesinin faydalı olacağını düşünüyorum. Aktif şekilde hayata geçmesi işimizi daha şık daha zengin bilgilerle yapmamızı sağlayacaktır.” (K6-Kamu)”

“İşe alım sürecinde kullandığımız istihdam platformları yapay zekâ kullanıma en yakın olduğumuz araçlardır. Şirketimizin aday bulmak için yapay zekâ doğrultusunda kullanmış olduğu bir platformu ve aday havuzu bulunmuyor.” (K7-Özel)”

“Evet, eski deneyimimden örnek vereceğim çalıştığım şirkette teknoloji ve bilgi işlem birimi vardı. En yeni dijitalleşme ve uygulamalarını iş süreçlerimize entegre ederdi. Şu an kendi işimse ise yapay zekâyı destekleyecek teknolojik alt yapıları yakından takip ediyor ve pek çok yapay zekâ özelliklerinden faydalanıyorum. (K9-Özel)”

3.2.3 Örgütsel Altyapı Dahilinde Kullanılmak İstenen Yapay Zekâ Teknolojilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara, çalıştıkları kurumların gerekli altyapıyı sağlaması halinde hangi yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmak istedikleri sorulduğunda; özel sektörde çalışan katılımcılar kullandıkları platformlara ek olarak birtakım Chat botların işe alım süreci için uygun gördüğünü belirtmiştir. Kamu sektöründe çalışan katılımcılara bakıldığı zaman, kurumların yapay zekâya dair birçok ihtiyacı olduğu görülmektedir. Özellikle personel seçme ve işe alım süreçlerinde yapay zekâdan yararlanılmasının önemini belirtmişlerdir.

“Detaylı cv tarama teknolojisi, sosyal medya inceleme, işe alım sonrası oryantasyon eğitimi planlama, sohbet odaları.” (K5-Kamu)

“ChatGPT adlı yapay zekâ modeli gündemde yer alıyor. Bu yapay zekâya yatırıp yapılıp aday tarama, eleme, objektif ve ön yargısız aday temini sağlayabiliriz.” (K7-Özel)

“Benim çalıştığım sektörde genellikle mavi yaka işe alımları yapıldığı için LinkedIn aktif olarak kullanılmıyor, ama ben mavi yaka için de LinkedIn’in sık kullanılmasını isterdim. Çünkü ara yüzü ve kullanımı çok kolay.” (K8-Özel)

3.2.4 İşe Alım Süreçlerinde Yapay Zekadan Yararlanabilme İmkanlarına Yönelik Bulgular

Katılımcılara işe alım süreçlerini baştan sona düşünecek olduklarında, işe alım süreçlerinin hangi aşamalarında yapay zekâdan yararlanılabileceği konusunda katılımcılar genellikle, yapılacak işe uygunluğa ve CV'lere göre ön eleme yapılabileceğinden bahsetmişlerdir.

“Benim için ilk sırada özgeçmiş taraması yer alır. Sonraki aşamalarda yer alan aday eşleştirme, mülakat planlama ve değerlendirme ve sonrası için konunun raporlanması için yapay zekâdan yararlanılabilir.” (K1)

“CV’lerin analiz edilip kategorilere ayrılarak CV havuzu oluşturma, adayların halka açık olan sosyal medya adreslerinin incelenip yorumlanabilmesi, yeni başlayan adaylar için oryantasyon eğitimlerinin yapılması ve performansının değerlendirilmesi, ön görüşmede sohbet odalarının kullanımı.”(K5)

“Mülakat sonrası yapılan sınavlar online olabilir. Bu sayede hem kâğıttan hem de zamandan tasarruf sağlanır.” (K9)

3.2.5 Yapay Zekanın Aday Değerlendirme Süreçlerine Etkilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara, yapay zekâ teknolojilerinden işe alım, temin-seçim süreçlerinde yararlanılmasının aday değerlendirme süreçleriyle bağıntısı kapsamında, bu teknolojilerin işe alım süreçlerinde faydalanılmasının adayları değerlendirme sürecini olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebildiğinden bahsedilmektedir. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre; olumlu yönleri, katılımcılar için genellikle zamandan ve maliyetten tasarruf etmeleridir. Aynı zamanda iş yüklerinin azalması ve önyargısız işe alım yapmaları da olumlu yönleri arasındadır. İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanımı bazı katılımcılar tarafından dezavantaj olarak da görülebilmektedir. Örneğin, özgeçmişlere göre eleme sistemi olan bir yapay zekâda, kurum için doğru aday otomatik olarak elenebilmektedir. Bu durum, özellikle organizasyon-aday uyumu ve örgüt kültürü kapsamında önemli bir durum olarak görülebilir.

“Olumlu olarak özgeçmişte yazılan ve bilinen özelliklerin değerlendirilmesi açısından büyük kolaylık sağlamaktadır. Olumsuz olarak işe büyük aday havuzundan özgeçmişini doğru düzenlemeyen adayların yapay zekâ tarafından elenmesiyle belki de kurumumuz için büyük fayda sağlayacak birini bu sayede kaçırma durumuna sebep olacaktır.” (K1)

“Aklıma ilk gelen olumlu etkisi kişilere karşı önyargısız ve objektif bir seçim yapması olacaktır. Bu durum eşit davranma anlamında bir artıdır. Bunun artışı olduğu kadar eksisi de olacaktır çünkü yapay zekâ ne kadar gelişmiş olursa olsun bir insanın yapabileceği muhakemeyi yapamayacağını düşünüyorum. Veri odaklı bir tarama sürecini başarıyla tamamlayan yapay zekâ iletişim becerileri, hitap,

diksiyon, kendini ifade edebilme ve takım çalışmasına yatkınlık gibi belirleyici özellikleri doğru muhakeme edemeyebilir.” (K7)

“Olumlu özellikleri arasında zamandan tasarruf sağlanması ve iş yükümüzün azalması denilebilir. Olumsuz tarafı ise yapay zekâ sisteminin en küçük bir hatasında nitelikli adayları kaçırma ihtimalimiz yükselir.” (K10)

3.2.6 Yapay Zekanın İşe Alım Yöntemlerinde Kullanımına Yönelik Bulgular

Geleneksel işe alım yöntemlerinin ve yapay zekânın işe alım yöntemlerinde kullanılmasının karşılaştırılma konusu da önemlidir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri değişkenlik göstermektedir. Katılımcılardan bazıları geleneksel yöntemlerin daha güvenilir olduklarından bahsederken, bir kısmı ise, yapay zekâ sayesinde işlerin daha hızlı ve kolaylıkla yürüdüğünden bahsetmişlerdir.

“Hız ve verimlilik anlamında çok faydalı olabileceği düşünüyorum. Büyük miktarda başvuruyu hızlı bir şekilde analiz edebilir. Geleneksel yöntemlerde ise başvuruların manuel olarak incelenmesi çok daha fazla zaman ve çaba gerektirir.” (K6)

“Geleneksel yapının yapay zekâdan açık ara önde olduğu aşama mülakat sürecidir. İyi bir işe alımcı özellikle yetiştirilmek üzere alım yapılacak adayın potansiyelini daha doğru muhakeme edebilir. Yapay zekâ bu süreçte veri odaklı hareket edeceği için elinde değerlendireceği de doneler olmadığı için doğru karar veremeyecektir.” (K7)

3.2.7 Sosyal Medya Kullanımına Yönelik Bulgular

Katılımcılar doğru adaya ulaşma sürecinde çeşitli sosyal medya platformlarından yararlanmaktadır. Özellikle LinkedIn ve kariyer.net özel ve kamu sektöründe kullanılan ortak platformlar arasında yer almaktadır.

“Nadir aralıklarla LinkedIn üzerinden adaylara ulaşmaktayız. Kamu sektörüne ait aday havuzumuzun olduğu resmi bir internet sitesi mevcut, adaylar özgeçmişlerini oraya yükleyip kendileri için uygun ilanlar için başvuruda bulunmaktalar. Bu başvurular üzerinden değerlendirme yapılmaktadır.” (K1)

“Günümüzde de oldukça yaygın kullanılan LinkedIn, ve çeşitli sosyal medya platformlarındaki hesapları incelenerek adayların sosyal medya hesapları da değerlendirilmektedir.” (K5)

3.2.8 Personel Temin Stratejisine Yönelik Bulgular

Doğru adaya ulaşma sürecinde dikkat edilen hususlar konusunda, katılımcılar genellikle aranan kriterlere uygun adaylar olmasına özen göstermekte olduklarını belirtmektedir. Örneğin; spesifik olarak, herhangi bir kriz anında adayın o anı nasıl yönetebileceğini adaya yöneltilen sorulardan anlayabilmektedirler. Özetlemek gerekirse, adayın işe olan yatkınlığı, kriz yönetimi, iletişimi, aldığı eğitimler ve sertifikalar, beden dili ve adayın referansları gibi çeşitli unsurlar ön planda sıralanabilir.

“İlgili işe yönelik yetkinliği, becerisi ve adayın istekli olması.” (K3)

“Doğru adaya ulaşma sürecinde aday özgeçmiş ve deneyimleri önemli hususlardandır.” (K4)

“Öncelikle doğru adayı bulabilmek için ilanda belirtilen kriterler oldukça önemlidir. Adaylar için cv taraması yapıldıktan sonra elenmiş olan cvlerin kategori edilerek havuzda saklanması. CV'nin pozisyona uygunluğu (eğitim, deneyim, sertifikalar), mülakatın aranan pozisyona uygun teknikte yapılması, adayın mülakat

esnasındaki tavrı, beden dili, pozisyona uygunluğu, bilgi seviyesi ve referans aramaları.” (K5)

“Her türlü ayrımcılıktan uzak şekilde ve “Doğru İşe Doğru Eleman” prensibi ile hareket ediyoruz. Bu yüzden işin ihtiyacına göre tecrübeli, gelişim odaklı, proaktif düşünen, takım çalışmasına yatkın, kriz yönetimi ve iletişim becerileri gelişmiş adaylar arıyoruz.” (K7)

3.2.9 Yapay Zekanın Personel Temin Sürecinin Etkilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara, yapay zekânın doğru adaya ulaşma sürecindeki etkileri konusunda görüşleri de sorulmuştur. Verilen cevaplar genellikle zaman tasarrufu sayesinde işe alım sürecinin hızlanması yönündedir. Diğer yandan, geleneksel yöntemlere nazaran önyargılardan bağımsız bir işe alım sürecinin gerçekleştirilmesini de vurgulayan katılımcılar bulunmaktadır.

“Kesinlikle özgeçmiş taramasında insan kaynaklarının işini kolaylaştırmakta. Ve bu tarama esnasında harcanan enerjiyi diğer işe alım aşamalarında kullanmak aday seçme sürecine direkt etki etmektedir.” (K1)

“En çok etkisinin zaman tasarrufu olduğunu, beceri ve tecrübelerine göre sınıflandırılarak havuzda tutulması olduğunu düşünmekteyim.” (K3)

“Adayların doğru CV oluşturma sürecine etkisi en büyük artışı olacaktır. Doğru adaya ulaşma sürecinde kullandığımız anahtar kelimeler artık CV’lerde yer alacağı için süreci kolaylaştıracaktır.” (K7)

“Zaman ve maliyet tasarrufu konusunda desteği vardır.” (K9)

“İşin içine önyargıların girmediği ve hem zamandan hem de maliyetten tasarruf yapabildiğimiz bir sistemdir diyebilirim.” (K10)

3.2.10 İş Etiği Boyutuna Yönelik Bulgular

Katılımcılardan iş etiği ve işe alımda yapay zekâ uygulamalarının kullanılması arasındaki bağıntıyı değerlendirmeleri istendiğinde ise, katılımcılar iş etiğinin ve işe alımda etik kuralların öneminden bahsetmişlerdir. Ancak katılımcılar, yapay zekâ teknolojilerinin iş etiği anlamında yetersiz kaldığını ve bu konu da yapay zekânın dezavantajları arasında yer aldığından da söz etmişlerdir.

“Kontrol edilmesi gereken bir ilişki var bu iki konu arasında. Çünkü yapay zekâ aday havuzunda KVKK ihlali, empati yoksunluğu, adalet ve insan odaklılık konusunda hata yapabilir, yanlış karar verme durumu söz konusu olabilir. İşin tamamen yapay zekâyâ veya geleneksel yöntemlere bırakmaktansa ortak bir zeminde buluşularak icra edilmesi gerekmektedir.” (K1)

“Yapay zekâ teknolojisinin iş etiği konusunda yeterli olamayacağı düşüncesindeyim. Nitelikli adayların işe uygunluğu işe alımda yeterli olabilir fakat ahlaki ve kurallara uyum sağlama konusunda yetersiz kalabileceği düşüncesindeyim.” (K3)

“Yapay zekâ henüz çok yeni kullanılmaya başlandığı için KVKK kapsamı dışında herhangi bir uygulama yapılabileceğini düşünmüyorum. Ancak yapay zekânın insan kaynaklarında daha verimli kullanabilmesi açısından kişilerin halka açık olmayan sosyal medya adreslerine de ulaşılması gibi bir olasılık söz konusu olabilir. Ya da daha da ileri gidilerek adayları daha iyi tanımak adına kişilerin üyeliklerine kayıtlarına ulaşılması gibi bir durum olursa eğer, iş etiği açısından çok da olumlu olmayacaktır.” (K5)

3.2.11 Yapay Zekanın Kullanımına Yönelik Beklentilere İlişkin Bulgular

Katılımcıların yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanılması konusunda gelecek dönemlerdeki beklentileri konusundaki görüşlerine bakıldığında; katılımcılar gelecekte işe alımda yapay zekâ süreçlerini daha sık görececeklerini ve işe alım profesyonellerinin bu teknolojileri ve uygulamaları daha aktif kullanacaklarını beklediklerinden bahsetmişlerdir. Etik ve yasal çerçevelere de dikkat edilmesi halinde, yapay zekâ süreçlerinin gelecekte daha adil, verimli ve daha insan odaklı olabileceği düşünülmektedir.

“İşe alım sürecinde özgeçmiş taraması, aday eşleştirme ve mülakat süreci için yoğun zaman ayrılması gerekmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinden yararlanılarak, kişiye daha fazla zaman kalacağı için verimlilik artacaktır.” (K3)

“Şu an için ön değerlendirme, sosyal medya taramaları ve eğitim planlamaları yapılırken sonraki aşamalarda iş gücü planlama, performans değerlendirmenin daha tarafsız ve güvenilir olabilmesi, şirket vizyonuna yönelik stratejik karar almada verilerin doğru analiz edilebilmesi, ücret yönetimi gibi aşamalarda da yapay zekâ kullanılabilir.” (K5)

“Gelecekte bizleri olumsuz yönden etkiler diye düşünüyorum. Mesela İK çalışan sayısını azaltır ve mevcut sektörün daralmasına etki eder.” (K8)

4.SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde dijital dönüşümden büyük ölçüde etkilenmiştir. Dijital teknolojiler, insan kaynakları uygulamalarına entegre edilerek birçok yenilik getirmektedir. Örneğin, yapay zekâ destekli robotlar, çalışan seçim ve mülakat süreçlerinde kullanılarak, binlerce aday arasından işletmenin politika ve beklentilerine uygun olanları hızlı ve maliyet etkin bir şekilde belirlemeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca, bordro, izinler ve rapor gibi rutin işlemlerin dijital ortamda yapılması hem maliyet hem de zaman açısından tasarruf sağlamaktadır. Çevrimiçi eğitimlerde de kullanımı ile çalışanların gelişimini destekleyerek bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir (Kırılmaz, 2020, s.198) Ek olarak, bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında kullanıldığında organizasyonların başarılarına olumlu yönde etkilerde bulunduğu da belirtilmektedir (Turulja ve Bajgoric, 2016, s.43)

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu uygulanan teknoloji sistemleri, işe alım profesyonelleri ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekler arasındaki teması güçlendirmektedir. Süreçlerin; daha hızlı, sistematik ve objektif olarak kullanılmasına imkân sağlamaktadır (Allal-Ch´erif vd., 2021). Bu teknoloji sistemlerinden biri de yapay zekâ ve teknolojileridir. Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım ve seçim sürecinde kullanımının; işe alım maliyetlerini azaltmaya yardımcı ve bu süreçlerdeki verimliliği artırmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir (Tewari ve Pant, 2020).

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış olup, yarı yapılandırılmış sorularla desteklenmiştir. Yapay zekânın işe alım süreçlerinde kullanımı üzerine alan yazında birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmanın öne çıkan noktalarından biri, yapay zekânın işe alımda kullanımının kamu ve özel sektörde farklarının ve/veya benzerliklerinin tartışılmasıdır. Özellikle yapay zekânın kamu ve özel sektörlerde olmak üzere hangi alanlarda kullanıldığı ve bu alanlarla bağıntısı üzerinde durulmuştur. Kamu sektöründen 5, özel sektörden 5 ayrı kişiyle görüşülerek toplam 10 katılımcıyla araştırma yapılmıştır.

Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımı, işverenler ve adaylar için önemli yenilikler ve avantajlar sunmaktadır (Kişi ve Özer, 2023). Bu teknolojiler, adayların özgeçmişlerini hızlı ve etkili bir şekilde tarayarak, pozisyona en uygun

adayları belirlemeye yardımcı olur (Taşlıyan ve Yılmaz, 2022). Mülakat planlama ve yetkinlik analizi gibi süreçlerde de yapay zekâ, insan hatasını minimize ederken, objektif ve adil bir değerlendirme sağlar. Adaylar için ise, yapay zekâ tabanlı sistemler, yeteneklerinin ve deneyimlerinin daha tarafsız bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır. Ancak, bu teknolojilerin etik ve doğru bir şekilde kullanılması büyük önem taşır (Dündar ve Ağaçayak, 2023). Bu teknolojilerin; tarafsız olması ve gizlilik ile güvenlik konularına dikkat edilmesi (Öztürk ve Zeybek, 2021), başarılı bir işe alım süreci için kritik faktörlerdir. Sonuç olarak, yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde etkili ve adil bir şekilde kullanılması hem işverenlerin hem de adayların kazanımlarını maksimize edebilir ve iş dünyasında daha verimli bir ortam yaratır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; özgeçmiş taraması, aday-nitelik eşleştirmesi, oryantasyon eğitimi, mülakat planlama, çevrimiçi sınavlar gibi noktalarda yapay zekâ teknolojilerinden yararlanılabileceği belirtilmektedir. Yapay zekâ teknolojilerini kullanmanın; zamandan ve maliyetten tasarruf edebilmek, iş yüklerinin azalması ve önyargısız şekilde işe alım yapabilmeleri konusunda destek sağladığı da belirtilmektedir. Ancak çalışma sonuçlarına göre; yapay zekâ teknolojilerinin özellikle organizasyon-aday uyumu ve örgüt kültürü bağlamında dikkat edilmesi gerektiği, insanların bu süreçlerde mutlaka rol alması gerektiği, geleneksel işe alım süreçleri ile teknoloji destekli işe alım süreçlerinin entegre halde kullanılması gerekliliği de ortaya konulmaktadır. Katılımcıların yanıtlarına göre; yapay zekâ teknolojilerine yönelik farklı uygulamalar da süreçlere dahil edildiğinde, insan kaynakları profesyonellerinin gerekli konularda bu uygulamaları kullanma beklentilerinin bulunduğu da yorumlanabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, kamu sektöründe özel sektöre nazaran yapay zekânın işe alım süreçlerinde yer almaması hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bir yandan, insan temelli karar alma süreçlerinin korunması, adaylar arasında daha insani bir değerlendirme sağlayabilir. Bu durum, işe alım süreçlerinde önyargı ve ayrımcılık riskini azaltabilir. Çalışmanın bu doğrultuda, alan yazında çeşitli çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir (Hemalatha vd., 2021; Tiftik, 2021). Öte yandan, yapay zekânın sağladığı hız ve verimlilikten mahrum kalmak, işe alım süreçlerini daha uzun ve maliyetli hale getirebilir. Alan yazında işe alım sürecinde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımının verimlilik (Gür vd., 2019; Mulla vd., 2023) ve maliyet tasarrufu (Geetha ve Bhanu, 2018) konularında avantajlar yarattığı da belirtilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın alan yazındaki çeşitli çalışmalarla benzer sonuçlara vardığı söylenebilir. Ayrıca, yapay zekânın veri analizindeki üstünlüğünden faydalanmamak, en uygun adayların belirlenmesi sürecinde fırsatların kaçırılmasına yol açabilir. Sonuç olarak, kamu sektöründe yapay zekânın özel sektöre oranla daha az kullanılır olması, süreçlerin insan odaklı kalmasını sağlarken, verimlilik, zaman ve maliyet tasarrufu, aynı zamanda objektiflik açısından da bazı eksikliklere neden olabilir.

Özel sektörde yapay zekânın işe alım süreçlerinde yer alması hem verimlilik hem de adalet açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Yapay zekâ, büyük veri kümelerini hızlı ve doğru bir şekilde analiz ederek en uygun adayları belirlemeye yardımcı olabilir, bu da işe alım sürecini hızlandırır ve maliyetleri düşürür. Ayrıca, önyargılardan arındırılmış algoritmalar kullanıldığında, işe alım sürecinde daha objektif ve adil değerlendirmeler yapılabilir. Bununla birlikte, yapay zekâ sistemlerinin doğru ve etik bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gereklidir; aksi halde, algoritmalarda yer alan gizli önyargılar, ayrımcılığa yol açabilir. Sonuç olarak, özel sektörde yapay zekânın işe alım süreçlerinde kullanılması, doğru ve

etik uygulamalarla birlikte hem verimliliği artırabilir hem de daha adil sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Yapay zekânın kamu ve özel sektörde işe alım süreçlerinde kullanılması, her iki sektör için de önemli yenilikler ve faydalar sunmaktadır. Aynı zamanda yapay zekânın etik ve doğru bir şekilde kullanılması büyük önem taşır. Bahsedilen teknolojilerin tarafsız ve adil olması, adayların mahremiyetine saygı gösterilmesi ve veri güvenliğinin sağlanması, bu teknolojilerin başarılı bir şekilde entegrasyonu için kritik faktörlerdir. Sonuç olarak, yapay zekânın kamu ve özel sektörde işe alım süreçlerinde kullanılması, verimliliği artırarak ve adil bir değerlendirme sağlayarak her iki sektörde de önemli kazanımlar sunmaktadır.

Bu çalışmanın kısıtları arasında ulaşılabilen katılımcı sayısı, katılımcılar ve araştırma soruları bağlamında değerlendirmeler yapılmış olması, kamu sektöründeki yapay zekâ teknolojilerinin özel sektöre kıyasla daha az kullanımının olması, zaman ve maliyet unsurları yer almaktadır. Çalışmanın; özel ve kamu sektörü bağlamında işe alım sürecindeki yapay zekâ teknolojileri konusunda alan yazına bir görüş sunması ve fayda sağlaması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın katılımcı grubu için geçerli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, gelecek çalışmalarda daha fazla katılımcıya ulaşılması, alınan yanıtlar doğrultusunda yapay zekâ teknolojileri konusundaki araştırma ve geliştirme faaliyetlerine odaklanılması da önerilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Albert, E.T. (2019). AI in Talent Acquisition: A Review of AI-Applications used in Recruitment and Selection, *Strategic HR Review*, 18 (5), 215-221.
- Alexandru, B.V., Arabela, B. ve Daiana, M.M. (2022). Advantages and Disadvantages of Using Artificial Intelligence in the Recruitment and Selection Processes in the Context of Covid-19, Labour Market New Challenges: The COVID-19 Pandemic Context, 3.
- Allal-Chérif, O. Aránega, A.Y. ve Sánchez, R.C. (2021). Intelligent recruitment: How to Identify, Select, and Retain Talents from around the World Using Artificial Intelligence, *Technological Forecasting and Social Change*, Cilt: 169, 120822, 1-11.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Bal, Y. ve Bal, M. (2021). Proaktif İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Gücü: İK Analitiği ve Yapay Zekâ, *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 1198-1216.
- Bal, M., Bal, Y. ve Bozkurt, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir İşe Alım Süreci İçin Yapay Zekâ Yöntemlerinin Kullanımı, Conference: 3. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi, Bodrum Muğla, 18-21 Nisan 2019, 1068-1080.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.

- Bhalgat, K. H. (2019). An Exploration of How Artificial Intelligence is Impacting Recruitment and Selection Process, (Yüksek Lisans Tezi), Dublin Business School/ Bilgi Sistemleri (MBA) İşletme Yüksek Lisansı, İrlanda.
- Bhardwaj, G., Singh, S. V. ve Kumar, V. (2020) An Empirical Study of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions. (içinde) 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM) (ss. 47-51). IEEE.
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Y. ve Yakacak, G.A. (2024). Yapay Zekanın İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı ve Algoritmik Ayrımcılık, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 72 (4), 1701-1757.
- Çakır, N. (2023). *Post-Pandemi Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Çınar, G. (2021). Yapay Zekâ ve Dijital Teknoloji, Ankara: İksad Publishing House.
- Dömbekci, H. A. ve Erişen, M. A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (Özel Sayı 2), 141-160.
- Dündar, K. ve Ağaçayak, A. (2023). Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi ile İnsan İlişkileri Analizi. S. Neşeli, H. Terzioğlu (Ed.) *Mühendislikte Yenilikçi Yaklaşımlar-2* (1. Baskı) içinde (ss.123-144), İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Eren, Z. (2020). Toplum 5.0 ve Dijital Dünyada Toplumsal Dönüşüm ve Eğitim 5.0.(içinde) *Dijital Dönüşüm ve Süreçler* (ss.169-206), İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Erişti, S. B. ve Akbulut, A. T. (2014). Anadolu Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu Moda Tasarımı Bölümü Öğrencileri Örneğinde Sanatsal Tasarım Sürecine Dayalı Kültür Algısı, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 8-37.
- Ertaş, A. (2022). Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi. D. Çağla, G. Bora (Ed.) *Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması* (içinde) (ss.9-24), İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Fraij, J. ve László, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 6 (1), 108-119.
- Geetha, R. ve Bhanu, S.R.D. (2018). Recruitment through Artificial Intelligence: A Conceptual Study, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9 (7), 63-70.
- Genç, Ç. (2016). E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci, *Kurgu*, 24 (1), 63-85.
- Gür, Y.E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 137-158.

- Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603-634.
- Hemalatha, A., Kumari, P.B., Nawaz, N. ve Gajenderan, V. (2021). Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies, *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems (ICAIS-2021)*, Coimbatore, Hindistan, 25-27 Mart 2021, ss. 60-66.
- Karaboğa, U. (2020). *İşe Alım Süreçlerinde Yapay Zeka Teknolojilerinin Kullanımı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırılmaz, S. K. (2020). Digital Transformation in Human Resources Management: Investigation of Digital HRM Practices of Businesses. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7 (3), 188-200.
- Kırılmaz, S. K. ve Ateş, Ç. (2021). İşe Alımlarda Yapay Zekâ Kullanımı: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kiremitci, E. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kişi, N. ve Özer, M. A. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojisinin Benimsenmesi Üzerine Güç Alanı Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (Özel Sayı), 35-52.
- Küçükkaya, G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kshetri, N. (2021). Evolving Uses of Artificial Intelligence in Human Resource Management in Emerging Economies in the GLObal South: Some Preliminary Evidence, *Management Research Review*, 44 (7), 970-990.
- Mulla, Z.S., Saha, L. ve Prabhakar, N.J. (2023). Role of New Emerging Technologies in Recruitment and Selection Process, *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11 (1), 306-314.
- Nawaz, N. (2020). How Far Have We Come with the Study of Artificial Intelligence for Recruitment Process, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8 (7), 488-493.
- Nikitas, A., Michalakopoulou, K., Njoya, E.T. ve Karampatzakis, D. (2020). Artificial Intelligence, Transport and the Smart City: Definitions and Dimensions of a New Mobility Era, *Sustainability*, 12 (7), 1-19.
- Ore, O. ve Sposato, M. (2022). Opportunities and Risks of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection, *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (6), 1771-1782.
- Özer, M. A. (2023). Adalet Yönetiminde Etkinlik Arayışları: Robotik Bürokrasi ve Yapay Zekâ Yönetişimi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (55), 337-374.
- Özkan, M. (2019). *Görsel Sanatlar Öğretmen Adaylarının Sosyal Medyanın Öğrenme Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşleri* 'Pamukkale Üniversitesi

- Örneği', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü), Denizli.
- Öztürk, İ.D. ve Zeybek, B. (2021). Dijitalleşme ve Etik Sorunlar: Nesnelerin İnterneti Teknolojisini Gözetim, Gizlilik, Güvenlik Kapsamında Değerlendirme, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 55, 1-15.
- Son, M., Lee, H. ve Chang, H. (2019). Artificial Intelligence-Based Business Communication: Application for Recruitment and Selection, *Business Communication Research Practice*, 2 (2), 84-92.
- Şenkul, G. (2022). *İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ İşletme Doktora Programı, Ankara.
- Taşlıyan, M. ve Yılmaz, Ö. İ. (2022). Yapay Zekâ ve İşletmeler Açısından Sonuçları. *Academic Social Resources Journal*, 7(36), 463-471.
- Tewari, I. ve Pant, M. (2020). Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management: A Review. (içinde) 2020 IEEE International Conference on Advent Trends in Multidisciplinary Research and Innovation (ICATMRI) (2020 Aralık), (ss. 1-4).
- Thakur, A., Hinge, P. ve Adhegaonkar, V. (2023). Use of Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection, *Proceedings of the Internatioal Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics, 19 Mayıs 2023*, ss.632–640.
- Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Turulja, L. ve Bajgoric, N. (2016). Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era? *Business Systems Research*, 7 (1), 35-45.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (24), 543-559.
- Uçacak, K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yapay Zekâ Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi, 1 Mayıs Uluslararası Kongresi- Çalışma Hayatında Yeni Zihniyet İhtiyacı ve Pratik Uygulama Zemini Olarak Kamu Görevlileri Sendikacılığı Kongresi Bildiriler Kitabı 2. Cilt, Ankara, 30 Nisan-2 Mayıs 2020, ss.143-155.
- Umachandran, K. (2021). Application of Artificial Intelligence for Recruitment in Manufacturing Industries, *Journal of Emerging Technologies*, 1(1), 11-18.
- Vardarlier, P. ve Zafer, C. (2020). Use of Artificial Intelligence as Business Strategy in Recruitment Process and Social Perspective. (içinde) *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, (ss. 355-373), Springer.
- Yücel, Ç.P. (2018). *Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı/ İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.