

Yapay Zekâ Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Çalışan Deneyiminin Dönüşümü

Mertcan ÇERİ¹ Altan DOĞAN²

Özet

Yapay zeka teknolojilerinin gelişimi, iş dünyasında köklü dönüşümlere yol açmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) de bu değişimlerden önemli ölçüde etkilenmiştir. Yapay zeka destekli uygulamaların İKY süreçlerine entegrasyonu, veri odaklı ve stratejik bir yapıya geçişi hızlandırmaktadır. Bu dönüşüm, bireysel ve kurumsal performansı artırarak verimliliği maksimize etmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek için yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirirken, yapay zekanın sağladığı otomasyon ve analitik yeteneklerden yararlanmaktadır. Bu makale, yapay zeka uygulamalarının insan kaynakları yönetimine entegrasyonunu ve bu sürecin çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Ayrıca, yapay zeka teknolojilerinin gelecekte İKY süreçlerinde oynayabileceği rol değerlendirilerek, dijital dönüşümün işgücü dinamikleri üzerindeki potansiyel etkileri tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yapay Zeka, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Deneyimi

Jel Kodu: M12, M54, O15

AI-Powered Human Resources Management: The Transformation of Employee Experience

Abstract

The advancement of artificial intelligence (AI) technologies has led to profound transformations in the business world, significantly impacting Human Resource Management (HRM). The integration of AI-powered applications into HRM processes accelerates the transition to a data-driven and strategic structure. This transformation aims to enhance both individual and organizational performance while maximizing efficiency. To gain a competitive advantage, businesses are developing innovative human resources strategies and leveraging the automation and analytical capabilities provided by AI. This article examines the integration of AI applications into human resource management and their impact on the employee experience. Additionally, it explores the potential role of AI technologies in the future of HRM and discusses the possible effects of digital transformation on workforce dynamics.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources Management, Employee Experience

Jel Codes: M12, M54, O15

ATIF ÖNERİSİ (APA): Çeri, M., Doğan, A. (2025). Yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetimi: çalışan deneyiminin dönüşümü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 6(Özel Sayı), 122-141. Doi: 10.56203/iyd.1664458

¹ İstanbul Üniversitesi, Fatih/İSTANBUL, **EMAIL:** mertcanceri@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-0949-5818

² Prof. Dr., Fatih/İstanbul, **EMAIL:** altand@istanbul.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-0370-2513

1. GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinde teknoloji alanında yaşanan büyük ilerlemeler, yönetim biliminde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) stratejik önemini artırmıştır (Ulrich, 1997). Bu ilerlemelere ayak uydurabilmek için her alanda zorunluluk hâline gelen değişim süreci, özellikle iş hayatında kendini günden güne daha fazla hissettirmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin bu dönüşümün bir parçası olabilmesi ve giderek artan yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için insan kaynakları yönetimine stratejik bir perspektiften yaklaşma eğilimi gösterdiği görülmektedir (Wright ve McMahan, 1992).

Bu değişim süreci, yalnızca insan kaynakları yönetiminde stratejik bir yaklaşımı zorunlu kılmakla kalmamış, aynı zamanda işletmelerin teknolojiyle olan etkileşimini de yeniden şekillendirmiştir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Rekabet avantajını sürdürebilmek için şirketlerin, hem insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi hem de teknolojik yenilikleri iş süreçlerine entegre edebilmesi giderek daha kritik bir hâle gelmiştir. Bu bağlamda, iş dünyasında başarıyı belirleyen en önemli faktörlerden biri, değişime uyum sağlayabilen ve yenilikleri etkin kullanabilen bir organizasyon yapısına sahip olmaktır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Teknolojideki bu değişimler günlük hayatta birçok kolaylığa kapı aralamakla birlikte işletmeler açısından da bu teknolojik yeniliklerini efektif şekilde kullanabiliyor olmak önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir (Bughin vd., 2017).

Yapay zekâ, makine öğrenmesi (machine learning), veri işleme ve büyük veri (big data) gibi son dönemlerde ön plana çıkan konulara sektöründe öncü şirketler büyük yatırımlar yapmakta, Ar-Ge programları hazırlamakta ve şirket kültürünü teknolojik değişimlere hızla uyum sağlayabilen çevik bir yapıya dönüştürmeye gayret etmektedir (McKinsey, 2020).

2. YÖNTEM

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetimine entegrasyonu ve bu entegrasyonun çalışan deneyimi üzerindeki etkilerine ilişkin mevcut bilgi birikimini inceleyen betimleyici (narratif) bir literatür derlemesidir. Çalışma kapsamında 1992-2025 yılları arasında yayımlanmış Türkçe ve İngilizce akademik yayınlar dikkate alınmış, literatür taraması Google Scholar, DergiPark, TR Dizin, YÖKTez ve sınırlı ölçüde Scopus gibi veri tabanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tarama sürecinde “yapay zekâ”, “insan kaynakları yönetimi”, “çalışan deneyimi”, “yapay zeka ve insan kaynakları yönetimi” ve “çalışan deneyimi ve yapay zeka” gibi anahtar kelimeler kullanılmış; tam metin erişime açık ve yapay zekâ ile insan kaynakları yönetimi ilişkisini doğrudan ele alan çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, alanın hızla gelişen doğası göz önünde bulundurularak, bazı yapay zekâ uygulamalarına ilişkin en güncel bilgilere doğrudan ilgili şirketlerin resmi web siteleri üzerinden ulaşılmış ve bu sayede sektörel güncellik korunmaya çalışılmıştır.

Literatür seçiminde, çalışmanın kapsamıyla doğrudan ilişkili olması, önemli akademik yayın organlarında yayımlanmış ya da yetkili kurumlar tarafından onaylanmış (örneğin lisansüstü tezler) nitelik taşıması, çalışan deneyimi kavramını içermesi ve uygulamalı ya da kuramsal analiz sunması gibi ölçütler dahil etme kriteri olarak belirlenmiştir. Hariç tutma kriterleri ise yapay zeka veya insan kaynakları bağlamını içermeyen çalışmalar; popüler bilim içerikleri, bloglar, sosyal medya gönderileri, haber yazıları ve magazin türü mecralarda yayımlanan akademik geçerliliği bulunmayan içerikler; ayrıca konu bütünlüğünden uzak ve özgünlük taşımayan yayınlar olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte ulaşılan yaklaşık 80 kaynak arasından içerik uygunluğu ve bilimsel yeterlilik açısından değerlendirilen 55 çalışma analiz edilmiştir. Seçilen literatür, çalışmanın temel başlıkları doğrultusunda tematik olarak sınıflandırılmış ve her tema altında içerik

bütünlüğünü sağlayacak şekilde ele alınmıştır. Bu yönetsel yaklaşım, çalışmanın yalnızca bilgi aktarmakla kalmayıp, literatürdeki eğilimleri derinlemesine analiz eden eleştirel bir çerçeve sunmasına olanak tanımıştır (Baumeister ve Leary, 1997; Snyder, 2019).

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütlerin en değerli varlığı olan çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmesini sağlayan kritik bir süreçtir. İK planlaması, işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretlendirme ve çalışan ilişkileri gibi temel unsurları kapsayan bu süreç, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020). İnsan kaynağının doğru yönetilmesi, işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde İKY'nin en önemli dönüşümlerinden biri, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesidir. Bu yaklaşım, insan kaynaklarını yalnızca destekleyici bir fonksiyon olarak görmek yerine işletmenin genel stratejisine entegre etmeyi amaçlamaktadır. Stratejik İKY, çalışanları sadece iş gücü olarak değil, organizasyonun başarısında aktif rol oynayan paydaşlar olarak ele alarak, organizasyon kültürünü ve çalışan deneyimini güçlendirmektedir (Ulrich, 2016).

Özellikle dijitalleşme ve yapay zeka (YZ) destekli uygulamaların yaygınlaşmasıyla birlikte, İKY süreçleri de günden güne dönüşüme uğramaktadır. YZ tabanlı işe alım sistemleri, performans yönetim araçları ve çalışan memnuniyeti analizleri, veri odaklı ve öngörülebilir kararlar almayı mümkün kılmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018). Bu durum, İKY'yi reaktif bir yapıdan proaktif bir hale getirerek, çalışan deneyimini iyileştirme noktasında yeni fırsatlar sunmaktadır. YZ'nin sunduğu otomasyon ve analiz gücü, İKY uzmanlarının rutin işlerden ziyade stratejik ve insana dokunan süreçlere odaklanmasını

sağlamaktadır. Dolayısıyla, YZ destekli İKY uygulamaları, hem işletmelerin verimliliğini artırmakta hem de çalışanların beklentilerine daha iyi yanıt verebilecek esnek ve kişiselleştirilmiş çözümler üretmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

YZ destekli insan kaynakları uygulamaları, yalnızca işe alım, eğitim ya da performans yönetimi gibi klasik İK süreçlerinde değil, aynı zamanda işin organizasyonu ve yürütülme biçiminde de köklü değişimlere yol açmaktadır.

Özellikle dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, YZ tabanlı sistemler; zaman, mekân ve hiyerarşi kavramlarını yeniden şekillendirerek çalışma modellerinin esnekleşmesini mümkün kılmıştır.

Bu dönüşüm, çalışan deneyimini bireyselleştiren ve iş-yaşam dengesine duyarlılığı artıran bir İKY yaklaşımını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, İKY süreçlerinde dikkat çeken bir diğer gelişme ise esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasıdır. COVID-19 pandemisiyle birlikte ivme kazanan hibrit ve uzaktan çalışma uygulamaları, insan kaynakları yöneticilerini bu yeni yapıya uyum sağlayacak stratejiler geliştirmeye zorlamıştır (McKinsey, 2020). Esnek zaman yönetimi, dijital performans izleme araçları ve çevrim içi ekip koordinasyonu gibi uygulamalar, yalnızca operasyonel sürekliliği değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve memnuniyetini de artırmaya yönelik kritik katkılar sunmaktadır. Bu nedenle İK departmanlarının, teknolojik araçlarla desteklenen esnek çalışma modellerine uygun politikalar üretmesi, geleceğin iş gücü yapısına adaptasyon açısından stratejik bir gereklilik haline gelmiştir.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, İKY'nin yapısını ve işleyişini köklü bir şekilde değiştirmektedir. Veri odaklı karar alma mekanizmaları, YZ destekli uygulamalar ve otomasyon, birçok süreci daha verimli ve objektif hale getirmektedir. Bu yenilikler, çalışanların yeteneklerini geliştirme, iş

tatminini artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. İş dünyasının değişen dinamiklerine uyum sağlayan İKY uygulamaları, organizasyonları geleceğe daha güçlü bir şekilde hazırlamaktadır (Demirci vd., 2022).

Bununla birlikte, çalışanların refahı ve psikolojik iyi oluşu, İKY'nin giderek daha fazla odaklandığı alanlardan biri haline gelmiştir. Çalışan tükenmişliğini önlemek, iş tatminini artırmak ve pozitif bir çalışma kültürü oluşturmak için işverenler, ruh sağlığı destek programları, esnek yan haklar ve kurumsal iyi oluş politikalarını devreye almaktadır (Grawitch vd., 2015). Özellikle YZ destekli duygusal zeka analizleri ve stres yönetimi araçları, çalışanların ruh hali ve motivasyonunu takip etmeye yardımcı olarak İK profesyonellerinin daha bilinçli kararlar almasını sağlamaktadır.

Özetle İKY, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için vazgeçilmez bir fonksiyon olmaya devam etmektedir. Dijitalleşme, YZ ve veri analitiği gibi teknolojiler İKY süreçlerini daha etkin ve stratejik hale getirirken, bu teknolojik yeniliklerin etkisiyle, İKY daha dinamik ve çevik bir hale gelmekte, bu da organizasyonların pazar taleplerine hızlı yanıt verebilmesine olanak sağlamaktadır (Tambe vd., 2019).

3.2. Yapay Zeka

Yapay zeka (YZ), makinelerin ve bilgisayarların insan benzeri düşünme, öğrenme, anlama ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir teknoloji dalıdır (Russell ve Norvig, 2020). Bu teknoloji, geleneksel bilgisayar programlamanın ötesine geçerek, makinelerin veri analizinden çıkarım yapabilmelerini, gelecekteki durumları tahmin edebilmelerini ve karmaşık görevleri yerine getirebilmelerini sağlar. YZ'nin temel amacı, insan beyninin işleyişine benzer bir şekilde, öğrenme ve adaptasyon süreçlerini otomatikleştirerek sistemlerin daha akıllıca

kararlar almasını sağlamaktır (Russell ve Norvig, 2020).

3.2.1. Yapay Zeka Türleri

YZ'nin literatürde genellikle üç ana kategoriye ayrıldığı görülmektedir: dar yapay zeka, genel yapay zeka ve süper yapay zeka (Bostrom, 2014).

Dar Yapay Zeka (Weak AI): Şu anki yapay zeka sistemlerinin çoğu bu kategoriye girmektedir. Dar yapay zeka, belirli bir görevde insan seviyesinde performans sergileyen, ancak genel anlamda düşünme veya çoklu görevler gerçekleştirme kapasitesine sahip olmayan sistemlerdir. Örnekler arasında sesli asistanlar (Siri, Alexa), öneri sistemleri (Netflix, YouTube), oyun oynayan yapay zekalar ve görüntü tanıma sistemleri yer almaktadır (Goodfellow vd., 2016). ChatGPT ve DeepSeek gibi sistemler de dar yapay zekaya örnektir. ChatGPT, dil işleme ve metin üretme gibi görevlerde insan benzeri sonuçlar üretirken, yalnızca belirli bir alanda etkilidir ve genel düşünme kapasitesine sahip değildir. Benzer şekilde, DeepSeek de büyük veri analizi ve belirli problemlerin çözümü için optimize edilmiş bir yapay zeka sistemidir, ancak karmaşık çoklu görevleri yerine getirme yeteneği -en azından şu anki versiyonlarında- bulunmamaktadır.

Genel yapay zeka (Strong AI): İnsan seviyesinde zeka ve bilinç geliştirmeyi hedefleyen bir yapay zeka türüdür. Bu tür yapay zekalar, belirli bir alanda uzmanlaşmak yerine çok çeşitli görevleri yerine getirebilecek kapasiteye sahiptir. Yani, insan gibi düşünme, öğrenme, soyut problem çözme, dil anlama ve yaratıcı düşünme gibi yetenekleri doğal bir şekilde yerine getirebilmektedir (Tegmark, 2017). Genel yapay zeka, çok yönlü bir düşünme ve öğrenme kapasitesine sahip olduğundan, farklı disiplinlerdeki sorunları çözme yeteneği ile öne çıkmaktadır. Bugün kullanılan dar yapay zeka sadece belirli alanlarda, belirli görevlerde etkin olabilirken, genel yapay zeka çok daha kapsamlı bir şekilde düşünme ve çoklu görevleri aynı anda gerçekleştirme kapasitesine sahiptir. Bu

özellikler nedeniyle, genel yapay zeka insan zekasına yakın bir kapasiteye ulaşmayı hedefler ve bu yüzden bu kategoride değerlendirilir. Ancak, şu anda mevcut teknolojilerle henüz bir genel yapay zekaya ulaşılmış değildir, çünkü çok çeşitli bilişsel süreçleri paralel şekilde ve bağımsız olarak yönetebilen bir yapının geliştirilmesi, oldukça karmaşıktır ve ileri seviyede araştırma geliştirme faaliyetleri gerektirmektedir (Bostrom, 2014).

Süper Yapay Zeka (Superintelligent AI): İnsan zekasını aşan bir yapay zeka türüdür. Bu tür yapay zekalar, sadece insan zekasını taklit etmekle kalmaz, aynı zamanda onu büyük ölçüde aşan bir düşünme ve problem çözme kapasitesine sahiptir. Süper yapay zekalar, karmaşık problemleri çok daha hızlı ve etkili bir şekilde çözebilmekte, insan zekasının çözebileceğinden çok daha büyük ölçekli ve karmaşık görevlerde üstün başarı sergileyebilmektedir (Bostrom, 2014). Bu tür yapay zeka, teorik olarak, sağlık, işletme, enerji, eğitim gibi çok geniş alanlarda insanlığa büyük katkılar sunabilecek potansiyele sahip olsa da, henüz bu seviyeye ulaşan bir yapay zeka bulunmamaktadır. Süper yapay zekanın insan zekasını aşması, birçok etik ve güvenlik riskini de beraberinde getirebileceğinden, geliştirilmesi çok dikkatli bir şekilde ele alınması gereken bir alan olarak yetkililerce kabul edilmektedir (Tegmark, 2017).

3.2.2. Yapay Zeka Çalışma Prensipleri

YZ'nin çalışması, belirli algoritmalara ve büyük veri setlerine dayanmaktadır. Bu algoritmalar, bilgisayarların ve makinelerin insan benzeri kararlar almasını sağlamak için eğitilmektedir. YZ'nin temel bileşenleri arasında makine öğrenimi, derin öğrenme ve doğal dil işleme (NLP) yer almaktadır (Russell ve Norvig, 2020).

Makine Öğrenimi (Machine Learning): Makinelerin ve bilgisayarların, açıkça programlanmalarına gerek kalmadan deneyimlerinden öğrenmelerini sağlayan bir YZ alt dalıdır. Bu süreç, bilgisayarların büyük miktarda veriyi analiz ederek desenler ve

ilişkiler keşfetmesine olanak tanımaktadır (Goodfellow vd., 2016). Makine öğrenimi genellikle denetimli öğrenme, denetimsiz öğrenme ve pekiştirmeli öğrenme olmak üzere üç ana yaklaşımla sınıflandırılmaktadır. Denetimli öğrenme, etiketli verilerle (her bir veri örneğinin doğru cevabı veya kategorisinin belirtilmesi) doğru cevapları öğrenirken, denetimsiz öğrenme verilerdeki örüntüleri keşfetmeyi ifade etmektedir. Pekiştirmeli öğrenme ise, bir ajanı ödülleri ve cezalarla yönlendirerek doğru stratejiyi öğrenmesini sağlama sistemine denilmektedir (Sutton ve Barto, 2018).

Derin Öğrenme (Deep Learning): Derin öğrenme, makine öğreniminin bir alt kümesi olup, insan beynindeki nöronları taklit eden yapılar (yapay sinir ağları) kullanarak veriler üzerinde çok katmanlı analizler yapmaktadır. Derin öğrenme, özellikle görüntü tanıma, sesli asistanlar, otonom araçlar ve doğal dil işleme gibi uygulamalarda kullanılmaktadır (LeCun vd., 2015).

Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing - NLP): NLP, bilgisayarların insan dilini anlamasını ve etkileşimde bulunmasını sağlayan bir YZ alanıdır. NLP, metin analizi, dil modeli oluşturma, duygu analizi, metinden sesli yanıt üretme gibi görevleri içermektedir. NLP, müşteri hizmetlerinde kullanılan chatbot'lardan, dijital asistanlara kadar günümüzde de birçok alanda aktif olarak kullanılmaktadır (Jurafsky ve Martin, 2020).

3.2.3. Yapay Zekada Etik Konusu ve Geleceği

YZ'nin hızla gelişmesi, yalnızca teknolojik yenilikleri değil, aynı zamanda birçok etik ve güvenlik sorununu da gündeme getirmektedir. Bu sorunlar, hem toplumların hem de endüstrilerin bu teknolojiyi benimsemesindeki en büyük engellerden biri olmuştur (Bostrom, 2014). YZ uygulamaları, doğru kullanıldığında önemli faydalar sağlasa da aynı zamanda potansiyel olarak olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir.

Örneğin, YZ'nin iş gücünde yaratacağı değişiklikler, insanların işlerini kaybetmesi

veya iş gücü piyasasında dengesizlikler yaratması riskini taşımaktadır. Otomasyonun artması, bazı mesleklerin ortadan kalkmasına veya büyük ölçüde azalmasına yol açacaktır. Bu durum, toplumdaki eşitsizlikleri daha da derinleştirirken belirli grupların ekonomik olarak daha dezavantajlı hale gelmesine neden olacaktır (Frey ve Osborne, 2017).

Bir diğer önemli etik mesele ise gizlilik ve veri güvenliğidir. YZ, büyük miktarda veriyi işlemekte ve bu verilerin bir kısmı bireylerin özel bilgilerini içermektedir. Veri ihlalleri veya kötüye kullanım durumları, kişisel bilgilerin sızmasına ve bireylerin mahremiyetinin ihlal edilmesine yol açabilmektedir. YZ'nin bu verileri nasıl kullandığı ve hangi bilgilere erişebileceği, güvenlik endişelerini artırmaktadır (Zuboff, 2019).

YZ sistemlerinde yer alan algoritmalar, aynı zamanda algoritmik önyargıyı da doğurabilmektedir. Bu, verilerdeki önyargıların algoritmalara yansması ve sonucunda kararların ayrımcı ve adaletsiz olmasına neden olması anlamına gelebilmektedir. Örneğin İKY açısından, bir iş başvurusu değerlendiren YZ, geçmişteki verilerden öğrenerek, belirli gruplara veya bireylere karşı önyargılı kararlar verebilmektedir (Mehrabı vd., 2021). Bu tür önyargılar, toplumsal eşitsizlikleri pekiştirebilmekte ve karar verme süreçlerini daha az adil hale getirebilmektedir. Dolayısıyla, YZ sistemlerinin tasarımında ve eğitiminde kullanılan verilerin çeşitliliği ve doğruluğu büyük önem taşımaktadır (O'Neil, 2016).

Ayrıca, denetim eksiklikleri, YZ sistemlerinin yanlış kullanımı ve güvenlik açıkları gibi konular da ciddi etik sorunlar yaratmaktadır. YZ sistemlerinin tasarımı ve kullanımına yönelik denetim mekanizmalarının eksikliği, kötü niyetli kullanıcıların bu teknolojiyi manipüle etmesine olanak tanıyabilmektedir. Özellikle otonom araçlar veya sağlık alanındaki YZ uygulamaları gibi yüksek riskli alanlarda, güvenlik açıkları insanların yaşamını tehlikeye atabilmektedir. Bu nedenle,

YZ teknolojisinin denetlenmesi ve güvenliğinin sağlanması kritik bir konu olarak ön plana çıkmaktadır (Amodei vd., 2016).

YZ'nin etik ve güvenlik sorunlarına dair çözüm önerileri arasında şeffaflık, hesap verebilirlik ve yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Ayrıca, YZ teknolojilerinin gelişiminde etik kurallar ve standartların oluşturulması, kötüye kullanım risklerini en aza indirecektir. YZ sistemlerinin insanlar üzerindeki etkilerini izlemek için düzenli denetimler yapılması, sorunların erken tespiti ve çözülmesi açısından önem arz etmektedir (Floridi vd., 2018).

Sonuç olarak, YZ'nin gelecekteki gelişimi, yalnızca teknolojik açıdan değil, aynı zamanda etik açıdan da dikkatle ele alınmalıdır. Bu teknoloji, insan hayatını kolaylaştırma, karmaşık problemleri çözme ve verimliliği artırma gibi birçok potansiyel fayda sunmaktadır. Bununla birlikte, bu faydaların gerçekleşmesi için etik sorumlulukların yerine getirilmesi, güvenlik önlemlerinin güçlendirilmesi ve şeffaflık ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. YZ, insanlık için büyük fırsatlar sunsa da, bu fırsatların sorumlu ve etik bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Tegmark, 2017).

3.3. Çalışan Deneyimi

Çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyona katıldığı ilk andan itibaren yaşadığı tüm etkileşimleri ve kişisel algılarını kapsayan bütünsel bir kavramdır. Günümüzde işletmeler için çalışan deneyimi yalnızca bir yan unsur değil, aynı zamanda işveren markası, çalışan bağlılığı ve verimlilik açısından kritik bir faktör haline gelmiştir (Morgan, 2017). Rekabet avantajı sağlamak isteyen şirketler için çalışanların organizasyonlarıyla olan etkileşimlerini olumlu yönde şekillendirmek, yetenekleri elde tutmak ve iş performansını artırmak stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir (Gerçek, 2022).

Çalışan deneyimini geliştiren unsurlar organizasyonun sağladığı fiziksel, kültürel ve dijital ortamdır (Morgan, 2017). Çalışanların

motivasyonunu ve verimliliğini doğrudan etkileyen bu faktörler, iş yerindeki genel memnuniyet düzeyini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Gensler, 2016).

Öncelikle, çalışma ortamının ergonomik ve sağlıklı olması, çalışanların fiziksel ve zihinsel iyilik hallerini destekleyen önemli bir kriterdir. Rahat ve işlevsel ofis mobilyaları, iyi aydınlatılmış ve havalandırılmış çalışma alanları, gürültü seviyesinin kontrol altında tutulması gibi unsurla, çalışanların konforunu artırırken, uzun vadede sağlık sorunlarını minimize etmeye de yardımcı olmaktadır (Evans ve Johnson, 2000). Bunun yanı sıra, dinlenme alanları, yeşil alanlar ve sosyal etkileşimi teşvik eden ortak çalışma alanları, çalışanların iş yerinde kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır (Kaplan, 1995). Bununla birlikte iş yerinde güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve işlerine daha fazla odaklanmalarına olanak tanımaktadır. (Neal ve Griffin, 2006; Burke vd., 2011).

Fiziksel ortamın yanı sıra, organizasyonun sahip olduğu kültür ve dijital altyapı da çalışan deneyimini önemli ölçüde etkilemektedir (Schein, 2010). Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, iş yerindeki iletişimi ve iş birliğini de güçlendirmektedir. Açık ve şeffaf bir iletişim anlayışı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanırken, yöneticilerin geri bildirim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi, çalışan bağlılığını artıran bir diğer faktördür (Edmondson, 1999). Günümüzde dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, çalışanların ihtiyaçlarına uygun teknoloji çözümleri sunmak da deneyimlerini iyileştirme açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Bersin, 2018). YZ destekli iş yönetim sistemleri, dijital performans takip araçları ve uzaktan çalışma olanakları gibi yenilikçi uygulamalar, çalışanların işlerini daha verimli ve esnek bir şekilde yürütmelerine imkan tanımaktadır. Sonuç olarak, çalışan deneyimini en üst düzeye

çıkarmak için işletmelerin fiziksel, kültürel ve dijital ortamlarını çalışan odaklı bir yaklaşımla tasarlamaları gerekmektedir.

Çalışan deneyimini etkileyen bir diğer kritik unsur ise işe alım ve işe uyum süreçleridir. Özellikle YZ destekli işe alım sistemleri, adayların yetkinliklerini daha doğru analiz ederek uygun pozisyona yerleştirilme süreçlerini kolaylaştırmakta ve böylece uzun vadede çalışan deneyimini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Dersan Tonbil ve Yavuz Aksakal, 2024).

Performans değerlendirme sistemleri de çalışan deneyiminin temel unsurlarından biridir. Etkin bir performans yönetimi süreci, çalışanların katkılarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlarken, gelişim alanlarının belirlenmesine de yardımcı olmaktadır (Aguinis, 2019). Adil ve objektif bir değerlendirme süreci, çalışanların motivasyonunu artırırken, kişisel ve mesleki gelişimlerine de katkıda bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra, çalışanların sürekli gelişimine yatırım yapmak da deneyimi iyileştiren temel faktörlerden biridir. Eğitim ve gelişim programlarının çalışanların yetkinliklerine uygun olarak özelleştirilmesi, hem bireysel tatmini hem de organizasyonel verimliliği artırmaktadır (Noe, 2017). YZ destekli öğrenme platformları ve kişiselleştirilmiş eğitim önerileri, çalışanların kariyer gelişimlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerini sağlamakta, bu da iş tatmini ve bağlılık açısından olumlu katkılar sunmaktadır (Tunay, 2019).

Ücret sistemi de çalışan deneyiminin önemli bir bileşenidir. Adil, şeffaf ve performansa dayalı ücretlendirme modelleri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır (Milkovich ve Newman, 2016). Piyasa koşullarına uygun, rekabetçi maaşlar ve yan haklar, çalışanların organizasyonlarına duyduğu güveni pekiştirirken, performansa dayalı prim sistemleri, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Özellikle kişiselleştirilmiş yan hak paketleri, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik esnek

çözümler sunarak genel memnuniyeti artırmaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018).

Çalışan deneyiminin önemli bir diğer bileşeni de liderlik ve yöneticilerin tutumudur. Çalışanlarını destekleyen, onların gelişimine önem veren ve geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanan yöneticiler, organizasyon içinde daha olumlu bir atmosfer yaratmaktadır (Avolio vd., 2009). Liderlerin açık iletişim sağlaması ve çalışanların fikirlerine değer vermesi, aidiyet duygusunu artırarak çalışan deneyimini güçlendirmektedir (Kırkpınar ve İşcan, 2018). Özellikle hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, yöneticilerin çalışanlarla güçlü bir iletişim kurması ve onları iş süreçlerine aktif olarak dahil etmesi daha da kritik hale gelmiştir (Al, 2024).

YZ destekli İKY uygulamaları, çalışan deneyiminin kişiselleştirilmesine ve daha etkili yönetilmesine imkan tanımaktadır. YZ tabanlı anketler, duygu analizleri ve performans değerlendirme sistemleri, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamayı ve bu doğrultuda aksiyon almayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca, YZ tabanlı chatbotlar ve dijital asistanlar, çalışanların insan kaynakları süreçlerine daha hızlı ve verimli bir şekilde erişmesini sağlayarak deneyimi iyileştirmektedir. Bu gelişmeler, çalışanların organizasyonlarına duyduğu güveni artırırken, veriye dayalı karar alma süreçleriyle daha objektif ve adil bir yönetim anlayışı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018)

Sonuç olarak, çalışan deneyimi işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir faktördür. Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm süreçleri, çalışan deneyimini daha verimli ve sürdürülebilir hale getirme konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır (Bersin, 2020). İşletmelerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayarak onların gelişimini destekleyen, esnek ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunması, hem çalışan bağlılığını hem de organizasyonel verimliliği

artırmaktadır (Tunay, 2019). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri, çalışan deneyimini sürekli olarak iyileştirmek ve bu süreçte teknolojiyle insan odaklı stratejileri dengeli bir şekilde bir araya getirmektir.

4. YAPAY ZEKA UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE ENTEGRASYONU

YZ teknolojilerinin iş süreçlerine dahil olmaya başlaması, modern iş dünyasında köklü bir dönüşüm yaratmıştır (Ransbotham vd., 2017). Bu dönüşümün İKY alanına yansımaları olarak, İK faaliyetlerinin sadece günlük operasyonel süreçlerinde verimlilik artırmakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik karar alma mekanizmalarını da güçlendirmesi şeklinde de gerçekleşmiştir. YZ, iş gücü yönetimi ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için kritik bir araç haline gelmiş, çalışan verimliliğini artırmanın yanı sıra daha hızlı, doğru ve veri odaklı kararların alınmasına olanak sağlamıştır (Akturan, 2024). Geleneksel İK uygulamaları, genellikle öznellik ve zaman alıcı süreçlerle şekillenmişken, YZ'nin entegre edilmesi bu süreçleri daha nesnel, hızlı ve etkili hale getirmektedir. Özellikle işe alım, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi kritik alanlarda YZ'nin sunduğu avantajlar, İKY'nin daha esnek, adaptif ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, YZ uygulamalarının İK süreçlerine entegrasyonu, sadece operasyonel verimliliği artırmakla kalmayarak, aynı zamanda organizasyonların iş gücü yönetimi alanındaki genel yaklaşımını da dönüştürmektedir.

4.1. İşe Alım Süreçlerinde Yapay Zeka Uygulamaları

İşe alım, İKY'nin temel fonksiyonlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel işe alım yöntemleri genellikle zaman alıcı ve maliyetli olup, yüksek hata oranına sahiptir. Ayrıca, karar alma sürecinde insan faktörünün etkisiyle önyargılar ve subjektif değerlendirmeler ortaya çıkabilmektedir (Bohnet, 2016). Bu durum, işe alım sürecinde

zaman kayıplarına, kaynak israfına ve yanlış aday seçimine yol açabilmektedir. Ancak, son yıllarda YZ teknolojilerinin işe alım süreçlerine entegrasyonu, bu geleneksel sorunları minimize ederek süreçlerin daha hızlı, doğru, veri odaklı ve objektif bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır. YZ, işe alım sürecinde özellikle aday tarama, değerlendirme ve yerleştirme aşamalarında etkin bir rol oynamaktadır (Black ve van Esch, 2020).

YZ uygulamalarının işe alım süreçlerine entegrasyonu İK profesyonellerinin karar alma süreçlerini hızlandırmıştır. Özellikle algoritmalar, adayların başvuru belgelerindeki nitelikleri, becerileri ve deneyimleri sistematik bir şekilde analiz ederek, daha geniş bir aday havuzundan en uygun adayı seçme konusunda yardımcı olmaktadır. YZ tabanlı sistemlerin işe alım sürecine entegrasyonu, yalnızca zaman tasarrufu sağlamakla kalmayarak, aynı zamanda işe alım kararlarının daha doğru ve veriye dayalı olmasına olanak vermektedir (Tabassam vd., 2023). Doğal dil işleme (NLP) teknolojileri, adayların yazılı metinlerini analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu sayede, adayların deneyimleri, becerileri ve yetkinlikleri hızlı bir şekilde taranarak, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun adaylar belirlenebilmektedir. Ayrıca, YZ, adayların başvuru belgelerindeki dil becerilerini ve iletişim yeteneklerini de analiz edebilme kapasitesine sahiptir, bu da daha kapsamlı ve çok boyutlu bir değerlendirme sağlamaktadır. YZ tabanlı sistemler, bu şekilde yalnızca yazılı başvuruları değil, adayın dijital kimliğini de göz önünde bulundurur, bu da geleneksel yöntemlere kıyasla daha kapsamlı sonuçlar ortaya koymaktadır (Chamorro-Premuzic vd., 2016).

YZ'nin işe alım sürecindeki bir diğer önemli rolü ise video mülakatlardır. Video mülakatlar, zaman ve mekân kısıtlamalarını ortadan kaldırarak, adaylarla yapılan mülakatları daha esnek bir hale getirmektedir. Ayrıca, YZ destekli video mülakat sistemleri, yüz tanıma ve duygusal analiz yazılımlarını entegre ederek adayların sözsüz iletişim becerilerini

analiz etme imkanı sunmaktadır. YZ destekli duygusal analiz sistemleri, adayların ses tonu, yüz ifadeleri, vücut dili ve kullandıkları kelimeler üzerinden duygusal durumlarını, motivasyonlarını ve tutumlarını değerlendirebilmektedir. Bu tür verilerin analizi, insanın subjektif değerlendirmelerinin öne çıkmasını engelleyerek daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede, işe alım süreci daha güvenilir ve tarafsız bir biçimde yönetilebilmektedir (Langer vd., 2019).

YZ destekli duygusal analiz, Paul Ekman'ın Evrensel Duygular Teorisi'ne dayanmaktadır (Ekman, 1992). Ekman, insanların temel duygularının (mutluluk, üzüntü, öfke, korku, şaşkınlık, tiksinti) evrensel olduğunu ve yüz ifadeleriyle tanınabileceğini savunmaktadır (Ekman ve Friesen, 1971). YZ sistemleri, bu teoriyi kullanarak adayların duygusal durumlarını analiz etmektedir. Bu analiz, özellikle işe alım süreçlerinde adayların stres seviyelerini, motivasyonlarını ve genel duygusal tepkilerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Örneğin, bir mülakat sırasında adayın yüz ifadelerindeki mikro ifadeler tespit edilerek, adayın samimiyeti veya belirli bir soruya verdiği duygusal tepki analiz edilebilmektedir. Bu sayede adayların sözel olmayan ipuçları da değerlendirilebilmekte ve daha bilinçli kararlar alınabilmektedir.

Uygulama alanından örnek vermek gerekirse, HireVue, YZ destekli video mülakat platformları arasında öne çıkmaktadır. HireVue, adayların video mülakatları sırasında sergiledikleri yüz ifadelerini, ses tonlarını, kelime seçimlerini ve vücut dillerini detaylı bir şekilde analiz ederek, insan kaynakları uzmanlarına kapsamlı bir değerlendirme imkanı sunmaktadır. Platform, YZ algoritmaları sayesinde adayların duygusal durumlarını, özgüven seviyelerini ve iletişim becerilerini ölçerek, geleneksel mülakat yöntemlerine kıyasla daha objektif ve tutarlı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Örneğin, Unilever gibi küresel şirketler,

HireVue'yu işe alım süreçlerine entegre ederek, binlerce aday hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirme imkanı bulmuştur. Bu sayede, hem zaman hem de maliyet açısından önemli tasarruflar sağlanırken, adayların duygusal analizlerinin yapılmasıyla daha adil ve tarafsız bir seçim süreci yürütülmektedir. Bu tür teknolojiler, özellikle büyük ölçekli şirketlerde İK süreçlerinin dijital dönüşümüne öncülük ederek, geleceğin işe alım stratejilerini şekillendirmektedir.

İşgücü ihtiyacını iç kaynak yoluyla karşılamak isteyen işletmeler için YZ algoritmaları, adayın önceki performans verilerini, kişilik testlerini, iş tarzını ve davranışsal özelliklerini analiz ederek, pozisyon için uygunluğunu kapsamlı bir şekilde belirleyebilmektedir. Böylece, işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşabilmesine destek olabilecek adayları doğru pozisyonlara yerleştirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Tambe vd., 2019).

Ayrıca, YZ işe alım sonrası adaptasyon sürecini de takip ederek yeni çalışanların performanslarını, karşılaştıkları zorlukları ve ihtiyaç duydukları eğitimleri analiz edebilmektedir. Böylece, YZ tabanlı sistemler yeni çalışanların başlangıçtan itibaren performanslarını izleyerek organizasyona daha hızlı ve etkili bir adapte olmasını sağlamaktadır (Upadhyay ve Khandelwal, 2018).

Özetle, YZ, işe alım sürecinde yalnızca adayların değerlendirilmesi için değil, aynı zamanda organizasyonların genel stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir araç haline gelmiştir. YZ uygulamalarının işe alım süreçlerine entegrasyonu, hem verimlilik hem de doğruluk sağlamanın yanı sıra, organizasyonların işe alım süreçlerini daha veri odaklı, objektif ve önyargılardan arındırılmış bir hale getirmektedir (Bessen, 2018).

4.2. Eğitim ve Gelişimde Yapay Zeka Uygulamaları

Eğitim ve gelişim, çalışanların becerilerini artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak

için kritik bir öneme sahiptir (Salas vd., 2012). Bu süreçler, hem bireysel hem de kurumsal seviyede sürekli ve dinamik bir alan olup, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Tharenou vd., 2007). YZ, eğitim ve gelişim alanında önemli bir dönüşüm yaratmakta ve bireyselleştirilmiş, veriye dayalı çözümler sunarak bu süreçlerin etkinliğini artırmaktadır.

YZ, eğitim ve gelişim süreçlerinde önemli bir araç olarak, çalışanların öğrenme stillerini, önceki eğitim verilerini ve gelişim ihtiyaçlarını analiz ederek özelleştirilmiş eğitim planları oluşturmaktadır. Bu süreçte kullanılan öğrenme yönetim sistemleri (LMS), çalışanların mevcut beceri seviyelerini ve öğrenme eğilimlerini göz önünde bulundurarak, her birey için en uygun eğitim içeriğini sunmaktadır. Örneğin, çalışanların video içeriklerini daha verimli tüketmesi ve pratik uygulamalarla öğrenmesi gerektiği tespit edildiğinde, YZ sistemi bu tür içerikleri ön plana çıkararak daha etkili bir öğrenme deneyimi sağlamaktadır (Baker ve Inventado, 2014; Kovanovic vd., 2015).

Degreed, YZ tabanlı bir öğrenme platformu olarak, çalışanların kariyer hedeflerine ve mevcut becerilerine uygun öğrenme yolları sunmaktadır. Platform, çalışanların geçmiş eğitim verilerini, performans metriklerini ve öğrenme tercihlerini analiz ederek, kişiselleştirilmiş önerilerde bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışanın liderlik becerilerini geliştirmesi gerektiği tespit edildiğinde, Degreed bu alandaki en uygun kursları, makaleleri ve videoları önermektedir. Bu sayede, çalışanlar kendi hızlarında ve ilgi alanlarına uygun bir şekilde öğrenebilmektedir.

Sana Labs, YZ tabanlı bir öğrenme analitiği platformu olarak, çalışanların öğrenme süreçlerini derinlemesine analiz etmektedir. Platform, çalışanların öğrenme hızlarını, hangi konularda zorlandıklarını ve hangi öğrenme yöntemlerinin onlar için daha etkili olduğunu belirlemektedir. Bu veriler ışığında, Sana Labs

her çalışan için özelleştirilmiş öğrenme yolları oluşturmakta ve eğitim içeriklerini dinamik olarak uyarlamaktadır. Örneğin, bir çalışanın belirli bir konuyu anlamakta zorlandığı tespit edildiğinde, sistem bu konuyu farklı bir öğrenme yöntemiyle (örneğin, görsel veya interaktif içeriklerle) sunarak öğrenme sürecini kolaylaştırmaktadır.

Bunun yanı sıra, YZ algoritmaları çalışanların eğitim süreçlerini izleyerek, performanslarına göre dinamik geri bildirimler sunmaktadır. Bu sayede, eğitim süreçleri daha sürekli hale gelmekte ve çalışanların gelişim süreçleri anlık olarak takip edilebilmektedir. LMS sistemlerinin YZ ile entegrasyonu, yalnızca eğitim içeriklerinin kişiselleştirilmesi değil, aynı zamanda çalışanların ilerleme seviyelerinin sürekli olarak güncellenmesi ile de mümkün olmaktadır. Böylece, her çalışan için sürekli olarak en uygun eğitim materyalleri sunulabilmekte, bu da eğitim süreçlerinin daha verimli ve etkili hale gelmesini sağlamaktadır (Tempelaar vd., 2015).

YZ tabanlı sanal eğitim ve simülasyon sistemleri, çalışanların pratik becerilerini geliştirebilmeleri için önemli bir araçtır. Bu sistemler, gerçek dünya iş senaryolarını taklit eden simülasyonlarla, çalışanlara deneyim kazanma fırsatı sunmaktadır. Sanal ortamlar, çalışanların hata yaparak öğrenmelerini, farklı senaryolarla karşılaşmalarını ve bu senaryolara uygun çözümler geliştirmelerini sağlar. Bu tür simülasyonlar, özellikle tecrübe gerektiren ve risk içeren iş süreçlerinde önemli bir eğitim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, simülasyonlar aracılığıyla gerçek iş ortamlarında karşılaşabilecekleri zorlukları yüksek risk altında olmadan deneyimleyebilmektedir (Toyoda vd., 2015; Elendu vd., 2024).

YZ tabanlı simülasyon sistemleri, eğitim süreçlerini daha verimli kılarken, aynı zamanda çalışanların öğrenme hızlarını ve becerilerini de izlemektedir. Bu izleme işlemi, sistem tarafından toplanan verilerle sürekli olarak güncellenerek eğitimin sürekli bir

gelişim içinde olmasını sağlamaktadır. Örneğin, bir yöneticinin kriz yönetimi veya müşteri ilişkileri gibi becerileri, sanal simülasyonlar aracılığıyla geliştirilerek, gerçek dünyadaki performansı üzerine olumlu etkiler yaratılması hedeflenebilmektedir (Rosen vd., 2008).

Strivr, YZ ve sanal gerçeklik teknolojilerini birleştirerek çalışanların pratik becerilerini geliştirmeye yönelik bir platform sunmaktadır. Özellikle perakende, lojistik ve üretim sektörlerinde kullanılan Strivr, çalışanların gerçek iş ortamlarını sanal olarak deneyimlemelerini sağlamaktadır. Örneğin, Walmart gibi büyük perakende şirketleri, Strivr'ı kullanarak çalışanlarını mağaza içi operasyonlar, müşteri hizmetleri ve acil durum senaryoları gibi konularda eğitmektedir. Bu sayede çalışanlar, gerçek hayatta karşılaşabilecekleri durumları sanal ortamda deneyimleyerek daha hızlı ve etkili bir şekilde öğrenebilmektedir.

Strivr'ın teknik ve operasyonel yetkinliklere odaklanan yapısından farklı olarak, bazı platformlar ise çalışanların kişilerarası etkileşim ve liderlik becerilerini hedef alarak farklı bir öğrenme deneyimi sunmaktadır. Örneğin Talespin, YZ tabanlı sanal simülasyonlar sunarak çalışanların iletişim, liderlik ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Platform, sanal karakterlerle etkileşim kurarak çalışanların gerçek dünya senaryolarını deneyimlemelerini sağlamaktadır. Örneğin, bir çalışanın zorlu bir müşteri görüşmesini yönetmesi gerektiğinde, Talespin bu durumu sanal olarak simüle ederek çalışanın doğru iletişim stratejilerini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu tür simülasyonlar, özellikle yönetici adayları ve liderlik pozisyonlarındaki çalışanlar için oldukça faydalıdır. Özetle Strivr daha çok operasyonel becerilere odaklanırken, Talespin ise iletişim ve liderlik gibi sosyal becerilerin gelişimini hedeflemektedir.

Geleneksel eğitim modelleri, genellikle belirli bir zaman diliminde sunulan tek seferlik eğitimlerle sınırlıdır ve uzun vadede

sürdürülebilirlik açısından zorluklar yaratabilmektedir. Ancak YZ, eğitim ve gelişim süreçlerini sürekli bir şekilde izleyerek, çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimleri sürekli olarak sunmaktadır. YZ destekli eğitim sistemleri, çalışanların gelişim süreçlerini takip ederken, organizasyonların hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, çalışan bir beceri konusunda düşük performans sergilediğinde, bu durum tespit edilerek çalışana özel eğitim içerikleri önerilmektedir. Bu şekilde, eğitim ve gelişim süreci, sadece belirli dönemlerde yapılan eğitimler değil, sürekli bir gelişim sürecine dönüşmektedir. Bu durum, çalışanların kariyerlerini uzun vadede destekleyerek organizasyonların sürekli değişen iş gereksinimlerine hızlı bir şekilde adapte olabilmelerine katkı sağlamaktadır.

YZ, eğitim süreçlerini sadece içerik ve yöntem odaklı değil, aynı zamanda veri analizi odaklı bir perspektifle de yeniden şekillendirmiştir. YZ tabanlı eğitim sistemleri, eğitim sürecinde toplanan verileri analiz ederek çalışanların öğrenme stilleri, hızları ve başarıları hakkında derinlemesine bilgi sunmaktadır. Bu veri odaklı yaklaşım, organizasyonların eğitim stratejilerini daha hedeflenmiş ve etkili bir şekilde şekillendirmelerine olanak tanımaktadır. Eğitim verilerinin izlenmesi, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda birey, birim veya departman bazında da gelişim analizi yapmayı mümkün kılmaktadır. Bu, organizasyonun genel eğitim ihtiyaçlarını anlamasına ve stratejik eğitim planlarını buna göre şekillendirmesine yardımcı olmaktadır (Siemens ve Long, 2011).

4.3. Performans Yönetimi Süreçlerinde Yapay Zeka Uygulamaları

Performans yönetimi, çalışanların bireysel ve ekip düzeyindeki performanslarını izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yapılandırılmış, organizasyonel başarıyı doğrudan etkileyen kritik bir süreçtir (Aguinis, 2019). Geleneksel performans yönetimi sistemleri genellikle belirli dönemlerde

yapılan değerlendirmeler, subjektif geri bildirimler ve manuel takip süreçleri ile yürütülmektedir. Ancak, YZ teknolojilerinin bu alana entegrasyonu, performans yönetiminin daha sistematik, objektif ve sürekli hale gelmesini sağlamaktadır. YZ tabanlı uygulamalar, çalışanların iş süreçleri boyunca ürettikleri verileri analiz ederek, performans değerlendirmelerini daha veri odaklı ve tarafsız bir temele dayandırmaktadır (Cappelli ve Tavis, 2016; Jarrahi, 2018).

YZ destekli performans yönetim sistemleri, çalışanların iş süreçlerini, görev tamamlama hızlarını, müşteri geri bildirimlerini ve ekip içi etkileşimlerini analiz ederek bireysel performans raporları oluşturabilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çoğunlukla yöneticilerin subjektif gözlemlerine dayanırken, YZ tabanlı sistemler büyük miktarda veriyi analiz ederek daha kesin ve kişiselleştirilmiş değerlendirmeler sunabilmektedir (Raisch ve Krakowski, 2021).

Örneğin, çalışanların belirli görevleri tamamlama süreleri, iş akışındaki verimlilikleri, problem çözme hızları ve ekip içindeki iş birliği düzeyleri YZ tarafından takip edilerek anlamlı içgörüler elde edilebilmektedir. Bu tür sistemler, yalnızca mevcut performansı değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki performans eğilimlerini de öngörerek çalışanların gelişim alanlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Böylece, yöneticiler çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini daha ayrıntılı bir şekilde analiz ederek bireysel gelişim planları oluşturma noktasında katkı sağlayabilmektedir.

Ayrıca, YZ tabanlı analiz sistemleri, performans değerlendirmelerinde önyargıyı minimize etmektedir. Geleneksel sistemlerde yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz önyargıları değerlendirme süreçlerini etkileyebilirken, YZ destekli sistemler tamamen verilere dayalı değerlendirmeler sunarak adil ve tutarlı bir performans yönetimi süreci sağlamaktadır.

YZ'nin performans yönetimine sağladığı en büyük katkılardan biri de gerçek zamanlı geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesidir.

Geleneksel performans değerlendirmeleri genellikle yıllık veya altı aylık periyotlarla yapılırken, YZ destekli sistemler çalışanların anlık performanslarını analiz ederek sürekli geri bildirim sağlayabilmektedir. Bu, çalışanların gelişim alanlarını erken tespit etmelerine ve performanslarını iyileştirmek için hızlı aksiyon almalarına olanak tanımaktadır. Örneğin, bir çalışanın müşteri ilişkilerinde iyileştirme yapması gerektiği tespit edildiğinde, sistem otomatik olarak ilgili eğitim modüllerini önererek bu alanın gelişmesini teşvik edebilmektedir. Aynı şekilde, bir çalışanın belirli bir projede gösterdiği yüksek performans sistem tarafından tanımlanarak, bu çalışana daha geniş sorumluluklar verilmesi veya kariyerinde bir sonraki aşamaya geçişiyle ilgili yetkinlikleri hakkında fikir verebilmektedir.

Gerçek zamanlı geri bildirim sistemleri aynı zamanda yöneticilere de büyük avantajlar sunmaktadır. Yöneticiler, çalışanların anlık performans verilerini inceleyerek gerektiğinde anında geri bildirimde bulunabilmekte ve gelişim süreçlerini doğrudan yönlendirebilmektedir. Doğru zamanda çalışana sağlanan geribildirim, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda organizasyonel verimliliği de artırmaktadır (London vd., 2002). Gerçek zamanlı geri bildirim mekanizmaları, özellikle uzaktan çalışma modelinin yaygınlaştığı günümüzde, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artıran önemli bir araç haline gelmiştir (Allen vd., 2015).

YZ'nin performans yönetiminde sunduğu en yenilikçi yaklaşımlardan biri de performans tahmini yapabilme yeteneğidir. YZ algoritmaları, geçmiş performans verilerini analiz ederek çalışanların gelecekteki performans eğilimlerini öngörebilmektedir. Bu, organizasyonların potansiyel yetenekleri belirleyerek gelişim programlarına yönlendirmesine veya performans düşüşü riski taşıyan çalışanlara erken müdahale etmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, bir çalışanın son altı ay içinde projelerdeki

tamamlanma süresi giderek uzuyorsa, sistem bu düşüşü tespit ederek yöneticilere erken uyarıda bulunabilmektedir. Böylece, olası bir performans kaybı yaşanmadan önce gerekli destek sağlanmaktadır.

Bunun yanı sıra, YZ tabanlı sistemler, çalışanların kariyer gelişimi için en uygun yol haritasını çıkarmak amacıyla veri analizi yapabilmektedir. Çalışanların geçmiş performans verileri, beceri setleri ve ilgi alanları değerlendirilerek, onlara en uygun eğitimler, projeler veya kariyer yolları önerilebilmektedir. Böylece, hem çalışan bağlılığı artırılabilir hem de organizasyon içinde yetenek yönetimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo vd., 2013).

5. ÇALIŞAN DENEYİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyona katıldığı ilk andan itibaren yaşadığı tüm etkileşimleri ve bu etkileşimlerin onun algıları, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu deneyim, işe alım sürecinden başlayarak oryantasyon, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, iş ortamı, liderlik etkileşimi ve kariyer fırsatlarına kadar geniş bir yelpazeyi içine almaktadır (Plaskoff, 2017).

Geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışında, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı gibi konular ön planda tutulurken, günümüzde organizasyonlar çalışan deneyimini daha kapsamlı ve bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Çalışan deneyimi, bireyin iş yeriyle kurduğu ilişkiyi daha derinlemesine analiz etmeyi gerektiren bir alan olup, psikolojik, teknolojik ve fiziksel faktörlerin etkileşimiyle şekillenmektedir (Nalbantoğlu ve Köse, 2021).

Son yıllarda teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte, çalışan deneyimi yönetimi de dijitalleşmiş ve YZ destekli uygulamaların yaygınlaşmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. YZ'nin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, çalışan deneyimini iyileştirme, özelleştirme ve sürekli olarak geliştirme konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır.

YZ, çalışan deneyimini bireysel farklılıkları dikkate alarak şekillendirmekte ve her çalışana özel çözümler sunarak organizasyonel bağlılığı artırabilmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018). Geleneksel insan kaynakları süreçleri genellikle tüm çalışanlara standart bir yaklaşım benimserken, YZ destekli sistemler her çalışanın kariyer hedeflerini, beceri seviyesini ve öğrenme ihtiyaçlarını analiz ederek onlara özgü fırsatlar sunabilmektedir. Örneğin, YZ destekli kariyer platformları, çalışanların geçmiş iş deneyimlerini, güçlü yönlerini ve ilgi alanlarını analiz ederek onlara uygun kariyer yolları ve iş ilanları önermektedir. Bu tür sistemler, çalışanların beklentilerine uygun işi bulma noktasında daha tutarlı başvurular yapmasına olanak sağlamaktadır.

İş ortamı ve organizasyon kültürü, çalışan deneyiminin şekillenmesinde kritik bir role sahiptir. Fiziksel çalışma alanları, iş yerindeki sosyal dinamikler ve organizasyonel değerler, çalışanların motivasyonunu, üretkenliğini ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Morgan, 2017). YZ, organizasyon içindeki iş ortamını ve kültürel yapıyı analiz ederek, çalışan deneyimini iyileştirmeye yönelik öneriler sunabilmektedir. Örneğin, YZ tabanlı analiz sistemleri, çalışanların e-posta yazışmalarını, toplantı geri bildirimlerini ve kurumsal anketleri analiz ederek organizasyondaki bu tarz metrikleri ölçebilmektedir. Böylece, çalışan memnuniyeti düşüşü veya iş yeri stresi gibi konular erken aşamalarda tespit edilerek, proaktif çözümler geliştirilebilmektedir.

Ayrıca, YZ tabanlı sosyal ağ analizleri, organizasyon içindeki iş birliği seviyelerini ve ekipler arasındaki etkileşimleri inceleyerek, iş yeri kültürünü daha kapsayıcı hale getirmek için öneriler sunabilmektedir. Örneğin, belirli ekipler arasındaki iletişim eksiklikleri tespit edildiğinde, sistem yöneticilere bu konuda geri bildirim vererek, daha etkili bir iş birliği ortamı oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir.

Çalışan deneyiminin önemli bir bileşeni olan çalışan refahı ve iyilik hali (wellbeing); iş

yerindeki stresin azaltılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması ve psikolojik destek mekanizmalarının geliştirilmesi gibi unsurları kapsamaktadır. YZ destekli sağlık ve refah uygulamaları, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını izleyerek, onların daha sağlıklı bir iş deneyimi yaşamalarına katkıda bulunmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Örneğin, YZ tabanlı sağlık takip sistemleri, çalışanların stres seviyelerini ve iş yerindeki mutluluk oranlarını analiz edebilmektedir. Çalışanların iş yükü, uyku düzeni ve çalışma saatleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak, dinlenme molaları önerebilmekte veya stres seviyelerini azaltmaya yönelik çözümler sunabilmektedir.

Bunun yanı sıra, YZ destekli chatbotlar ve sanal terapistler, çalışanlara psikolojik destek sağlayarak, iş yerinde karşılaştıkları zorlukları yönetmelerine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, çalışanlar stres yönetimi veya iş-yaşam dengesi ile ilgili öneriler alabilmekte ve bu sayede iş yerinde daha rahat hissedebilmektedir.

YZ'nin çalışan deneyimine olan etkilerinden biri de iş süreçlerinin otomasyonu yoluyla çalışanların daha stratejik ve yaratıcı görevlere odaklanmalarını sağlamasıdır. Rutin ve tekrarlayan görevlerin YZ tarafından üstlenilmesi, çalışanların daha değerli işlere yönelmelerine imkan tanımaktadır. Örneğin, YZ destekli doküman yönetim sistemleri, çalışanların belge arama, veri girişleri ve raporlama gibi zaman alıcı görevlerini otomatikleştirerek onların daha stratejik ve yaratıcı işlere odaklanmalarına yardımcı olabilmektedir. Böylece, çalışanların iş yükü azalırken, organizasyonel verimlilik de artmaktadır (Autor, 2015).

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapay zeka (YZ) destekli insan kaynakları (İK) yönetimi, son yıllarda hızla gelişen bir alan haline gelmiştir. Organizasyonlar, işe alım, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi İK süreçlerinde yapay zekadan giderek daha fazla

yararlanmaktadır. Büyük veri ve makine öğrenmesi algoritmalarının İK süreçlerine entegrasyonu, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve insan hatasını en aza indirmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018). Buna ek olarak, şirketlerin YZ destekli İK araçlarına olan ilgisi arttıkça, bu teknolojilerin benimsenme hızına bağlı olarak sektörde yeni standartların ortaya çıktığı görülmektedir (Marler ve Boudreau, 2017).

Organizasyonların YZ teknolojilerini nasıl uyarlayacağına dair belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Küresel düzeyde büyük teknoloji şirketleri bu alana öncülük ederken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) entegrasyon süreci daha yavaş ilerlemektedir. Bu durum, işletmelerin dijital dönüşüm kapasitesine ve bütçelerine bağlı olarak YZ'nin İK'da farklı hızlarda benimsenmesine neden olmaktadır. Ayrıca, sektörel dinamikler ve düzenleyici çerçeveler de YZ uygulamalarının benimsenme sürecini şekillendiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin, finans ve sağlık gibi yüksek düzeyde regülasyona tabi sektörlerde, veri gizliliği ve etik kaygılar entegrasyonu yavaşlatabilirken, teknoloji ve e-ticaret gibi daha esnek yapıya sahip sektörlerde bu süreç çok daha hızlı ilerleyebilmektedir. Bunun yanı sıra, işletmelerin organizasyonel kültürü ve çalışanların YZ teknolojilerine yönelik algıları da bu dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. YZ'nin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda değişim yönetimi gerektiren stratejik bir dönüşüm olarak ele alınmalıdır.

YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu birçok avantaj sağlarken, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Teknolojik adaptasyon sürecindeki maliyetler, altyapı gereksinimleri ve çalışanların yeni sistemlere alışma süreci organizasyonlar için önemli bariyerler arasında yer almaktadır. Ayrıca, YZ'nin karar alma mekanizmalarındaki rolü, bazı durumlarda güvenilirlik ve doğruluk açısından tartışmalara yol açmaktadır.

Gelinen noktada, YZ'nin insanlığa sağladığı fırsatlar göz ardı edilemez noktadadır. Önceki bölümlerde detaylıca açıklandığı gibi YZ, veriye dayalı karar alma süreçlerini destekleyerek işe alım sürecini hızlandırmakta, çalışan deneyimini iyileştirmekte ve İK profesyonellerinin daha stratejik roller üstlenmesine olanak tanımaktadır.

YZ'nin İK'da kullanımı, büyük miktarda verinin toplanmasını ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu durum, veri güvenliği ve gizlilik konularını gündeme getirmektedir. Çalışanların kişisel bilgileri, performans verileri ve hatta sağlık bilgileri gibi kritik verilerin korunması büyük bir sorumluluk gerektirmektedir (Smith, 2020). İşletmeler için veri işleme süreçlerinde yaşanan ihlaller yalnızca hukuki sonuçlar doğurmakla kalmamakta aynı zamanda işletmelerin itibarını da zedeleyebilmektedir. Bu bağlamda, GDPR gibi uluslararası veya KVKK gibi ulusal veri koruma yönetmeliklerine uyum, şirketler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Organizasyonların, veri toplama süreçlerinde şeffaflık sağlayarak çalışanlarına verilerinin nasıl kullanıldığına dair açık bilgilendirme yapması gerekmektedir. Ayrıca, siber güvenlik önlemlerinin artırılması, potansiyel tehditlere karşı korunmada kritik bir rol oynamaktadır.

YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu, çalışanlar açısından hem fırsatlar hem de riskler barındırmaktadır. Otomasyonun artması, bazı iş rollerinin gereksiz hale gelmesine ve dolayısıyla bu rollerde çalışanlar için iş güvencesi konusunda endişelenmeye yol açmaktadır (Frey ve Osborne, 2017). Çalışanlar, özellikle rutin ve tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesiyle birlikte, rollerinin YZ tarafından devralınacağına dair kaygılar taşıyabilmektedir. Bu kaygıların önüne geçebilmek için şirketler, çalışanlarını yapay zeka çağında daha güvenli ve sürdürülebilir kariyer yollarına yönlendirecek stratejiler geliştirmelidir. Öncelikle, organizasyonların çalışanlarının becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak

yeniden beceri kazandırma (reskilling) ve beceri geliştirme (upskilling) programlarına yatırım yapması gerekmektedir (World Economic Forum, 2020). Böylece, çalışanlar yapay zekanın otomatikleştirdiği görevlerden daha yüksek katma değer sağlayan, yaratıcı ve stratejik roller üstlenmeye teşvik edilebilecektir. Ayrıca, iş güvencesi konusundaki belirsizlikleri azaltmak için şeffaf bir iletişim politikası benimsenmesi de önem arz etmektedir. Şirketler, YZ'nin hangi alanlarda nasıl kullanılacağını, çalışanların rolüne nasıl etki edeceğini açık bir şekilde paylaşarak bu süreci çalışanlarla birlikte yönetmelidir. Yapay zekanın bir “işten çıkarma aracı” olarak görülmesini engellemek ve sürdürülebilir istihdamı sağlamak için organizasyonların YZ'yi destekleyici bir araç olarak konumlandırması kritik bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olaylara bakıldığında, Google ve Microsoft gibi büyük teknoloji firmalarının çalışanlarına YZ ile nasıl daha verimli çalışabileceklerini öğretmek için geniş kapsamlı eğitim programları başlattığı görülmektedir. Benzer şekilde, PwC ve Deloitte gibi danışmanlık firmaları, çalışanlarının geleceğin iş dünyasına uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitim girişimlerine büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu tür uygulamalar, iş gücünün dönüşümünü destekleyerek hem çalışan refahını artırmakta hem de organizasyonların rekabet gücünü korumasına yardımcı olmaktadır (Deloitte, 2020; PwC, 2025).

Devletlerin ve düzenleyici kurumların da bu dönüşümde rol oynaması gerekliliği kaçınılmazdır. YZ destekli iş gücü politikalarının geliştirilmesi, çalışan haklarının korunmasını sağlayacak yasal çerçevelerin oluşturulması ve iş kaybı yaşayan bireyler için destek mekanizmalarının oluşturulması gibi önlemler, YZ çağında iş güvencesinin sürdürülebilirliğini sağlayan unsurlar olacaktır (Bessen, 2018; OECD, 2019).

Birçok küresel şirket, İK süreçlerine YZ'yi entegre ederek verimlilik artışı sağlamaktadır. Örneğin, Unilever ve IBM gibi büyük kuruluşlar, aday değerlendirme süreçlerinde yapay zekadan yararlanarak işe alım süresini kısaltmış ve iş gücü verimliliğini artırmıştır.

Benzer şekilde, Amazon'un çalışan performans takibi için kullandığı algoritmalar, iş gücü planlamasını optimize etmede önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan Amazon'un YZ destekli sistemleri, çalışan performansını takip ederek düşük verimlilik gösteren çalışanları belirleyip otomatik işten çıkarma süreçlerini devreye sokmaktadır. Ancak, bu sistemler kimi zaman yanlış değerlendirmelere yol açarak, çalışanlara yeterli geri bildirim sağlanmadan işten çıkarılmalarına neden olmaktadır. Bu durum, iş güvencesi açısından ciddi etik ve hukuki tartışmalara sebep olmaktadır (O'Neil, 2016; Eubanks, 2018).

Yapay zeka destekli insan kaynakları yönetimi, organizasyonlara veri odaklı karar alma, operasyonel verimlilik ve çalışan deneyiminin iyileştirilmesi gibi birçok avantaj sunarken, beraberinde önemli etik, hukuki ve sosyal sorumlulukları da getirmektedir. Büyük ölçekli şirketler, geniş bütçeleri ve teknolojik altyapıları sayesinde bu dönüşümü hızla benimserken, KOBİ'ler genellikle finansal kısıtlamalar, teknik bilgi eksikliği ve kültürel direnç nedeniyle entegrasyon sürecinde daha yavaş ilerlemektedir. YZ'nin işe alım süreçlerini hızlandırması, performans yönetimini nesnelleştirmesi ve çalışan bağlılığını artıran kişiselleştirilmiş çözümler sunması, insan kaynakları fonksiyonlarını dönüştürmekte ve İK profesyonellerine daha stratejik roller üstlenme fırsatı tanımaktadır. Öte yandan, bu dönüşümün çalışanlar açısından getirdiği riskler de göz ardı edilemez; otomasyonun artması, bazı iş rollerinin gereksiz hale gelmesine neden olarak iş güvencesi kaygılarını artırmaktadır. Çalışanların YZ ile birlikte nasıl bir geleceğe sahip olacağı, organizasyonların bu dönüşümü nasıl yöneteceğine bağlıdır. Yalnızca maliyetleri düşürmeye odaklanan ve insan faktörünü ikinci plana atan şirketler, uzun vadede çalışan bağlılığını kaybederek iş gücünde motivasyon düşüklüğü ve verim kaybı gibi sorunlarla karşılaşabilir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Al, B. (2024). Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderliğin dönüşümü: Dijital liderlik ve sanal ekip yönetimi üzerine bibliyometrik bir analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121-140.
- Amodei, D., Olah, C., Steinhardt, J., Christiano, P., Schulman, J., & Mané, D. (2016). Concrete problems in AI safety. arXiv preprint arXiv:1606.06565.
- Akturan, A. (2024). Yapay zekânın işletme yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileri: Bir literatür incelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1305-1348. <https://doi.org/10.30561/sinopusd.1554856>
- Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baker, R. S., & Inventado, P. S. (2014). Educational data mining and learning analytics. In *Learning analytics* (pp. 61-75). Springer.
- Bersin, J. (2018). The future of work: The new rules of HR in the digital age. Deloitte Insights.
- Bersin, J. (2020). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte Insights.
- Bessen, J. E. (2018). AI and Jobs: The Role of Demand. NBER Working Paper No. 24235. <https://doi.org/10.3386/w24235>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Bohnet, I. (2016). How to take the bias out of interviews. *Harvard Business Review*, 94(4), 62-67.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, dangers, strategies*. Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). Artificial intelligence: The next digital frontier? McKinsey Global Institute.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O., & Islam, G. (2011). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 101(6), 1006-1016.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(3), 621-640. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.6>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Deloitte. (2019). Global human capital trends. Deloitte University Press.

Deloitte. (2020). The Future of Work in Technology. Deloitte Insights.

Demirci, B., Atsan, M., Çetinkaya, S., & Öğüt, E. (2022). Dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 5(1), 214-226. <https://doi.org/10.33712/mana.1063643>

Dersan Tonbil, D., & Yavuz Aksakal, N. (2024). İşe alım, temin-seçim süreçlerinde yapay zekâ ve teknolojilerinin kullanımı: Nitel bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 7(15), 38-56.

Düzgün, M. S., & Marşap, P. D. A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi bir uygulama. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 25(3), 787-810. <https://doi.org/10.18657/yonveek.440326>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. Cognition and Emotion, 6(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. Journal of Personality and Social Psychology, 17(2), 124-129. <https://doi.org/10.1037/h0030377>

Elendu, C., Amaechi, D. C., Okatta, A. U., Amaechi, E. C., Elendu, T. C., Ezech, C. P., & Elendu, I. D. (2024). The impact of simulation-based training in medical education: A review. Medicine (Baltimore), 103(27).

Eubanks, V. (2018). Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor. St. Martin's Press.

Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. Journal of Applied Psychology, 85(5), 779-783.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines, 28(4), 689-707.

Frey, C. and Osborne, M. (2017) The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? Technological Forecasting & Social Change, 114, 254-280.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Human Resource Management Review, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gensler. (2016). U.S. workplace survey: Key findings. Gensler Research Institute.

Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), 206-228.

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep learning. MIT Press.

Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. Stress and Health, 33(5), 650-658. <https://doi.org/10.1002/smi.2754>

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2020). Speech and language processing (3rd ed.). Pearson.

Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. Journal of Environmental Psychology, 15(3), 169-182.

Kırkpınar, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa

etkileri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21(1), 65-85.

Kovanović, V., Gašević, D., Joksimović, S., Hatala, M., & Adesope, O. (2015). Analytics of communities of inquiry: Effects of learning technology use on cognitive presence in asynchronous online discussions. *The Internet and Higher Education*, 27, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.06.002>

Langer, M., König, C. J., & Papathanasiou, M. (2019). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 217-234. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12246>

LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436-444.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 3-26.

McKinsey & Company. (2020). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute.

Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(6), 1-35.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2016). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

OECD. (2019). *The Future of Work: Employment Outlook 2019*. OECD Publishing.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing Group.

Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: The new human resource management approach*. Strategic HR Review. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

PwC. (2025). *2025 AI Business Predictions*. PwC Research.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>

Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2017). *Reshaping business with artificial intelligence*. MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group.

Rosen, M. A., Salas, E., Wilson, K. A., et al. (2008). Measuring team performance in simulation-based training: Adopting best practices for healthcare. *Simulation in Healthcare: Journal of the Society for Simulation in Healthcare*, 3(1), 33-41. <https://doi.org/10.1097/sih.0b013e3181626276>

Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.

- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30-40. <https://er.educause.edu/articles/2011/9/penetrating-the-fog-analytics-in-learning-and-education>
- Smith, B. (2020). Tools and Weapons: The Promise and the Peril of the Digital Age. Penguin Press.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.09>
- Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2018). Reinforcement learning: An introduction (2nd ed.). MIT Press.
- Tabassam, A., Yaqoob, G., Cuong, V. H., Syed, M., Shahzadi, A., & Asghar, F. (2023). The ethical implication of using artificial intelligence in hiring and promotion decisions. *Journal of Management & Educational Research Innovation (JOMERI)*, 1(2), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10066900>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Tegmark, M. (2017). Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence. Knopf.
- Tempelaar, D. T., Rienties, B., & Giesbers, B. (2015). In search for the most informative data for feedback generation: Learning analytics in a data-rich context. *Computers in Human Behavior*, 47, 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.05.038>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Toyoda, R., Russo-Abegão, F., & Glassey, J. (2022). VR-based health and safety training in various high-risk engineering industries: A literature review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19, 42.
- Tunay, N. (2019). Personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığına etkileri: Türk sigorta sektörü örneği. *Maliye Ve Finans Yazıları*, 112, 241-258. <https://doi.org/10.33203/mfy.533120>
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. WEF.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yüksel Nalbantoglu, S., & Köse, M. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.