

-DERLEME MAKALE-

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKA: UYGULAMALAR VE GELECEK YÖNELİMLERİ ÜZERİNE KAPSAMLI BİR ÇALIŞMA

Fatma Zehra YILDIZ¹

Öz

Yapay zeka uygulamaları, işe alım, çalışan ödüllendirme, yetenek yönetimi, çalışan geliştirme, performans değerlendirme ve insan kaynakları analitiği gibi fonksiyonlarda iyileştirme sunarak insan kaynakları profesyonellerine destek olmaktadır ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini dönüştürmektedir. Bu çalışmada, “İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan yapay zeka uygulamaları nelerdir?” sorusuna kavramsal bir zeminde cevap aranmıştır. Çalışmanın amacı, yapay zekanın insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalarını incelemek ve bu teknolojinin avantajlarını, dezavantajlarını ve gelecek yönelimlerini ortaya koymaktadır. Bu anlatı derlemesinde ilgili alanyazın taranarak insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel yapay zeka uygulamaları ve tartışmaları önermelerle birlikte ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde zaman tasarrufu sağlama, maliyetlerin azaltılması, tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesi, verimliliğin artması gibi pek çok alanda yapay zeka uygulamalarının yarar sağladığı görülmektedir. Yapay zeka ile birlikte dönüşen iş süreçleri, insan kaynakları profesyonellerinin stratejik konulara daha fazla odaklanmasını kolaylaştırmaktadır. İşe alım başta olmak üzere yapay zekanın insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki oluşturduğu dönüşümlere paralel olarak insan kaynakları profesyonelleri için karşılaşılan zorlukların da artarak çeşitlendiği görülmüştür. Çalışmada, yapay zekanın insan kaynakları yönetimi uygulamalarında pek çok avantajının olduğu ancak etik ilkelere dikkat edilmesi gerektiği ve yapay zeka uygulamalarında insan faktörüyle etkileşimin önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte, yapay zeka uygulamaları umut verici görünse de işletmeler açısından uygulanabilirlikleri sorgulanmalıdır. Bu çalışma birkaç teorik katkıya sahiptir. Çalışmada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ele alınarak yapay zeka uygulamalarının mevcut uygulamaları nasıl dönüştürdüğü incelenerek yapay zekanın insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki etkisine yönelik önermeler geliştirilmiştir. Yapay zeka uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından sadece yararları değil olası endişeler de tartışmaya dahil edilmiştir. Gelecek yönelimleri ve insan kaynakları profesyonellerini nelerin beklediği tartışılarak alana ve uygulayıcılara katkı sağlanması umulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zeka, Anlatı Derlemesi.

JEL Kodları: M12, M53.

Başvuru: 18.10.2024 **Kabul:** 14.05.2025

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Mersin, Türkiye, zehrayildiz@tarsus.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-0631-6589

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE STUDY ON PRACTICES AND FUTURE DIRECTIONS²

Abstract

Artificial intelligence applications support human resources professionals and transform human resources management processes by offering improvements in functions such as recruitment, employee rewarding, talent management, employee development, performance evaluation and human resources analytics. In this study, the question 'What are the artificial intelligence applications used in human resources management?' is sought to be answered on a conceptual basis. The aim of the study is to examine the applications of artificial intelligence in the field of human resource management and to reveal the advantages, disadvantages and future directions of this technology. In this narrative review, the relevant literature is reviewed and current artificial intelligence applications and discussions in the field of human resource management are discussed together with propositions. It is seen that artificial intelligence applications are beneficial in many areas such as saving time, reducing costs, automating repetitive tasks and increasing productivity in human resources management processes. Business processes transformed with artificial intelligence facilitate human resources professionals to focus more on strategic issues. In parallel with the transformations created by artificial intelligence in human resources management practices, especially recruitment, it has been observed that the challenges faced by human resources professionals have increased and diversified. In the study, it is emphasised that artificial intelligence has many advantages in human resource management applications, but ethical principles should be considered and the importance of interaction with the human factor in artificial intelligence applications is emphasised. However, although artificial intelligence applications seem promising, their applicability for businesses should be questioned. This study has several theoretical contributions. In the study, human resource management functions are analysed and how artificial intelligence applications transform existing applications are examined and propositions are developed for the impact of artificial intelligence on human resource management applications. Not only the benefits of artificial intelligence applications in terms of human resource management, but also possible concerns are included in the discussion. It is hoped to contribute to the field and practitioners by discussing future directions and what awaits human resources professionals.

Keywords: *Human Resource Management, Artificial Intelligence, Narrative Review.*

JEL Codes: *M12, M53.*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

“Yapay zeka, insani, etik çerçevelere uyumlaştırıldığı zaman en güçlü halini alır. Karar verme konusunda son söz hâlâ bize ait.” (Gulliford ve Dixon, 2019: 53).

Yapay zeka kavramının tarihi, Alan Turing’in “Computing Machinery and Intelligence” adlı makalesini yayımladığı ve “Makineler düşünebilir mi?” sorusunu ortaya koyduğu İkinci Dünya Savaşı dönemine dayandırılmaktadır. John McCarthy (1958) ise yapay zeka kavramını kullanarak yeniliği başlatmıştır. Günümüzde ise yapay zeka, insan zekasını taklit eden yazılım ve robotları ifade etmektedir (Hmoud ve Laszlo, 2019). Singh ve Shaurya (2021), yapay zekayı “bir sistemin dış perspektifi doğru bir şekilde özümseme, bu verilerden öğrenme ve esnek adaptasyon yoluyla belirli hedefleri ve görevleri yerine getirmek için bu öğrenmeleri kullanma yeteneği” olarak tanımlamıştır.

Toplumumuzda, giderek artan yapay zeka uygulamaları söz konusudur. Hastalıkların teşhis edilmesinde, finansal planların geliştirilmesinde, araçların sürülmesinde, karmaşık toplumsal sorunların çözümünde ve insan kaynakları yönetimi (İKY) dahil pek çok iş sürecinde yapay zeka araçları kullanılabilir. Örneğin, İnsan Kaynakları Derneği tarafından yakın zamanda yapılan bir ankete göre, büyük kuruluşların %79’ unun artık İKY uygulamalarını yönetmek için yapay zekayı kullandığı ortaya çıkmıştır (Stone vd., 2024). Human Resources Observatory (2018) kurumuna göre, işletmeler İKY süreçlerinde yapay zeka kullanarak üretkenliklerini klasik işe alım süreçlerine kıyasla yaklaşık %300 artırmışlardır (Arias vd., 2023: 3).

Dijital teknolojiler, pasif olan ancak iş değiştirme tekliflerine de açık olan bireylere de ulaşmayı mümkün kılmaktadır. İşletmeler, yetenekli bireyleri mezun olmadan önce işe alan ilk kurum olmak, ekiplerine uyumlaştırmak ve daha iyi şartlar sunan işletmelerin önüne geçmek gibi pek çok alanda mücadele etmektedirler. Yetenekli bireyleri işletmeye çekmek ve elde tutmak isteyen işletmeler, çalışanların tatmin düzeylerini geliştirici uygulamalara yönelmektedirler (Sivertzen vd., 2013). Dolayısıyla yapay zeka uygulamaları, yeteneğin cezbedilmesinde işletmelerin marka imajını olumlu etkileyebilmektedir.

Kaynak temelli görüş, işletme performansını belirleyen temel kaynakların önemli olduğunu savunmaktadır. Bu teoriye göre, değerli, nadir, taklit edilemez ve yerine konulamaz kaynaklar, değer yaratmak ve işletme performansını iyileştirmek suretiyle rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Barney, 1991). Yapay zeka yeteneği, işletme performansını iletmede giderek daha kritik ve soyut bir kaynak haline gelmektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). Dolayısıyla yapay zekanın işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceğini öne sürülmektedir (Chaudhuri ve diğ., 2021). Pek çok insan yeteneğinin yerini akıllı makinelerin alacağı düşünülse de (Pannu, 2015: 79) yapay zeka uygulamaları işletmelere İKY alanında çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Yapay zeka, işletmelerin yetenekli çalışanları çekme, motive etme ve elde tutma konusunda rekabetçi avantaj sağlamasını desteklemektedir. Yapay zeka uygulamaları işlem sürelerinin kısaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, çalışan hizmetlerinin iyileştirilmesi

ve kolaylaştırılması gibi pek çok konuda işletmelere yararlı olmaktadır (Varma vd., 2024). Kassa ve Worku (2025) çalışmasında bu ifadelerle paralel şekilde, çalışanların yapay zekayı benimsemelerinin üretkenliği teşvik ettiğini ve işletmelerin dijital çağda performansını büyük ölçüde artırabileceğini ortaya koymuştur. Tüm bunlar, İKY uygulamalarında yapay zekayı daha da önemli hale getirmektedir.

İKY alanında yapay zeka ile ilgili yapılan çalışmaların fırsatlar (Lukacik vd., 2022; Volini vd., 2019), zorluklar (Buengeler vd., 2018), etik konular (Dastin, 2022; Varma vd., 2023) olmak üzere farklı yönleri odaklandığı görülmüştür (Sohani vd., 2025: 2-3). Bu çalışmada “İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan yapay zeka uygulamaları nelerdir?” sorusuna kavramsal zeminde bir cevap aranmıştır. Çalışmanın amacı, yapay zekanın İKY alanındaki uygulamalarını incelemek ve bu teknolojinin avantajlarını, dezavantajlarını ve gelecek yönelimlerini ortaya koymaktadır. Anlatı türündeki bu derleme kapsamında, ilgili alanyazın taranarak İKY alanındaki güncel yapay zeka uygulamaları ve tartışmaları önermelerle birlikte ele alınmıştır. Anlatı derlemesi, özellikle yapay zekâ gibi hızla gelişen ve henüz teorik çerçevesi tam oturmamış alanlarda, mevcut bilgiyi bütüncül bir şekilde derleyerek alana katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Anlatı derlemesi, belirli bir konuda mevcut literatürü sistematik olmayan fakat yapılandırılmış bir şekilde incelemeyi ve derinlemesine analiz etmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde, belirli bir araştırma sorusu çerçevesinde literatürden elde edilen bulgular bağlamsal ve yorumsal bir bakış açısıyla sentezlenmektedir. Literatür taraması Web of Science, Scopus, ScienceDirect veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 2019-2025 yılları arasındaki güncel çalışmalar dahil edilmiştir. “Yapay zeka, İKY, işe alım, eğitim, ödüllendirme, performans değerlendirme (Artificial intelligence, human resources management, recruitment, training, rewarding, performance evaluation) anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Bu çalışma birkaç teorik katkıya sahiptir. İlk olarak araştırma sorusuna cevap olarak İKY fonksiyonları ele alınarak yapay zeka uygulamalarının mevcut uygulamaları nasıl dönüştürdüğü incelenmiştir. İkinci olarak yapay zekanın İKY uygulamalarındaki etkisine yönelik önermeler geliştirilmiştir. Yapay zeka uygulamalarının İKY açısından sadece yararları değil olası endişeler de tartışmaya dahil edilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise özellikle İKY profesyonellerini nelerin beklediği tartışılarak alana katkı sunulması umulmuştur. Ayrıca, gelecekteki olası eğilimler ve araştırma yönelimleri hakkında da içgörüler sunulmuştur.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Yapay zeka; “bilgiyi toplayabilen, öğrenen, sorgulayabilen, nesneleri algılayabilen ve manipüle edebilen yazılım ve akıllı makinelerin gelişimi” olarak tanımlanmaktadır (Pannu, 2015: 79).

Yapay zekanın alanları şu şekilde ifade edilmektedir (Pannu, 2015: 80):

- Dil anlama: Doğal dili anlama ve cevap verme becerisi

- Öğrenme ve uyum sağlama sistemleri: Önceki deneyimlere dayanan davranışları uyarlama becerisi
- Problem çözme: Bir problemin çözümü için plan yapma becerisi
- Algı (görsel): Algılanan bir sahneyi, algılayan organizmanın "dünya bilgisini" temsil eden bir iç modelle ilişkilendirerek analiz etme becerisi
- Modelleme: Bir dizi gerçek dünya nesnesi veya varlığı arasındaki davranış ve ilişkiyi tahmin etmek için kullanılabilecek dahili bir temsil ve bir dizi dönüşüm kuralı geliştirme becerisi
- Robotlar: Arazi üzerinde hareket etme ve nesneleri manipüle etme yeteneği ile yukarıdaki yeteneklerin çoğunun veya hepsinin bileşimi
- Oyunlar: Satranç, Dama vb. oyunlar için resmi bir kurallar dizisini kabul etme ve bu kuralları, yeterli bir performans düzeyine ulaşmada problem çözme ve öğrenme yeteneklerinin kullanılmasına olanak tanıyan bir temsile veya yapıya dönüştürme becerisi

İşletme uygulamalarında çok fazla kullanılan yapay zeka araçlarından biri sohbet robotlarıdır. Sohbet robotları, insanlarla ve diğer sohbet robotlarıyla konuşabilen akıllı, sanal unsurlardır. Bu robotlar, gerçek veya sanal müşteri ve çalışanların ihtiyaçlarını analiz edebilmekte, onlara cevap, bilgi, rehberlik ve hizmet sağlayabilmektedir (Cherif vd., 2021). Oyunlaştırma uygulamaları da işletme süreçlerinde çok fazla tercih edilmektedir. Örneğin Unilever, geleceğin liderleri programı kapsamında oyunlaştırma ve diğer yapay zeka araçlarını içeren yetenek çekme ve işe almayı birleştiren bir sistem geliştirmiştir (Feloni, 2017). Yapay zeka uygulamaları, çalışan ödüllendirme, işe alım, yetenek yönetimi, çalışan geliştirme performans değerlendirme ve İKY analitiği gibi fonksiyonlarda iyileştirmeler sunarak İKY profesyonellerine destek olmakta ve İKY süreçlerini dönüştürmektedir (Liu vd., 2022; Shahzad vd., 2023).

Çalışmanın sonraki bölümünde işe alım, çalışan geliştirme, performans değerlendirme ve çalışan ödüllendirme olmak üzere İKY fonksiyonlarında yapay zeka uygulamaları incelenerek önermeler geliştirilmiştir.

1.1.1. İşe Alımda Yapay Zeka Uygulamaları

İşe alım, “örgütte boş olan ve boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma” olarak ifade edilmektedir (DeCenzo vd., 2017: 128). Etkili işe alım teknolojilerinin daha önemli olduğu rekabetçi iş çevrelerinde uygun çalışanların seçilmesi ve elde tutulması daha zor hale gelmektedir (Cherif vd., 2021). İşe alımda yapay zeka uygulamaları ve son gelişmeler, işe alım verimliliğini artırarak yapay zeka destekli sistemleri “olması güzel” olmaktan çıkıp bir gerekliliğe dönüştürmektedir (Black ve van Esch, 2020). İşletmeler giderek daha fazla şekilde, yapay zekânın yetenek kazanımı üzerindeki dönüştürücü potansiyelini fark etmekte ve iş süreçlerinde yapay zeka destekli yöntemlere yönelmektedirler (Fabris vd., 2025). Yapay zeka uygulamaları, işe alım uzmanlarının yerine veri yığınlarını işletmekte ve en uygun adayı bulabilmektedir. Yapay zeka uygulamaları, işe alım sürecindeki sıkıcı, rutin işleri üstlenerek İKY profesyonellerinin stratejik konulara odaklanabilmesini

desteklemektedir (Upadhyay ve Khandelwal, 2018). Örneğin, otomatik tarama algoritmaları, insan bir işe alım uzmanının harcayacağı zamanın çok küçük bir kısmında, büyük özgeçmiş havuzlarını hızla tarayarak en nitelikli adayları belirleyebilmektedir (Allal-Chérif vd., 2021). Yapay zeka araçları, yeni işe başlayan çalışanların etkileşime girmesinde, istihdam, kurumsal prosedürler hakkında bilgilendirilmesinde ve sorularının cevaplandırılmasında İK profesyonellerine destek olarak iş süreçlerini hızlandırmaktadır (Anderson vd., 2018).

Önerme 1: Yapay zeka uygulamalarının rutin işleri üstlenmesiyle birlikte işe alım profesyonellerinin iş yüklerinin azalacağı düşünülmektedir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi diğer kavramlarla birlikte, adalet kavramı, önyargı ve ayrımcılığın belirli savunmasız grupları orantısız şekilde etkileyebileceği potansiyeli nedeniyle yapay zekâ destekli işe alım tartışmalarında merkezi bir unsur haline gelmiştir (Rigotti ve Fosch-Villaronga, 2024). Çeşitli araştırmalara göre, yapay zeka uygulamaları işe alım ve seçim süreçlerini doğrudan insan müdahalesi olmadan yürüttüğü için, bu kararların daha az önyargılı olduğu ve adaleti daha iyi sağlayabileceği düşünülmektedir (Horodyski, 2023; Allal-Ch'érif vd., 2021). Yapay zeka uygulamaları, önyargısız ve adil bir şekilde özgeçmişleri elemekte, tüm adayları eşit olarak değerlendirebilmektedir (Upadhyay ve Khandelwal, 2018). Yapay zeka alanında, belirli bir iş için en uygun adayın kim olduğunu tahmin edebilen ve aynı zamanda sonuçların adillliğini kontrol edebilen algoritmalar geliştirerek adayların eşit olarak değerlendirilmesi sağlanabilmektedir (Delecraz vd., 2022). Ancak işe alım süreçlerinde önyargıyı ortadan kaldırdığı için kullanılan yapay zeka uygulamaları, İKY profesyonellerini aynı konuda endişeye düşürebilmektedir. İşe alım profesyonellerinin yapay zekanın işe alım sürecinde nihai karar verici olacak yeterlilikte olmadığı düşünülmektedir (Şenkul, 2022: 158). İşe alım süreci başından sonuna kadar insan odaklı faaliyetleri içermektedir. Adayların ve işverenlerin işe alım profesyonelleriyle etkileşimi, güven duygusu ile bağlılık makinelerle kurulamamaktadır (Vardarlier ve Zafer, 2020). Mirowska ve Mesnet (2022) tarafından yapılan karma yöntemli araştırmada adayların yapay zeka tarafından değerlendirilen mülakatlarda şeffaflık ve güven eksikliği hissettiği ortaya çıkmıştır. Adaylar, tanıdık ve geleneksel mülakat yöntemlerini tercih etme eğilimindedirler. Bu durum, “tanıdık şeyin daha iyi olduğu” anlayışını yansıtmaktadır. Araştırmacılar bu durumu “tanıdıkları şeytan” olarak metafor haline getirmişlerdir (Mirowska ve Mesnet, 2022). İşe alım sürecindeki bir başka endişe ise bazı adayların bir makine ile etkileşime girmekten çekinmesine ilişkindir. Buna çözüm olarak kullanıcı dostu bir arayüz, rehberlik ve adayların işe alım profesyonelleri ile de iletişim kurabilmeleri önerilmektedir (Strazzulla, 2024).

Önerme 2: İşe alım sürecinde yapay zeka uygulamalarının, adayları adil olarak değerlendirdiği düşünülmektedir.

Önerme 3: İşe alım süreçlerindeki kararlarda yapay zeka uygulamalarıyla birlikte işe alım profesyonellerinin de sürece dahil edilmesinin aday deneyimi ve işe alım kalitesi açısından daha etkili olacağı düşünülmektedir.

Yapay zeka uygulamaları, işe alım sürecinde zamandan tasarruf edilmesini sağlamakta ve süreci daha hızlı hale getirebilmektedir (Şenkul, 2022: 158). Bu uygulamalarla birlikte aday eleme süreci daha hızlı bir şekilde gerçekleşmekte, boş pozisyonlar hızlı bir şekilde doldurulabilmekte ve dolayısıyla işgücü maliyetleri azalmaktadır (Can, 2018; Vardarlier ve Zafer, 2020; Liv vd., 2023). Yapay zekanın adayın özgeçmişi veya başvurusu üzerinden yaptığı ilk eleme sistemleri, başvuru sahiplerinin niteliklerini değerlendirmede çok daha hızlıdır ve daha az maliyetlidir (Stone vd., 2024).

Önerme 4: Yapay zeka uygulamalarıyla birlikte işe alımda işgücü maliyetlerinin azalması beklenmektedir.

İşe alım mülakatlarında en uygun adayı bulmayı amaçlayan yapay zeka araçları, bu mülakatları kayıt altına alarak adayların mülakat sürecindeki jestlerini, mimiklerini, ses tonlarındaki değişimlerini algoritmalarıyla analiz edebilmektedir. Örneğin mülakatta adayın göz bebeklerinin büyüüp küçülmesinden yalan söylediği sonucunu çıkarabilmektedir (Cerebro, 2018). Yapay zeka uygulamaları oyunlaştırılmış testler, durumsal yargı testleri, video mülakatları, sosyal medya ile adayların iş başarısı hakkında işletmeye tahminler sunmaktadır (Stone vd., 2024). İşe alım uzmanları, ciddi oyunları kullanarak adayların durumları analiz etme, hızlı bir şekilde seçim yapabilme, uyum sağlama, öngörülemeyen olaylara karşı önlem alma, becerileri koordine etme gibi davranışlarını değerlendirebilmektedir (Cherif vd., 2021: 3).

Önerme 5: Yapay zeka uygulamaları, aday değerlendirme sürecinde ve iş mülakatlarında en uygun adayların bulunmasını desteklemektedir.

Bazı adaylar, iş başvurusundan sonra başvurduğu kurumdaki geri bildirim alamamaktan şikâyet etmektedirler. Bu tarz iletişim kopuklukları, işletmelerin yetenekli adayları cezbetmesini ve bu adayların iş tekliflerini kabul etme oranlarını düşürmektedir. Yapay zeka destekli sohbet robotları (chatbot) adaylarla sürekli iletişim halinde kalarak anlık, doğru geri bildirimler vermektedir. Yine sohbet robotlarının sesleri bir insanın sesine benzeyecek şekilde programlanabildiğinden dolayı adaylar genellikle gerçek bir insanla konuştuklarına inanabilmektedirler (Stone vd., 2024).

Önerme 6: Yapay zeka destekli sohbet robotlarının adaylarla sürekli iletişim halinde kalarak anlık geri bildirimler vermesinin aday memnuniyetini artırdığı ve işletmenin yetenekleri cezbetmesini desteklediği düşünülmektedir.

İşe alım sürecinde sohbet robotlarının kullanımı şu şekilde özetlenebilir: 1) potansiyel adaylara mail, SMS, WhatsApp yoluyla mesaj göndererek onlarla iletişime geçmek 2) basit kriterler kullanarak ön eleme yapmak için bu adaylarla sohbet 3) adayların ilgili iş ve işletmeyle ilgili sorularına cevap vermek 4) asıl mülakatı planlamak ve hazırlamak 5) adaylara işe alım sürecindeki sonraki adımlarla ilgili bilgi vermek (Cherif vd., 2021: 4).

İşe alım sürecinde kullanılan bazı yapay zeka uygulamaları Tablo 1’de ifade edilebilmiştir (İbrahim ve Hassan, 2019); (Strazzulla, 2024):

Tablo 1. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zeka Uygulamaları

○ Xor (https://xor.ai/): WhatsApp, Messenger, Viber ve Telegram’da adaylarla iletişim kuran sohbet robotu işe alım asistanıdır.
○ Jane ChatBot (http://www.loka.com/jane/): İK ekiplerinin daha iyi iletişim biçimleri geliştirmesine yardımcı olmak için tasarlanmış sohbet robotudur.
○ Arya by leoforce (https://goarya.com/): Otomatik yapay zeka kaynak kullanımı sunmaktadır, web sayfalarını tarayarak adayları seçmekte ve mülakatlar düzenlemektedir.
○ EngageTalent (https://www.engagetalent.com/): ENGAGE platformu, işe alım uzmanlarının 100 milyondan fazla adaydan oluşan dinamik bir akışı kullanarak pasif yetenekleri bulmasına, izlemesine ve onlarla etkileşim kurmasına olanak tanımaktadır.
○ GoHire (https://gohire.com/): Şirketin, iş ilanlarını içe aktarabilen, özelleştirilmiş ön eleme soruları aracılığıyla adayları ön elemekten geçirebilen ve adayları işe özel işe alım uzmanlarına, şirketinizin kariyer sitesine veya başvuru takip sisteminize yönlendirebilen bir işe alım sohbet robotudur.
○ Impress (https://impress.ai/): Adayların taranmasına ve aday etkileşimine yardımcı olan robotlardır.
○ JobPal (https://pal.chat/): İşe alım sürecinde adayların işletmeyle 7/24 etkileşim kurmasına izin vermektedir ve özel sohbet robotları oluşturmaktadır.
○ AmazingHiring (https://amazinghiring.com/): Teknik adayların profesyonel geçmişlerini bir araya getirmektedir. Yapay zeka, adayları profillerindeki konsolide bir derecelendirmeye göre sıralamaktadır ve bu listeyi aday kriterlerine göre hizalamaktadır. Daha sonra adaylar yıllara, cinsiyete, geçmiş iş unvanlarına/şirketlere, kıdem seviyelerine vb. göre filtrelenebilir.
○ HireVue (https://www.hirevue.com/): İş akışlarını otomatikleştiren yapay zeka odaklı bir işe alım platformudur. Video mülakatı, değerlendirmeler, zamanlama ve kısa mesajla işe alım çözümlerine sahiptir. Teknolojisi, insan önyargısını azaltmak ve çeşitliliği artırmak için tasarlanmıştır. Sanal işe alım asistanı, adayları verimli bir şekilde taramaktadır, onları ilgili iş ilanlarına yönlendirmektedir, mülakatları planlamaktadır, etkinlikleri yönetmektedir ve işe alım görevlileri adına adaylarla koordinasyon sağlamaktadır.
○ Pymetrics Review (https://www.g2.com/products/pymetrics/reviews): Bu araç, işletmelerin potansiyel çalışanları incelemek için yapay zekayı kullanmasına olanak tanımaktadır. Mevcut çalışanlar, bir dizi teste girmektedir (video oyunlarını taklit eden) ve algoritmaları bu role uyum sağlayan kişilerin bir kişiliğini oluşturmaktadır. Daha sonra adayların uygun olup olmadıklarını görmek için benzer testlere girmelerini sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi işe alım süreçlerinde çok sayıda yapay zeka uygulaması bulunmaktadır. Özetle yapay zeka araçları, potansiyel adayların taranması, mülakatların düzenlenmesi gibi görevlerde işe alım uzmanlarını desteklemektedir. Böylece işletmeler, en iyi adayları bulabilmekte, yetenekleri doğru bir şekilde haritalandırmakta, önyargılardan kaçınmakta, para ve zamandan tasarruf

sağlayabilmektedir ve adayların sorularını hızlı şekilde cevaplandırabilmektedir (Duan, 2019).

Burada bu uygulamaların özellikle işe alımda adalet açısından da incelenmesi gerekmektedir. Eğer bir algoritma, mevcut çalışanların niteliklerine ve iş performansına dayandırılırsa yeni işe alınanlar da bu çalışanlara benzeyecektir. Örneğin, bir işletme daha az kadın çalışan alındığını fark ederek bunu kaldırmıştır (Meyer, 2018). Bir başka konu ise adayların işe alımda kullanılan yapay zeka uygulamalarına ilişkin görüş ve deneyimlerinin ne olduğudur. Horodyski (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, adayların yanıt süresinin kısa olmasını, kullanım kolaylığını, sürecin objektifliğini olumlu olarak değerlendirdiğini ve insan etkileşimi eksikliğini ve düşük güvenilirliği olumsuz olarak algıladığını ortaya çıkarmıştır (2023: 1).

1.1.2. Eğitim ve Geliştirmede Yapay Zeka Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim, çalışanların işe yönelik eylemleri, bilgi ve becerileri öğrenebilmelerini kolaylaştırma amacıyla işletmelerin yürüttükleri planlanmış çabaları ifade etmektedir (Wexley ve Latham, 1991: 3). Geliştirme ise işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri çalışanlara kazandırma süreci olarak açıklanmaktadır (Gomez-Mejia vd., 2016: 265). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde genel olarak, eğitim programlarında yer verilen bilgi, beceri ve davranışların çalışanlara kazandırılması amaçlanmaktadır (Noe, 2009: 4).

Yapay zeka uygulamaları, çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde gerçekçi simülasyonlar ile yarar sağlamaktadır. Yapay zeka, bir çalışanın rolü, ana dili, öğrenme tarzı ve diğer kişisel özelliklerine göre işletmelerin kişiselleştirilmiş eğitim programları düzenlemesine olanak tanımaktadır (Stone vd., 2024: 4). Yine bu uygulamalar, çalışanların bireysel eğitim ihtiyacını tespit ederek buna yönelik eğitim programlarının hazırlanmasını sağlayabilmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik sanal kişisel mentorluk uygulaması da sunabilmektedir (Maity, 2019).

Önerme 7: Yapay zeka uygulamalarının sunduğu kişiselleştirilmiş eğitim programlarının eğitilenlerin öğrenmesini daha etkili hale getirmesi beklenmektedir.

Eğitimler boyunca yapay zeka destekli sohbet robotları, “akıllı eğitimler” veya “dijital arkadaşlar” olarak öğrenme sürecini geliştiren sosyal etkileşim ortamı kurmaktadır. İnsan benzeri bir dil kullanan bu sohbet robotları, eğitilenlerin sorularına cevap vermekte, sanal koçluk yapabilmektedir (Stone vd., 2024: 4).

Önerme 8: Eğitim süresi boyunca eğitilenlerle etkileşim halinde olan sohbet robotlarının, öğrenmeyi daha etkili hale getirmesi beklenmektedir.

Bunların yanı sıra ChatGPT ve Bard gibi yapay zeka araçları, çalışanlara çevrimiçi eğitim ve beceri gelişimi için kişiselleştirilmiş geri bildirim sağlamakta, kariyer

gelişimine destek olabilmektedir ve İKY profesyonellerine rehberlik yapabilmektedir (Raman, 2024: 2).

1.1.3. Performans Değerlendirmede Yapay Zeka Uygulamaları

Dinamik bir süreç olan performans yönetimi sistemi, çalışanların performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla oluşturulmaktadır (Uyargil, 2017: 2-3). Bu dinamik sürecin bir parçası olarak performans değerlendirme, çalışanın performansının önceden belirlenen standartlara göre değerlendirildiği bir aracı ifade etmektedir (Dessler, 2016: 274). Performans değerlendirmeleri ile çalışanlara amaçlara ilişkin kaydettikleri gelişim ile ilgili geri bildirimler verilmektedir (DeCenzo vd., 2017: 213).

İş performansını artırmanın en önemli yöntemlerinden biri, hedefleri özetleyen ve sonuçları analiz etmek için destek olabilecek bir çalışma planı oluşturmaktır. Yapay zeka, başlangıç hedefleriyle hızlı bir şekilde performans karşılaştırmaları yapabilmektedir (He, 2018). İK yöneticileri, yapay zekayı kullanarak daha hedefli bir şekilde performans değerlendirmeleri analiz edebilmektedir (Strohmeier ve Piazza, 2015). Yapay zeka ile birlikte işletme performansının ve performans yönetimi fonksiyonunun gelişimine yönelik fırsatlar sunulmaktadır (Khaled vd., 2023: 2). Yapay zeka uygulamaları çalışanlar için spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, ilgili ve zamana bağlı hedefler oluşturabilmektedir. Spesifik hedefleri oluştururken geçmiş performansa, işletme ihtiyaçlarına ve akran performansına bakabilmektedir (Varma vd., 2024).

Önerme 9: Yapay zeka uygulamalarıyla çalışanlara özel ve kişiselleştirilmiş performans kriterlerinin oluşturulması beklenmektedir.

Bunlara ek olarak, yöneticiler ChatGPT gibi yapay zeka araçlarını kullanarak müşteri geri bildirimini, akran değerlendirmesi gibi çeşitli kaynaklardan gelen verileri toplayabilmekte ve özetleyebilmektedir (Varma vd., 2024: 3). Yapay zeka uygulamaları, pek çok kaynaktan veri toplayarak performans değerlendirmede kolaylık sağlamaktadır. Sohbet robotları aracılığıyla çalışanların performans geri bildirimleri hızlı ve anlık olarak verilebilmektedir ve bu da işletmeye maliyet avantajı sağlamakta, İKY profesyonellerinin iş yükünü azalmaktadır (Stone vd., 2024: 4). Kişiselleştirilmiş performans yönetimi uygulamaları sürekli ve gerçek zamanlı geri bildirimlerle çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemektedir (Tambe vd., 2019: 603). Yapay zeka destekli performans geri bildirimleriyle çalışanlar anlık geri bildirimler alabilmektedir. Bu geri bildirimler öznelliği ve önyargıyı da ortadan kaldırmaktadır (Varma vd., 2024: 3).

Önerme 10: Yapay zeka uygulamalarının sürekli ve gerçek zamanlı geri bildirimler sunarak çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemesi, öznellik ve önyargıları ortadan kaldırarak daha adil ve veriye dayalı bir değerlendirme süreci sağlaması beklenmektedir.

Yapay zeka destekli sanal koçluk platformları, geri bildirim senaryosu simülasyonu sunabilmekte ve yöneticilere etkileşimli koçluk oturumları sağlamaktadır. Bu platformlar, yapıcı geri bildirim verme, zor konuşmaların üstesinden gelme, çalışanın tercihlerine göre kişiselleştirilmiş geri bildirimlerin formüle edilmesi gibi konularda yöneticilere rehberlik yapmaktadır (Varma vd., 2024: 3).

Önerme 11: Yapay zeka uygulamalarının, performans geri bildirimi konusunda yöneticilerin becerilerini geliştirmesi beklenmektedir.

Tüm bunların yanında çalışan performansını etkileyen fiziksel, sosyal ve ekonomik çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, tarafsız bir yapay zeka algoritması çözümü ile gelecekteki çalışan performansını tahmin edebilen yapay zeka araçları geliştirilmektedir. Bu adil performans değerlendirme modeli, karar vericilerin çalışan terfileri, kariyer gelişimi ve eğitim ihtiyaçları gibi konularda daha adil ve etik seçimler yapmalarına yardımcı olabilmektedir (Nayem ve Uddin, 2024).

1.1.4. Çalışan Ödüllendirmede Yapay Zeka Uygulamaları

İşletmeler, İKY fonksiyonlarından biri olan ödüllendirme uygulamaları ile çalışanları motive edebilmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Güngör, 2011: 1511). Ödül yönetimi, işletmenin ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ödül sisteminin tasarlanması ve uygulanmasını açıklamaktadır. Çalışanların yüksek performanslarının ve katkılarının ödüllendirilmesi için adil bir ödül yönetimi sistemi inşa edilmelidir (Armstrong, 2010: 6-7). İçsel ödüller, çalışanın işinden duyduğu tatmini ifade ederken dışsal ödüller, çalışanın elde ettiği ücret, terfi ve yan haklar gibi maddi ve maddi olmayan bileşenleri içermektedir (DeCenzo vd., 2017: 240-241).

Yapay zeka, çalışan ödüllendirme uygulamalarında İKY profesyonellerine karar verme sürecinde çeşitli kaynaklardan veriler sunabilmektedir. Çalışan performans oranları, önceki artışlar gibi içsel verilerin yanında piyasa ve sektördeki eğilimlerle ilgili de verileri ortaya koymaktadır (Varma vd., 2024: 2). Örneğin IBM, çalışanların yüksek performansını ve kurumsal hedeflere ulaşmasını ödüllendiren maaş zamlarını geliştirme amacıyla yapay zeka uygulamaları kullanmaktadır. Yıllık değerlendirmeler yerine güncel performans değerlendirmelerine dayalı verilerle maaş zammı yaparak yetenekli çalışanların elde tutulmasını da kolaylaştırmaktadır (Stone vd., 2024: 7). OpenComp, benzer işler ile maaş anketlerindeki iş unvanlarını %95 doğrulukla eşleştiren yapay zeka destekli bir algoritma geliştirmiştir. Bu teknoloji, şirketlerin benzer işlerin piyasa maaşlarını doğru şekilde karşılaştırmasını sağlayarak, dışsal ücret dengesi kurmalarına yardımcı olmaktadır. Böylece manuel iş eşleştirme süreci otomatikleşmekte, daha hızlı ve veri temelli ücretlendirme kararları alınabilmektedir (Marler, 2024: 4).

Önerme 12: Yapay zeka uygulamalarının hem içsel veriler hem de piyasa eğilimlerini analiz ederek İKY profesyonellerinin daha veri odaklı kararlar almayı sağlaması ve bu sayede yetenekli çalışanların elde tutulmasını ve performanslarının ödüllendirilmesini desteklemesi beklenmektedir.

Bu ölçümlere dayalı kararlar, daha doğru olarak algılanmaktadır ve çalışan önyargısını azaltmada önemli unsurlardır (Varma vd., 2024: 2). Yapay zeka uygulamaları, yüksek performanslı oluşturan davranışları tanımlayarak ücret artışlarıyla ilişkilendirmektedir. Bu durum, çalışanların ücret artışlarıyla ilgili önyargılarını azaltmakta ve ücret sisteminin daha adil olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır (Stone vd., 2024: 7). Yapay zeka uygulamalarıyla birlikte yaşanan bir diğer dönüşüm de bu uygulamaların çalışanlara kişiselleştirilmiş yan haklar sunulabilmesidir. Ancak bu durum maliyet avantajı yerine daha fazla maliyet anlamına da gelebilir. Örneğin, esnek sosyal haklar gibi kişiselleştirilmiş eğitim ve ödül planları herkese uyan tek tip İK programlarından elde edilen maliyetlerle karşılaştırıldığında genellikle daha yüksek kullanım oranları ve belki de daha yüksek maliyetleri beraberinde getirebilir (Huang vd., 2023: 607).

2. TARTIŞMA

İKY'nin yeni rolü, yapay zekayı kullanarak işletme yeteneklerinin artırılmasında rekabetçi avantaj sağlanmasını desteklemek olacaktır. Bu süreçte İKY profesyonellerinin de bu yeni role uyum becerilerini geliştirmesi gerekecektir (Li vd., 2023: 6). Radonjic vd. (2024) tarafından İKY profesyonellerine yönelik yapılan çalışmada da yapay zeka uygulamalarının yönetimi ve kullanımı için yeni becerilerin edinilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (2024: 65). Dijital teknolojilere hakimiyet İKY çalışanları için bir performans kriteri olurken bu alandaki adaylar için ise seçim kriteri haline gelmektedir (Cherif vd., 2021: 3); Kristina vd., 2021). Yapay zeka, içinde bulunduğumuz çağın en önemli teknolojik eğilimlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve İKY'nin geleceğinde önemli bir itici güçtür (Stone vd., 2024).

Bu çalışma, İKY analitiği ve yapay zeka ile birlikte İKY uygulamalarının kişiselleştirildiğini vurgulamaktadır. Huang vd. (2024) tarafından yapılan çalışmaya göre kişiselleştirilmiş İKY, bir işletmedeki çalışanlar arasında farklılık gösteren İKY programları olarak tanımlanmaktadır. Kişiselleştirilmiş İKY uygulamaları üç türde gruplandırılmaktadır: 1) kariyer planlama, ödüller ve öğrenme tavsiyeleri gibi kişiselleştirilmiş İK önerileri 2) esnek çalışma düzenlemeleri gibi kişilerin tercihlerine göre düzenlenen kişiselleştirilmiş İK seçenekleri 3) kişiselleştirilmiş işe alım, öğrenme, yetenek yönetimi gibi İK programları (2024, s.598). Yukarıda da bahsedildiği gibi örneğin çalışana özel kişiselleştirilmiş eğitim programlarından bahsedilebilir (Tambe vd., 2019).

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde zaman tasarrufu sağlama, maliyetlerin azaltılması, tekrarlayan görevlerin otomatikleştirilmesi, verimliliğin artması gibi pek çok alanda yapay zeka uygulamalarının yararı görülmektedir. Yapay zeka ile birlikte dönüşen iş süreçleri, İKY profesyonellerinin stratejik konulara daha fazla odaklanmasını kolaylaştırmaktadır (Nawaz vd., 2024: 7). Öte yandan mevcut durumda İKY profesyonelleri, çalışan ilişkileri, şikayetler ve anlaşmazlıklarla ilgilenme, disiplin cezalarının uygulanması, işten çıkarma gibi sezgisel ve empatiye dayalı görevleri yapmaktadırlar. Yapay zekanın bu sezgisel ve empatiye dayalı

görevleri bu profesyoneller kalitesinde ne zaman yetkin şekilde yapabileceği konusu belirsizdir. Örneğin sezgisel zeka, çalışanların neden düşük performans gösterdiğini anlama ve buna yönelik etkili çözüm üretilmesinde önem taşımaktadır (Huang vd., 2023: 605).

İşe alım başta olmak üzere yapay zekanın İKY uygulamalarındaki oluşturduğu dönüşümlere paralel olarak İKY profesyonelleri için karşılaşılan zorluklar da artarak çeşitlenmektedir. Bilgi, veri girişi ve gereksinimlerin tanımlanması, hukuki ve etik konular, iş istikrarı ve güvenliği, sistemler, süreçler ve teknoloji arasındaki uyum, küresel eğilim gibi sorunlar bunlardan bazılarıdır (Ali ve Kallach, 2024: 3273). İnsan kaynakları profesyonelleri, yapay zekanın yararları ve tehlikelerini belirgin şekilde ortaya koyarak, veri güvenliğini sağlama ve güven ortamının teşvik edilmesinde rol oynamalıdır (Shahzad vd., 2023).

Yapay zekânın işveren tarafında entegrasyonunun ortaya çıkışı daha belirsizdir ve istihdam ilişkisinin güvenilirliği nedeniyle etik sorunları gündeme getirmektedir. Yapay zeka, işyerinde giderek daha fazla çalışan faaliyetlerini izlemek, performansı ölçmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadır (Mélypataki vd., 2021: 79). İşe alım süreçlerinde ve çalışanların haklarını etkileyen senaryolarda yapay zeka uygulamalarının kullanımı yüksek riskli olarak görülebilmektedir. Uzaktan biyometrik kimlik tespiti ve diğer müdahaleci gözetim teknolojileri için kullanılan yapay zeka uygulamaları riskli olarak nitelendirilmektedir ve konuya ilişkin yasal düzenlemeler yapılmalıdır (European Commission, 2020).

Dijital teknolojiler, işverenlerin çalışanların eylemlerini, iletişim davranışlarını ve hatta içsel durumlarını gözetleme yeteneğini genişletmektedir. Çeşitli sensör teknolojileri, işverenlerin çalışanların fiziksel konumlarını sürekli olarak takip etmelerine olanak tanırken, giderek artan sayıda giyilebilir teknoloji, çalışanların kalp atış hızı ve uyku düzeni gibi faktörleri izleyebilmektedir. Ayrıca, bazı iş yerlerinde yapay zeka destekli “duygu analizi” teknolojisi, çalışanların metin, ses veya yüz ifadelerinden yorgunluk veya ruh hali gibi durumlarını belirlemek için kullanılmaktadır (Moore vd., 2018). Yapay zeka ile birlikte çalışan gizliliği ve istihdam ilişkisinin meşru sınırları ile ilgili sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Çalışan verilerinin toplanması ve işlenmesi, bu sınırları bulanıklaştırmaktadır. Çalışan verilerinin yapay zeka destekli İKY karar süreçlerinde kullanılması iş hukukuyla ilgili konuları gündeme getirmektedir. Bunlar arasında çalışanların hangi verilerin toplandığı, bu verilerin nasıl kullanıldığı konusunda bilgilendirilmesi ve çalışanların ya da iş ilişkilerindeki kolektif tarafların veri toplama ve kullanımı konusunda müzakere edebilme hakkına sahip olup olmadığı gibi konular yer almaktadır. (Kritikos, 2021: 39).

Sosyal medya ve web sitesi nitelikleri arasındaki tutarlılıklar, geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması, kurum kültürü, strateji, hedefler, değerler ile işlevlerin uyumlaştırılması da İKY profesyonellerinin karşılaşılabileceği diğer zorluklar arasında sayılabilir (Ali ve Kallach, 2024: 3274). Sonuç olarak, yapay zeka ve İKY uygulamaları ilişkisi zorunlu olarak temkinli ve tartışmalı olacaktır. Yapay zeka, veri

analitiği ve insanlar için seçenekler sunma konusunda işletmelere fayda sağlamaktadır ancak İKY yöneticileri karar verme sürecinde çalışanlar ve diğer paydaşlar açısından etik sonuçlarını dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurmalarıdır (Varma vd., 2023: 9). İşletmelerin, yapay zekanın sunduğu güç ve potansiyeli tam olarak kullanabilmeleri için etik İKY sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Rodgers vd. 2023: 1).

SONUÇ VE KATKILAR

Bu çalışmanın amacı, İKY süreçlerinde yapay zeka uygulamalarının incelenmesidir. Bu anlatı derlemesinde, ilgili alan yazın taranarak İKY alanındaki güncel yapay zeka uygulamaları ve tartışmaları önermelerle birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmayla, yapay zekanın İK uygulamalarındaki kullanım alanları, avantajları, dezavantajları ve olası etkileri birlikte sunularak yaşanan teknolojik dönüşüm mercek altına alınmıştır. Çalışmanın en önemli vurgusu, yapay zekanın İKY uygulamalarında pek çok avantajının olduğu ancak etik ilkelere dikkat edilmesi gerektiğidir ve İK süreçlerinde insan faktörüyle etkileşimin önemine ilişkindir. Bununla birlikte, yapay zeka uygulamaları umut verici görünse de işletmeler açısından uygulanabilirlikleri sorgulanmalıdır. Bu çalışmada, İKY uygulamalarından hangilerinin yapay zeka müdahaleleriyle daha yüksek katma değer sağlama potansiyeline sahip olduğu örneklerle açıklanmıştır. Yapay zeka yatırımları önemli maliyetler gerektirdiğinden, karar alma sürecinde kapsamlı bir durum analizi yapılması büyük önem taşımaktadır. Tablo 2, İKY fonksiyonlarında yapay zeka uygulamalarının nasıl kullanıldığını ve her bir uygulamanın sağladığı temel kullanım amaçlarını özetlemektedir.

Tablo 2. İKY Fonksiyonlarında Yapay Zeka Uygulamaları ve Kullanım Amaçları

<i>İKY Fonksiyonları</i>	<i>Yapay Zeka Uygulamaları</i>	<i>Kullanım Amaçları</i>
İşe Alım	Otomatik tarama algoritmaları	Büyük özgeçmiş havuzlarını hızla tarayarak en nitelikli adayları belirleyebilmektedir
	Yapay zeka destekli asenkron video mülakatları	Adayların sözel ve sözsüz iletişim ipuçlarını değerlendirmek için akustik ve görüntü tanıma ile makine öğrenimini birleştirmektedir. Bu, işverenlerin personel seçiminin ilk aşamasında iş başvuru sahiplerini taramalarına yardımcı olmaktadır
	Sohbet robotları	Adaylarla sürekli iletişim halinde kalarak anlık, doğru geri bildirimler vererek aday deneyimini iyileştirmek
Eğitim ve Geliştirme	ChatGPT ve Bard-Üretken Yapay Zeka Araçları	Çalışanlara çevrimiçi eğitim ve beceri gelişimi süreçlerinde kişiselleştirilmiş geri bildirim sunmakta, kariyer ilerlemelerine katkı sağlamaktadır

	Sohbet robotları	Çalışanların sorularına cevap vermekte, sanal koçluk yapabilmektedir
Performans Değerlendirme ve Kariyer	Yapay zeka destekli sanal koçluk platformları	Bu platformlar, yapıcı geri bildirim verme, zor konuşmaların üstesinden gelme, çalışanın tercihlerine göre kişiselleştirilmiş geri bildirimlerin formüle edilmesi gibi konularda yöneticilere rehberlik yapmaktadır
	Sohbet robotları	Çalışanların performans geri bildirimleri, hızlı ve anlık olarak verilebilmektedir
Ödüllendirme	Makine öğrenmesi temelli algoritmalar	Dışsal ücret karşılaştırmasını daha veri temelli ve otomatik hale getirmektedir

Kaynak: (Allal-Chérif vd., 2021; Hickman vd., 2022; Stone vd., 2024; Raman, 2024: 2; Stone vd., 2024: 4; Varma vd., 2024: 3; Marler, 2024: 4).

Doğru insan kaynağını bulmak, bir işletmenin performansını önemli ölçüde etkileyebilmekte ve taklit edilemez bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Yapay zeka, doğru yeteneklere erişim sağlayarak bir farklılaştırıcı olarak hareket edebilmekte ve böylece işletmelerin aynı süreci diğer organizasyonlardan farklı şekilde yürütmesine olanak tanıyarak bu işletmelerin yetkinlik pozisyonlarını geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Sohani vd., 2025: 4).

Dijital dönüşüm, işin yerini almamakta işi değiştirmekte ve işin merkezini kaydırmaktadır. Rutin ve tekrara dayalı işleri yapay zekanın üstlenmesiyle birlikte işletmeler, “3C” (merak, yaratıcılık ve eleştirel düşünme) adı verilen farklı beceri setlerine yönelmektedir (Gulliford ve Dixon, 2019: 53). Wang vd. (2024) tarafından yapılan ampirik çalışmada, çalışanların önceki iş deneyimlerinden kazandıkları beceriler, eğitim düzeyleri (lisans veya yüksek lisans), üst düzey liderlik deneyimi ve toplam çalışma yılı deneyimi gibi faktörlerin, yapay zekanın işlerini devralma riskini azalttığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, daha yüksek eğitim seviyelerine ve iş deneyimine sahip çalışanların yapay zekanın onları işlerinden etme ihtimali konusunda daha az endişe duymaları gerektiğini göstermektedir (2024: 12). Dolayısıyla İK departmanlarının, çalışanların gelişimini desteklemek için eğitim ve kariyer planlaması gibi alanlarda daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir.

Yapay zekanın iş süreçlerine entegrasyonu, liderlik dinamiklerini köklü bir şekilde değiştirmekte ve liderleri, akıllı sistemleri etkin bir şekilde yönetme ve bu sistemlerin yeteneklerinden yararlanma konusunda yetkin hale gelmeye zorlamaktadır. Eğitim programları, liderlerin yapay zeka destekli karar alma süreçlerini yönetme becerilerini geliştirmelerine odaklanmalı, kritik kararlar üzerinde insan denetiminin gerekliliğini vurgulamalıdır (Sposato, 2024: 4).

Yadav ve Kapoor (2024), 296 işletmeden anket ile veri toplayarak yaptıkları çalışmada, işletmelerin yapay zekanın karmaşıklığına ilişkin algılarının yapay zeka

uygulamalarında engel olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın teknolojik yeterlilik ve düzenleyici destekler yapay zeka kullanımını artıran faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla İK uygulamalarına yapay zeka kullanımının geliştirilmesi için işletmelerin teknolojik yeterliliklerini artırması ve çalışanlara buna yönelik eğitimler vermesinin önemi açıktır.

Yapay zeka araçlarıyla sadece işe alım, eğitim, performans ve ücret gibi temel İK fonksiyonları değil günümüzde önemi gittikçe artan İK analitiği uygulamalarının da dönüşümü söz konusu olmaktadır. Anahtar yeteneklerin bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi konularda başarılı yönetimi yapay zeka teknolojileriyle daha verimli hale gelmektedir. İK bu dönüşüme canlı ve yaratıcı şekilde yanıt verebilirse, yapay zeka ve insan uyumu işletmeleri daha verimli hale getirecektir (Gulliford ve Dixon, 2019: 55). Daha fazla işletme yapay zeka teknolojisini kullanmaya yönedikçe en iyi çalışanların işe alınmasının zorlaşacağı öngörülmektedir. Bir işletmenin dijital yetenekleri ve adaylara mümkün olan en iyi deneyimi sunma kapasitesi, yetenekli adayların cezbedilmesinde önemli rol oynayacaktır. Yapay zeka ve büyük verinin sağladığı avantajlardan yararlanmak için çalışanlarını en iyi şekilde geliştiren işletmeler, daha ön plana çıkacaklardır (Jain vd., 2022).

Yapay zekanın etkin olabilmesi için İKY süreçlerinin aşamalı olarak iyileştirilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Yapay zeka, programlandıkları verilerin kendisinde önyargılar bulunuyorsa önyargılı hale gelebilmektedir. Önyargılı bir algoritma, iş yerinde ayrımcı istihdam uygulamalarına yol açarak zarar verebilmektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu tür önyargılı yapay zeka müdahalelerinin İK karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini ve örgütsel düzeyde yaratacağı örtük sonuçları anlamaya odaklanabilir (Sohani vd., 2025: 2, 6).

İKY profesyonelleri ve yöneticiler yapay zeka uygulamalarında, uygulama süreci hakkında şeffaflık sağlama, çalışanlarla adil iletişim, hesap verebilirlik, üretilen verinin gizliliğini ve güvenliğini sağlama gibi çeşitli etik unsurları göz önünde bulundurmalıdır (Kulkarni vd., 2024: 6). Liderlik eğitimine uyumlaştırılmış önyargı azaltma, veri gizliliği ve yapay zekanın benimsenmesinin toplumsal etkileri gibi konuları ele alan kapsamlı bir etik program geliştirilmelidir (Sposato, 2024: 6).

Yapay zeka iş sağlığı ve güvenliği alanında da işletmelere destek olabilmektedir. Ancak yapay zeka ile donatılmış robotların iş gücü sağlamak için kullanılmasının, işyeri ortamında daha önce bilinmeyen yeni riskler oluşturabileceği de göz ardı edilmemelidir (Çerka vd., 2017). Bu robotların iş sürecinde kullanılmasının bir yönü, bu robotların çalışanlarla düzgün iletişim kurma sorununu içerebilmekte ve bu iş kazaları riski oluşturabilmektedir (Jarota, 2021). Çalışanın gerçek çalışma temposu, robotla iletişimde yaşanan zorluklar, yapay zekanın işleyişine insan etkisi ve değiştirilebilme imkanı ile dış bir otorite tarafından kontrol edilebilme potansiyeli dikkate alınmalıdır. Çalışanlar ise yapay zeka ile ilgili riskler konusunda tam olarak bilgilendirilmelidir (Jarota, 2023: 10). Yapay zeka teknolojileri, İKY'nin çeşitli fonksiyonlarında hızla yaygınlaşmasına rağmen, bu teknolojilerin iş sağlığı ve güvenliği (İSG) üzerindeki etkilerine dair akademik çalışmalar sınırlıdır. Mevcut

literatürde, yapay zekanın iş güvenliği uygulamalarını nasıl şekillendirdiğine, çalışanların sağlığı üzerindeki olası etkilerine ve bu teknolojilere yönelik düzenleyici çerçevelere dair kapsamlı araştırmaların eksik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu alanda yapay zekanın İSG uygulamalarına etkisi, düzenleyici çerçeveler gibi çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Çalışan sağlığını ve sürdürülebilirliği teşvik ederek, organizasyonlar daha olumlu ve üretken bir iş yeri kültürü oluşturabilmektedir. Yapay zeka, çalışanlar arasında yeşil davranışları izlemek ve ödüllendirmek için kullanılabilir. Örneğin, kağıt israfını azaltmak ve doğal kaynakları sorumlu bir şekilde kullanmak gibi davranışlar ödüllendirilebilir. Bu, sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasına yardımcı olabilmekte ve çalışanları çevresel koruma çabalarına aktif bir şekilde katılmaya teşvik edebilmektedir. Yapay zekayı yeşil İK ile entegre ederek, işletmeler daha sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir iş yeri kültürü yaratabilirken, aynı zamanda rekabet avantajlarını da koruyabilmektedir. Bu alanda da daha fazla uygulama ve çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Ruoxing vd., 2025: 4).

Huang ve Gursoy (2024), yapay zeka teknolojisi entegrasyonunun, çalışanların onu işte başarılı olmalarına yardımcı olabilecek olumlu bir meydan okuma olarak görüp görmediklerine ya da işleri için değerini azaltan ve dolayısıyla iş güvencesizliği algılarına yol açan bir engel olarak görüp görmediklerine bağlı olarak, çalışanların proaktif hizmet davranışlarını ya teşvik edebilecek ya da engelleyebilecek çift taraflı bir kılıç olarak açıklamışlardır. Zhao vd. (2024) de çalışmalarında çalışanların yapay zekaya karşı duyduğu teknolojik endişenin, yanlış davranışlara yol açabileceğini ve bunun da iş sonuçlarını olumsuz etkileyebileceğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla İKY uygulamalarında yapay zekadan faydalanırken çalışanların yapay zekaya karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecek eğitimlerin önemi açıktır.

Yukarıda bahsedildiği gibi yapay zeka, İKY'nin farklı alanlarında incelenmiştir. Bu çalışmada kullanılan anlatımlı derleme yöntemi, tüm ilgili literatürü kapsamamaktadır ve ele alınan konuya ilişkin tüm çalışmaların dahil edilmesi amacı güdülmemiştir. Sonraki çalışmalar için ilgili alanda saha araştırmalarının yapılması önerilmektedir. Yapılacak çalışmalarda adayların ve çalışanların yapay zeka deneyimleri ve algısına da yer verilmesi daha bütüncül bir yaklaşım sunacaktır. Gelecekteki İKY uygulamaları, yeşil İKY, İSG, iş hukuku, yapay zekayı etkili kullanabilmek için gereken yetkinlikler, yasal prosedürler, finansal sonuçlar üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE STUDY ON PRACTICES AND FUTURE DIRECTIONS

1. INTRODUCTION

Although it is thought that many human skills will be replaced by smart machines (Pannu, 2015: 79), artificial intelligence applications offer businesses various opportunities in the field of human resource management. Artificial intelligence supports organisations to gain competitive advantage in attracting, motivating and retaining talented employees. Artificial intelligence applications are beneficial to businesses in many areas such as shortening transaction times, reducing costs, improving and facilitating employee services (Varma et al., 2024).

In this study, an answer to the question “What are the artificial intelligence applications used in human resources management?” was sought on a conceptual basis. The aim of the study is to examine the applications of artificial intelligence in the field of human resources and to reveal the advantages, disadvantages and future directions of this technology. In this narrative review, the relevant literature is reviewed and current artificial intelligence applications and discussions in the field of human resource management are discussed together with propositions. Firstly, in response to the research question, human resource management functions are analysed and it is examined how artificial intelligence applications transform current practices. Secondly, propositions have been developed for the impact of artificial intelligence on human resource management practices. Not only the benefits of artificial intelligence applications in terms of human resources management, but also possible concerns are included in the discussion. In the conclusion and evaluation section, it is hoped to contribute to the field by discussing what awaits human resources professionals.

2. DISCUSSION

The new role of human resource management will be to support the competitive advantage in enhancing business capabilities by utilising artificial intelligence. In this process, human resources professionals will need to develop their skills to adapt to this new role (Li et al., 2023: 6). While mastery of digital technologies is a performance criterion for human resources employees, it becomes a selection criterion for candidates in this field (Cherif et al., 2021: 3); (Kristina et al., 2021). Artificial intelligence is recognised as one of the most important technological trends of the current era and is an important driving force in the future of human resource management (Stone et al., 2024).

This study emphasises the personalisation of human resource management practices with human resource analytics and artificial intelligence. According to Huang et al. (2024), personalised HRM is defined as HRM programmes that differ among employees in a business. Personalised HRM practices are grouped into three types: 1)

personalised HR recommendations such as career planning, rewards and learning advice 2) personalised HR options tailored to people's preferences such as flexible working arrangements 3) HR programmes such as personalised recruitment, learning and talent management (2024, p.598). As mentioned above, for example, personalised training programmes tailored to the employee can be mentioned (Tambe et al., 2019).

Artificial intelligence applications are beneficial in many areas such as saving time in human resources management processes, reducing costs, automating repetitive tasks, and increasing productivity. Business processes transformed with artificial intelligence facilitate human resources professionals to focus more on strategic issues (Nawaz et al., 2024: 7). On the other hand, human resources professionals currently perform tasks that constitute an important part of the human resources department based on intuition and empathy, such as employee relations, dealing with complaints and disputes, applying disciplinary penalties, and dismissal. It is unclear when artificial intelligence will be able to perform these intuitive and empathetic tasks competently at the quality of these professionals. For example, intuitive intelligence is important in understanding why employees underperform and producing effective solutions (Huang et al., 2023: 605).

In parallel with the transformations of artificial intelligence in human resources management practices, especially recruitment, the challenges faced by human resources professionals are increasingly diversifying. Some of these challenges include defining information, data entry and requirements, legal and ethical issues, job stability and security, harmonisation between systems, processes and technology, and global trends (Ali and Kallach, 2024: 3273). Human resources professionals should play a role in ensuring data security and fostering an environment of trust by clearly presenting the benefits and dangers of AI (Shahzad et al., 2023).

CONCLUSION

The aim of this study is to examine artificial intelligence applications in human resource management processes. Within the framework of this purpose, current artificial intelligence applications and discussions in the field of human resource management are discussed together with propositions by reviewing the relevant literature. In this study, the usage areas, advantages, disadvantages and possible effects of artificial intelligence in HR applications are presented together and the technological transformation is scrutinised. The most important emphasis of the study is that artificial intelligence has many advantages in HRM applications, but ethical principles should be considered and the importance of interaction with the human factor in HR processes.

The most important limitation of this study is the inclusion of a certain number of current studies. It is recommended to conduct field research in the relevant field for future studies. Including the AI experiences and perceptions of candidates and employees in future studies will provide a more holistic approach. It is thought that

more studies are needed on future HR practices, competencies required to use artificial intelligence effectively, legal procedures, financial results.

KAYNAKÇA

- Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A. ve Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Ali, O. ve Kallach, L. (2024). Artificial Intelligence Enabled Human Resources Recruitment Functionalities: A Scoping Review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268–3277.
- Arias, M. M., Carlos, A. P. R. ve Márquez, O. C. (2023). Artificial Intelligence To Manage Workplace Bullying. *Journal of Business Research*, 160, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113813>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. London: Kogan Page.
- Anderson, J., Rainie, L. ve Luchsinger, A. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Humans. *Pew Research Center*, 10.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Black, J. S. ve van Esch, P. (2020). AI-enabled Recruiting: What is it and How Should a Manager Use It? *Business Horizons*, 63, 215–226.
- Can, A. (2018). Önce Yapay Zekayı Geçmeniz Gerekiyor. Erişim: 1 Mart 2024, <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/once-yapay-zekayi-gecmeniz-gerekiyor-41007016>
- Cerebro. (2018). Yapay Zeka Dokunuşu ile İnsan Kaynakları. Erişim: 1 Mart 2024, <https://medium.com/@cerebro.tech/yapay-zeka-dokunu%C5%9Fu-ile-i%C7%87nsan kaynaklar%C4%B1-152eebdc23a>
- Čerka, P., Grigienė, J., & Širbikytė, G. (2017). Is it possible to grant legal personality to artificial intelligence software systems? *Computer Law & Security Review*, 33(5), 685–699. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.03.022>
- Cherif, O. A., Aregena, A. Y. ve Sanchez, R. C. (2021). Recruitment: How to Identify, Select and Retain Talents From Around the World Using Artificial Intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*, 169, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., et al. (2024). Adoption of robust business analytics for product innovation and organizational performance: The mediating role of organizational data-driven culture. *Annals of Operations Research*, 339, 1757–1791. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04407-3>
- Dastin, J. (2022). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed Bias against Women*. In *Ethics of Data and Analytics*: Auerbach Publications.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*, London: Pearson.
- Delecraz, S., Eltarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N. ve Oullier, O. (2022). Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An Innovative Inclusive and Fair by Design Matching Algorithm for Job Recruitment Purposes. *Journal of Responsible Technology*, 11, <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2022.100041>
- Dianna, L. S., Lukaszewski, K. M. ve Johnson, R. D. (2024). Will Artificial Intelligence Radically Change Human Resource Management Processes? *Organizational Dynamics*, 53(1), <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034> 2024
- Duan, Y., Edwards, J. S. ve Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial Intelligence for decision Making in the era of Big Data–evolution, Challenges and Research Agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63-71.
- European Commission. *White Paper: On Artificial Intelligence - A European Approach to Excellence and Trust*. Brussels, 19.2.2020. Erişim tarihi: 27 Mart 2025 https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en
- Fabris, A., Baranowska, N., Dennis, M. J., Graus, D., Hacker, P., Saldivar, J., Zuiderveen Borgesius, F. ve Biega, A. J. (2025). Fairness and bias in algorithmic hiring: A multidisciplinary survey. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 16(1), 1-54. <https://doi.org/10.1145/3696457>
- Feloni, R. (2017). Consumer Goods Giant Unilever has Been Hiring Employees Using Brain Games and Artificial Intelligence – and it's a Huge Success. *Business Insider*, 28.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Güngör, P. (2011). The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with The Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Gomez-Mejia, Luls, R., Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources*. London: Pearson.
- Gulliford, F. ve Parker Dixon, A. (2019). AI: the HR Revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52-55. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0104>
- He, E. (2018). Can Artificial Intelligence Make Work More Human? *Strategic HR Review*, 17(5), 263–264.
- Hickman, L., Bosch, N., Ng, V., Saef, R., Tay, L. ve Woo, S.E. (2022). Automated video interview personality assessments: reliability, validity, and generalizability investigations. *J. Appl. Psychol.* 107, 1323–1351. <https://doi.org/10.1037/apl0000695>
- Hmoud, B. ve Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.

- Horodyski, P. (2023). Applicants' Perception of Artificial Intelligence in The Recruitment Process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>
- Huang, Y. ve Gursay, D. (2024). How does AI technology integration affect employees' proactive service behaviors? A transactional theory of stress perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103700> [Get rights and content](#)
- Ibrahim, W. M. R. W. ve Hassan, R. (2019). Recruitment Trends in the era of Industry 4.0 using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21.
- Jain, E., Chopra, T., ve Sharma, S. K. (2023). Reinventing human resource management in the era of artificial intelligence. Proceedings of the International Conference on Application of AI and Statistical Decision Making for the Business World, ICASDMBW 2022, 16-17 December 2022, Rukmini Devi Institute of Advanced Studies, Delhi, India. <https://doi.org/10.4108/cai.16-12-2022.2326241>
- Jarota, M. (2021). Artificial intelligence and robotisation in the EU - should we change OHS law? *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16, 18. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00301-7>
- Jarota, M. (2023). Artificial intelligence in the work process: A reflection on the proposed European Union regulations on artificial intelligence from an occupational health and safety perspective. *Computer Law & Security Review*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105825>
- Kassa, B. Y. ve Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100474>
- Khaled, A. S. D., Sharma, D. K., Yashwanth, T., Reddy, V. M. K., Iqbal doewes R., ve Naved, M. (2023). Evaluating the role of robotics. S. Yadav, A. Haleem, P. K. Arora, ve H. Kumar (Ed.), *Machine Learning and Artificial Intelligence in the Field of Performance Management* içinde, (285–293). Singapore: Springer Nature.
- Kritikos, M. (2021). *Work in the era of AI: Time for a digital social contract*. European Parliamentary Research Service. Erişim tarihi: 27 Mart 2025. <https://epthinktank.eu/2021/02/10/work-in-the-era-of-ai-time-for-a-digital-social-contract/>
- Kulkarni, A. V., Joseph, S. ve Patil, K. P. (2024). Artificial intelligence technology readiness for social sustainability and business ethics: Evidence from MSMEs in developing nations. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100250>
- Lukacik, E. R., Bourdage, J. S. ve Roulin, N. (2022). Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews. *Human Resource Management Review*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100789>

- Maity, S. (2019). Identifying Opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Marler, J. H. (2024). Artificial intelligence, algorithms, and compensation strategy: Challenges and opportunities. *Organizational Dynamics*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101039>
- Mélyptaki, G., Riczu, Z., Máté, D. ve Ningrum, P. K. (2021). The role of the artificial intelligence in the labour law relations in European and Asian aspect. *İnsan ve İnsan*, 8(30), 69-83. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.976915>
- Mirowska, A. ve Mesnet, L. (2022). Preferring the devil you know: Potential applicant reactions to artificial intelligence evaluation of interviews. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 364–383. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12393>
- Meyer, D. (2018). Amazon Reportedly Killed an AI Recruitment System Because it couldn't Stop the Tool From Discriminating Against Women, *Fortune*.
- Mikalef, P. ve Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3) <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Moore, P. V., Upchurch, M., & Whittaker, X. (Eds.). (2018). *Humans and machines at work: Monitoring, surveillance and automation in contemporary capitalism*. Palgrave Macmillan.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K. ve Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
- Nayem, Z. ve Uddin, M. A. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100243>
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.) İstanbul: Beta Yayınları.
- Peigong, L., Bastoneb, A., Mohamadc, T. A. ve Schiavone, F. (2023). How does Artificial Intelligence Impact Human Resources Performance. Evidence From A Healthcare Institution in The United Arab Emirates. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 1-8, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100340>
- Pannu, A. (2015). Artificial intelligence and its application in different areas. *Artificial Intelligence*, 4(10), 79-84.
- Potočník, K., Anderson, N., Born, M., Kleinmann, M. ve Nikolaou, I. (2021). Paving the Way for Research in Recruitment and Selection: Recent Developments, Challenges and Future Opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174.
- Raman, R., Venugopalan, M. ve Kamal, A. (2024). Evaluating Human Resources Management Literacy: A Performance Analysis of ChatGPT and Bard. *Heliyon*, 10, 1-26.

- Radonjić, A., Duarte, H. ve Pereira, N. (2024). Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges. *European Management Journal*, 42(1), 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.07.001>
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y. ve Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Ruoxing, C., Jianning, W., Basem, A., Hussein, R. A., Salahshour, S. ve Baghaei, S. (2025). Examining the application of strategic management and artificial intelligence, with a focus on artificial neural network modeling to enhance human resource optimization with advertising and brand campaigns. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2025.110029>
- Rigotti, C. ve Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, 53, 105966. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>
- Singh, A. ve Shaurya, A. (2021). Impact of Artificial Intelligence on HR practices in the UAE. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27026>
- Shahzad, M. F., Xu, S., Naveed, W., Nusrat, S. ve Zahid, I. (2023). Investigating the Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Functions in the Health Sector of China: A Mediated Moderation Model. *Heliyon*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21818>
- Sposato, M. (2024). Leadership training and development in the age of artificial intelligence. *Development and Learning in Organizations*, 38(4), 4-7. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2023-0256>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. ve Johnson, R. D. (2024). Will Artificial Intelligence Radically Change Human Resource Management Processes?, *Organizational Dynamics*, 53(1), <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034>
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R. ve Olafsen, A.H. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *J. of Prod. & Br. Manage.* 22 (7), 473-483.
- Sohani, S. S., Pandey, J., Varma, A. ve Ray, P. (2025). Is it necessary? A framework for assessing the utility of A.I. in HRM practices. *Acta Psychologica*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104816>
- Strazzulla, P. (2024). 11 Best AI Recruiting Software Tools in 2024. Erişim: 1 Mart 2024, <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/ai-recruiting>
- Strohmeier, S. ve Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—a Conceptual Exploration. *Intelligent Techniques in Engineering Management* içinde (s.149-172). Springer: Cham.
- Şenkul, G. 2022. İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü. Yayımlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Upadhyay, A. K. ve Khandelwal, K. (2018). Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment. *Strategic Hr Review*, 17, 225-258.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta.

- Wang, Q., Liu, X. ve Huang, K.-W. (2024). Investigating employees' occupational risks and benefits resulting from artificial intelligence: An empirical analysis. *Information & Management*, 61(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104036>
- Wexley, K. N. ve Latham, G. P. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. New York: HarperCollins Publishers.
- Vardarlier, P. ve Zafer, C. (2020). Use of Artificial Intelligence as Business Strategy in Recruitment Process and Social Perspective. Ümit Hacıoğlu (Ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems Transformational Design and Future of Global Business* içinde (s. 355-373). Switzerland: Springer, Cham.
- Varma, A., Dawkins, C. ve Chaudhuri, K. (2023). Artificial Intelligence and People Management: A Critical Assessment through the Ethical Lens. *Human Resource Management Review*, 33, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>
- Varma, A., Pereira, P. ve Patel, P. 2024. Artificial Intelligence and Performance Management. *Organizational Dynamics*, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101037>
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. ve Bersin, J. (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. In *Deloitte global human capital trends* (p. 106).
- Yadav, S. ve Kapoor, S. (2024). Adopting Artificial Intelligence (AI) For Employee Recruitment: The Influence of Contextual Factors. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 15(5), 1828-1840. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-02163-0>
- Zhao, H., Yuan, B. ve Song, Y. (2024). Employees' perception of generative artificial intelligence and the dark side of work outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 191-199. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.10.007>

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Fatma Zehra YILDIZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Fatma Zehra YILDIZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatma Zehra YILDIZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Fatma Zehra YILDIZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatma Zehra YILDIZ