T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Dilara DEMİR

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2021, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜRECİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Dilara DEMİR

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Haziran 2021, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Dilara DEMİR

İmza

T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrenci No : 4034430002

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Başlığı : Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımına Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Türkiye'de Nicel Ve Nitel Bir Araştırma

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam …… sayfalık kısmına ilişkin …../…../20…….. tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: %.....'** dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1-. Giriş dahil
2-. Ana Bölümler dahil
3-. Sonuç dahil
4-. Alıntılar dahil
5-. Kapak hariç
6-. Önsöz ve Teşekkür hariç
7-. İçindekiler hariç
8-. Kaynakça hariç
9-. Özet hariç
10-. Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazmave Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabulettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ……../……./…….

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN — Öğrenci: Dilara DEMİR

İmza — İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK

Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımına Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Türkiye'de Nicel ve Nitel Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan	**Danışman**
Dilara DEMİR	Prof. Dr. Ebru AYKAN
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN
İmza

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Dilara DEMİR tarafından hazırlanan "Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımına Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Türkiye'de Nicel ve Nitel Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

22 /06 /2021

JÜRİ:

Danışman	: **Prof. Dr. Ebru AYKAN**	İmza
Üye	: **Doç. Dr. Yasemin KAYA HARMANCI**	İmza
Üye	: **Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**	İmza

ONAY:
Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Unvan Ad SOYAD

İmza

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tezi hayata geçirmemde fedakârlığını, emeğini, zamanını, değerli bilgilerini, özverili danışmanlığını benden esirgemeyen, bana güvenen, beni motive eden ve bu süreçte manevi güç olan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Ebru AYKAN'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca değerli vakitlerini bana ayırarak tezime katkılarını sunan Eylem ÖZGÜR, Ceren UZUN, Emre ERGUN, Cenk AKINCILAR, Hakan ALP, Oktay AKTOLUN ve Kıvanç SAĞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi yazdığım dönemde maddi ve manevi her türlü imkânlarını sunan, kendimi daima güçlü hissettiren canım babama, canım anneme ve ilham kaynağım olan kardeşime çok teşekkür ediyorum.

Dilara DEMİR, Kayseri, 2021

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dilara DEMİR

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2021

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ÖZET

Türkiye'de pek çok işletmede son yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yapay zeka teknolojisinin kullanımına artan ilgi ile birlikte işe uygun personel seçimi sürecinde bu teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmaya başlanıldığı görülmektedir. Bu noktada, Türkiye'deki işletmelerin yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanımının, kullanım nedenlerinin ve gelecekteki beklentilerinin tespiti bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Araştırmanın amacı yapay zekâ teknolojilerinin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımlarının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de İK yöneticilerinin yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri hakkında nitel ve nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonunda işletmelerin hız, verimlilik gibi konularda örgütsel çıktılarını optimize etmek istemesi, mevcut rekabet ortamında rekabet avantajını elinde bulundurmak için rekabetçiliği artırmak istemesi ve kullandıkları diğer uygulamalarını desteklemek için bu teknolojiyi destekleyici bir unsur olarak kullanması yapay zekâ teknolojilerinin işletmelerin işe alım sürecinde kullanımının üç temel nedene dayandığını sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki yöneticilerin yapay zekâ teknolojisi alanında yaşanan gelişmeleri yakından takip ettiği ve bu teknolojinin kullanımında yeterli bilgi düzeyine sahip olmaları konusunda zayıf oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İşe Alım Süreci

A SCALE DEVELOPMENT STUDY ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN RECRUITMENT PROCESS: A QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESEARCH IN TURKEY

Dilara DEMİR

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Master Thesis, June 2021

Advisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

It is seen that this technology has started to be used effectively in the process of selecting suitable personnel for the job, with the increasing interest in the use of AI in HRM practices in many enterprises in Turkey in recent years. At this point, it is seen as a need to determine the use of artificial intelligence technology in the recruitment processes, the reasons for its use and future expectations of businesses in Turkey. The aim of the research is to determine the use of artificial intelligence technologies in the recruitment processes of enterprises. For this purpose, a qualitative and quantitative research was conducted on how much knowledge HR managers in Turkey have about the use of artificial intelligence technology in recruitment processes and how or how effectively they can use this system. For this purpose, a qualitative and quantitative research was conducted on how much knowledge HR managers in Turkey have about the use of artificial intelligence technology in recruitment processes and how or how effectively they can use this system. At the end of the research, it is stated that the use of artificial intelligence technologies in the recruitment process of enterprises is based on three main reasons, as businesses want to optimize their organizational output in matters such as speed and efficiency, want to increase competitiveness in order to retain their competitive advantage in the current competitive environment, and use this technology as a supporting element to support other applications they use conclusion has been reached. In addition, it has been concluded that the managers in Turkey closely follow the developments in the field of artificial intelligence technology and they are weak in terms of having sufficient knowledge in the use of this technology.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources Management, Relationship between Artificial Intelligence and Human Resources Management, Recruitment Process

İÇİNDEKİLER

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Sayfa

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI ..... **ii**
YÖNERGEYE UYGUNLUK ..... **iii**
KABUL VE ONAY SAYFASI ..... **iv**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ

1.1. Yapay Zekâ (YZ) Kavramı 4
1.1.1. Yapay Zekâ Tanımları 4
1.1.2. Yapay Zekâ Teknolojisinin Amaçları 7
1.1.3. Yapay Zekâ Teknolojisinin Tarihsel Gelişimi 7

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜREÇLERİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İky) Kavramı 11
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı, Amacı ve Önemi 11
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 15
2.2.1. Personel Yönetimi 15
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 16

2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 17
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları 19
2.3.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı, Amacı ve Önemi 19
2.4. İşe Alım Sürecinin Aşamaları 21
2.4.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi 22
2.4.2. İş Analizi ve İş Tanımı 23
2.4.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları 26
2.4.3.1. İşe alım sürecinde iç kaynaklar 27
2.4.3.2. İç tedarik kaynakları 28
2.4.3.2.1. Terfi 28
2.4.3.2.2. Nakil 28
2.4.3.3. İşe alım sürecinde dış kaynaklar 29
2.4.3.4. Dış tedarik kaynakları 30
2.4.3.4.1. Duyurular ve ilanlar 30
2.4.3.4.2. İnternet 30
2.4.3.4.3. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) 31
2.4.3.4.4. Referans ile başvurma 31
2.4.3.4.5. İnsan kaynakları danışmanlık şirketi 32
2.4.3.4.6. Staj 32
2.4.4. Personel Seçimi 33
2.4.4.1. Başvuruların kabulü ve ön görüşme 33
2.4.4.2. İş başvuru formu 34
2.4.4.3. Sınav ve test uygulaması 35
2.4.4.3.1. Bilgi sınavları 35
2.4.4.3.2. Psikoteknik testler 35
2.4.4.4. Mülakat ve çeşitleri 38
2.4.4.4.1. Yapılandırılmamış (serbest) mülakat 39
2.4.4.4.2. Yapılandırılmış (planlı) mülakat 39
2.4.4.4.3. Stres mülakatı 40
2.4.4.4.4. Görüşülen kişi sayısına göre mülakat çeşitleri 40
2.4.4.5. Adayların geçmişinin araştırılması ve referansların kontrolü 42
2.4.4.6. İşe alınacak adaya karar verilmesi 43
2.4.4.7. Sağlık kontrolü 43

2.4.4.8. Teklif verme 44
2.4.4.9. İşe yerleştirme 44
2.4.4.10. Oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi 44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂNIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Yapay Zekâ ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi 46
3.2. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü 50
3.2.1. İşe Alım Süreci 50
3.2.2. Performans Değerlendirme 57
3.2.3. Eğitim 60
3.2.4. Çalışan Bilgileri, Tarama ve Görüşme Süreci 63
3.2.5. Ücret Yönetimi ve Bordro 65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu 67
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 68
4.3. Araştırmanın Paradigması 69
4.4. Araştırmanın Yöntemi 70
4.4.1. Karma Yöntem Araştırması 70
4.4.2. Karma Yöntem Araştırmasının Kullanım Amaçları 70
4.4.3. Karma Yöntem Araştırma Desenleri 71
4.4.3.1. Yakınsayan desen 73
4.4.3.2. Açıklayıcı (açımlayıcı) sıralı desen 73
4.4.3.3. İç içe desen 74
4.4.3.4. Dönüştürücü desen 74
4.4.3.5. Çok aşamalı desen 74
4.4.3.6. Keşfedici sıralı desen 75
4.5. Araştırmanın Deseni 75

4.5.1. Nitel Araştırma 77
4.5.1.1. Araştırma tasarımı 79
4.5.1.2. Evren ve örneklem 80
4.5.1.3. Veri toplama aracı 81
4.5.1.4. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi 81
4.5.1.5. Geçerlik ve güvenilirlik 82
4.5.2. Nicel Araştırma 83
4.5.2.1. Araştırmanın metodolojisi 83
4.5.2.2. Ölçeğin özelliğinin belirlenmesi 84
4.5.2.3. Uzman görüşlerinin alınması ve literatür taraması 85
4.5.2.4. Pilot uygulama 85
4.5.2.5. Veri toplama ve analizi 86
4.6. Bulgular 86
4.6.1. Nitel Bulgular 86
4.6.1.1. Etki teması 89
4.6.1.1.1. Etki teması: İş dünyası ve toplum alt temaları 89
4.6.1.1.2. Etki teması: İKY etkisi alt teması 92
4.6.1.1.3. Etki teması: İşletmede yapay zekâ alt teması 94
4.6.1.1.4. Etki teması: Takip alt teması 98
4.6.1.2. İKY teması 102
4.6.1.2.1. İKY teması: Gelecek alt teması 103
4.6.1.2.2. İKY teması: İkame alt teması 106
4.6.1.2.3. İKY teması: Rol değişimi alt teması 108
4.6.1.2.4. İKY teması: İşe alım alt teması 110
4.6.1.2.5. İKY teması: İşe alım alt temasında avantaj - dezavantaj alt teması 113
4.6.1.2.6. İKY teması: İşe alım alt temasında etki alt teması 114
4.6.1.2.7. İKY teması: İşe alım alt temasında işe alım süreci alt teması 117
4.6.1.2.8. Yapay zekâ öneriler, tavsiyeler ve eksiklikler 119
4.6.2. Nicel Bulgular 123
4.6.2.1. Faktör analizi (deneysel formun elde edilmesi) 123

4.6.2.2. Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları 124
4.6.2.3. Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları 127

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç 133
5.2. Öneri 137
KAYNAKÇA 138
EKLER 156
Ek-1: Anket Formu 156
Ek-2: Etik Kurul Onayı 161
Ek-3: Tez İntihal Raporu 163
ÖZGEÇMİŞ

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI : Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü

NFI : The Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Ortalamaların Karekökü)

Sd(df) : Serbestlik Derecesi

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

YZ : Yapay Zekâ

YZT : Yapay Zekâ Teknolojisi

YZTİKU : Yapay Zekâ Tabanlı İnsan Kaynakları Uygulamaları

$\chi 2$: Ki-Kare

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yapay Zeka Yaklaşımları 6
Tablo 2. Yapay Zekâ Alanında Yaşanan Gelişmelerin Kronolojik Sıralaması 10
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi 15
Tablo 4. İç Kaynak ve Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları 26
Tablo 5. Keşfedici Desen Uygulamasında Temel Prosedür Akış Şeması 76
Tablo 6. Katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımı 86
Tablo 7. İş Dünyası ve Toplum Alt Temaları Frekans Tablosu 91
Tablo 8. İKY Etkisi Alt Temaları Frekans Tablosu 94
Tablo 9. İşletmede Yapay Zekâ Alt Teması Frekans Tablosu 97
Tablo 10. Takip Alt Teması Frekans Tablosu 102
Tablo 11. Gelecek Alt Teması Frekans Tablosu 105
Tablo 12. İkame Alt Teması Frekans Tablosu 107
Tablo 13. Rol Değişim Alt Teması Frekans Tablosu 110
Tablo 14. İşe Alım Alt Teması Frekans Tablosu 112
Tablo 15. Avantaj-Dezavantaj Alt Teması Frekans Tablosu 114
Tablo 16. Etki Alt Teması Frekans Tablosu 116
Tablo 17. İşe Alım Süreci Alt Teması Frekans Tablosu 118
Tablo 18. Yapay Zekâ Öneri ve Eksiklikler Frekans Tablosu 120
Tablo 19. Maddeler ve Frekans Numaraları 122
Tablo 20. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 124
Tablo 21. Madde Faktör Yük Değerleri ve Döndürülmüş Faktör Yükleri 125
Tablo 22. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 126
Tablo 23. Uyum Iyiliği Indeks Değerleri 128
Tablo 24. Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşletmelerin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri 131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Personel Tedarik Süreci 22
Şekil 2. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki 24
Şekil 3. Keşfedici Sıralı Desenin Çalışma Diyagramı 76
Şekil 4. Nitel Araştırma Süreci 79
Şekil 5. Kuramsal Formdan Deneysel Formun Elde Ediliş Süreci 84
Şekil 6. Seçici Kodlama ile Oluşturulan Merkezi Tema: Yapay Zekâ 88
Şekil 7. Eksen Kodlamada Elde Edilen Birinci Ana Tema: Etki 89
Şekil 8. Eksen Kodlamada Elde Edilen İkinci Ana Tema: İKY 103
Şekil 9. Özdeğer Grafiği 125
Şekil 10. Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşletmelerin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 130

GİRİŞ

Yüzyıllar boyu insanoğlu evrende ve çevresinde olup bitenleri anlayabilmek ve kendisini geliştirebilmek için keşfetme ve merak duygusu ile hareket ederek bir arayış içerisinde olmuştur. Bu arayış, insanlığın gelişmesindeki ve medeniyetlerin kurulmasındaki ilerleyişin en büyük motivasyon kaynağı olmuştur. İlkel taş aletlerinin yapımı ve kullanımı ile başlayan teknolojinin gelişim süreci, zaman geçtikçe karmaşık algoritmalar ve gelişen yapay zekâya yerini bırakarak insanoğlunun bildiği bütün bilgilerin çehresini değişmiştir. Bugün içerisinde yaşadığımız ve pek çok bilim insanının 'Yapay Zekâ Çağı' olarak adlandırdığı günümüzde yapay zekâ teknolojisinin kullanımı, sadece üretim ile sınırlı kalmayarak tıp, işletme, finans, insan kaynakları yönetimi vb. birçok farklı alanda kullanılmaktadır.

YZT kullanımına artan ilgi ile birlikte, İKY uygulamalarında da özellikle işe uygun personel seçimi sürecinde bu teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmaya başlanıldığı görülmektedir. İKY uygulamaları arasında işe uygun personel seçim süreci en maliyetli ve zorlu süreçler arasında görülmektedir. Doğru adayın, doğru zamanda, doğru pozisyon ile eşleştirilmesi ve iş gereklerine uygun adayların her zaman geleneksel mülakat ve test süreçleri ile en uygun biçimde belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Bu süreçlerde verilen yanlış kararlar veya işe yerleştirmeler uzun vadede hem işletmelerin işgücü devir oranlarını yükseltmekte hem de ciddi bir zaman ve maliyet kaybı yaratmaktadır. İşe alım süreçlerinde gerçekleştirilen mülakatlarda kimi zaman sübjektif faktörlerden etkilenilebilmekte ve karar vericiler zaman zaman yanlış seçimler yapmalarına imkân verilebilmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerin işe alım süreçlerinde kullandıkları HireVue gibi YZ tabanlı programların İK süreçlerinde ve işe alım süreçlerinde kullanılması karar vericilerin işlerini kolaylaştırmakta ve doğru eşleştirmeler yapmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işe alım süreçlerinde kullanılan YZT sayesinde hem maliyet hem de zaman kaybı minimum seviyeye indirilerek gerçekleştirilebilmektedir.

Türkiye'de son 5 yıl içerisindeki işe alım süreçleri incelendiğinde gerek özel sektörde yer alan işletmelerde gerekse devlet kurumlarında işe alım süreçlerinde YZT'nin etkili bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle Türkiye'de bulunan Unilever, P&G, Vodafone gibi global şirketlerin bu konuda öncü oldukları söylenebilir. Örneğin; Unilever şirketi işe alım sürecinde Pymetrics platformu aracılığı ile ilk aşamada adaylara 20 dakika boyunca 12 adet nöro bilim temelli oyun oynatmaktadır. İşe başvuran adayların

sonuçları, belirli bir pozisyonun gereken profil ile eşleşir ise aday, bir diğer YZ tabanlı uygulama olan HireVue aracılığı ile önceden hazırlanmış sorulara yanıt verdikleri bir mülakata alınmaktadırlar. Buradaki YZ; anahtar kelimeler, tonlama ve vücut dilini analiz etmekte ve bu analiz sonucunda işe alım süreçlerini yöneten yöneticilere birer rapor göndermektedir. Bu raporun sonucuna göre aday ile sürece devam edilmekte ya da edilmemektedir. Bu işletmelerin kullandığı YZ tabanlı İK uygulamaları, iş gören üretkenliğini yükseltme ve aynı zamanda İK eksperlerinin iş gören başarısını yükselten bilgili ve eğitimli birer birey olmaları konusunda da destek vermektedir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda nitelikli iş gücünü elinde bulundurmak işletmeler açısından oldukça önemli bir hal almıştır. Dolayısıyla "yapay zekâ" kavramı ve bu kavramın işe alım süreçleri üzerinde oluşturduğu etkiler her geçen gün artmaktadır. Son yıllarda akademik açıdan bakıldığında YZT'nin sosyal bilimler üzerindeki etkileri pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu durum gelişen teknolojinin sadece fen bilimlerinde kalmayarak sosyal bilimleri de etkilediğinin bir göstergesidir. Literatürde YZT'nin İKY üzerine etkisi konusunda birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bugüne kadar yapılan çalışmalarda yöneticiler için YZT'nin kullanımı konusunda sadece nicel analiz ya da nitel analiz yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımını ölçen herhangi bir ölçek bulunamamıştır. Yapılan değerlendirmeler ışığında Türkiye'deki işletmelerin işe alım süreçlerindeki uygulamalarının, bu uygulamalarda yapay zekâya ne kadar yer verdiklerinin tespiti ve yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşlerinin ortaya konması gerekliliği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı Türkiye'de işe alım süreçlerinde YZT'nin kullanımı, Türkiye'de İK yöneticilerinin işe alımda YZT kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri belirlenerek, hem nicel verilerin nitel verilerle desteklenmesinin araştırmanın daha ayrıntılı ve derinlemesine sonuçlar vermesi bakımından hem de nitel araştırma ile elde edilecek bu verilerle ''Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı Ölçeği'' geliştirilmektedir.

Belirlenen amaç doğrultusunda tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapay zekâ kavramı, amaçları ve tarihsel gelişim süreci üzerinde durulmuş; araştırmanın ikinci bölümünde İKY kavramı, tarihçesi, işe alım süreçleri ve işe alım süreçlerinin aşamaları açıklanmış; üçüncü bölümde YZ'nin İKY ile ilişkisi ve yapay zekânın insan kaynakları yönetimindeki rolü açıklanmıştır. Dördüncü bölümünde ise

yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanımına yönelik geliştirilen ölçeğin aşamalarına ve Türkiye'de farklı şirketlerde çalışan 5 üst düzey yönetici ile yapılan görüşme sorularının hazırlık aşamasına yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada yer alan hem nitel hem de nicel analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise geliştirilen ölçeğe ve yapılan görüşmelere ilişkin uygulamanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ

1.1. Yapay Zekâ (YZ) Kavramı

İnsanoğlu bir yandan insan gibi davranabilen ve düşünebilen makineleri yapabilmek için uğraşırken diğer yandan da kendisinin yani insanın nasıl bir yapısı olduğunu anlamaya ve öğrenmeye çalışmaktadır. Özellikle son dönemlerde gelişen teknoloji ile beraber ikinci makine çağı, dijital çağ, yapay zekâ çağı, endüstri 4.0 gibi çeşitli isimler ile adlandırılan içerisinde bulunduğumuz bu yeniçağ, yapay zekâ alanında baş döndürücü bir hızla yaşanan gelişmeler ile bir dönüşüm çağı olma özelliği sergilemektedir.

1.1.1. Yapay Zekâ Tanımları

Hızla gelişen teknoloji ile beraber YZ günümüzde popüler bir bilim dalı haline gelmiştir. YZ kavramı ilk kez 1950 yılında modern bilgisayar ve bilişim alanında öncülerinden biri olarak kabul edilen İngiliz matematikçi ve bilgisayar bilimcisi Alan Mathison Turing'in ünlü "Computing Machinery and Intelligence" makalesinde kullanılmıştır. Turing'in (1950) bu makalesinde geliştirdiği "imitasyon/taklit oyunu" günümüz literatüründe "Turing testi" olarak bilinmektedir. Turing (1950) geliştirdiği bu testinde, makinaların ve özellikle bilgisayarların düşünme yetilerinin olup olmadığına ilişkin "makineler düşünebilir mi?" sorusunu ileri sürerek YZ'nin işlevsel tanımının ilk adımlarını atmıştır (Russell ve Norvig, 2016, s. 2; Turing, 1950, s. 433). Ancak, "yapay zekâ" kavramı ilk defa 1955 senesinde Amerikalı bilgisayar ve bilişim bilimcileri olan John McCarthy ve ekibinin Amerika Birleşik Devletleri'nin Hanover, New Hampshire eyaletinde yer alan Dartmouth Üniversitesi'nin yaz projesi adı altında hazırlamış oldukları önerilerinde kullanılması sonucunda ortaya çıkmıştır (Buchanan, 2005, s. 12; McCorduck vd., 1977, s. 953; Sterne, 2017, s. 9).

YZ'nin temeline bakıldığında felsefe, matematik, psikoloji, dil ve bilgisayar bilimlerine dayandığı görülmektedir. Dolayısıyla YZ pek çok bilim dalı ile ilişkili olduğu için literatürde pek çok farklı tanım ve yaklaşım söz konusudur. Bu yüzden her bir yaklaşım için de literatürde farklı tanımlamalar mevcuttur. En genel tanımı ile YZ, belirli bir bilgisayarın veya bilgisayar denetimli bir makinanın, genel olarak insana özgü olarak

nitelendirilen akıl yürütülmesi, anlam çıkartılması, genelleme ve geçmişte bulunan tecrübelerden öğrenme şeklinde oldukça yüksek zihinsel sorumlulukları yerine getirebilme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Nabiyev, 2005).

Shankar'a (2018, s. 6) göre YZ, "'yapay zekâyı meydana getiren yazılımlar, algoritmalar, sistemler ya da makinalar" anlamlarını taşımaktadır. Nadimpalli (2017, s. 1) ise YZ'nin "makinanın öğrenmesi, doğal şekilde dil işleme, algılama ve muhakeme yapma süreçlerini işleyen seçkin teknolojiler" olduklarını belirtmiştir. Sterne (2017, s. 9) ise YZ'yi, bir bilgisayarın belirli bir kişi gibi davrandığı zamanı ifade etmektedir. IBM ve NRF araştırma raporu (2019, s. 2) YZ'yi "makinelerin mantıklı düşünme, bilgileri hatırlama, yeni bilgiler öğrenme ve veri keşfi yoluyla tanımlama yeteneği" şeklinde tanımlamıştır.

Kaplan ve Haenlein'e (2019, s. 17) göre YZ "bir sistemin harici verileri doğru bir şekilde yorumlama, bu verilerden öğrenme ve bu uyarlamaları esnek ve uyumlu bir şekilde belirli amaç ve görevlere ulaşmak adına kullanma" olarak ifade edilmiştir. Say'a göre YZ, "doğal olan sistemlerin yaptıkları (zeki olsun ya da olmasın) bilişsel etkinliklerin hepsini yapay olan sistemle, daha yüksek başarım düzeylerine ne şekilde ulaşabileceğimizi inceleyen bir bilim dalı" (Say, 2018, s. 83) olarak ifade etmiştir.

Russell ve Norvig (2010, ss. 1-2) YZ tanımlarını iki boyut ve dört kategori içerisinde değerlendirmişlerdir. Düşünme ve akıl yürütülmesini esas alan boyutlardaki tanımlamalarda "insana benzer biçimde düşünen sistemler" ve "insana benzer biçimde hareket eden sistemler" tanımlamaları; Davranışsal boyutu esas almakta olan tanımlamalarda ise "rasyonel düşünen sistemler" ve "rasyonel biçimde hareket eden sistemler" ileri çıktığı ifade edilmektedir. Whitby (2005, s. 17) YZ'nin kazanması gerekli bir özellik olarak "zeki davranış"ı, Nabiyev (2016, s. 25) ise akıl yürütülmesi, belirli bir anlamın çıkartılması, genellemeler ve tecrübeler ile öğrenme gibi "yüksek zihinsel süreçler"i vurgulamış ve yapay zekânın tanımlamasını yapmıştır.

Zambak (2014) YZ'nin tanımlanması konusunda oluşan bu farklılıkların, YZ'nin amacı ve kapsamı ile ilgili farklı görüşlerin oluşuna bağlamıştır. Zambak (2014, s. 67), Tablo 1.'de özetlenen YZ alanında oluşan farklı yaklaşımları dört başlık altında değerlendirmiştir: Teknolojik, benzetim, aracı ve uzman-sistem yaklaşımı.

Tablo 1. *Yapay Zeka Yaklaşımları*

Yapay Zekâ Yaklaşımları	Özellikler
Teknolojik Yaklaşım (The Technological Approach)	Teknolojik yaklaşıma göre yapay zekâ, belirli bir ürün ortaya koymayı amaçlayan tek ve spesifik bir projenin adıdır. Yapay zekâ alanındaki uygulamalı teknikler, gerçek dünyadaki belirli uygulamaya yönelik ve zekâ gerektiren görevlerde başarılı olmak amacıyla bilgisayar sistemleri tasarlar. Yapay zekâ araştırmacıları, problem çözme teknikleri üzerinde çalışır.
Benzetim Yaklaşımı (The Imitation Approach)	Yapay zekâ alanının erken dönemlerinde (1950'ler ve 1960'lar), egemen olan pozitif bakış açısı yapay zekâ tanımlamalarına da yansımıştır. Bu yaklaşıma göre, bir makine insan zekâsını taklit edebilir ve psikolojik fenomeni kopyalayabilir. Taklit etme ve kopyalama ile ilgili görüşler, insanın bilişsel süreçlerinin, becerilerinin ve insan zihninin diğer özelliklerinin her yönüyle tamamen anlaşılabileceği varsayımına dayanır.
Aracı Yaklaşım (The Intermediate Approach)	Aracı yaklaşımda yapay zekâ alanının amacı, insan aklının/düşüncesinin bilgisayar teknikleri kullanılarak anlaşılmasıdır. Dolayısıyla; yapay zekâ insan zihninin doğasının araştırılmasında kullanılan metodolojik bir yöntemdir. Aracı yaklaşım, bilişsel bilim alanında hesaplama kuramlarının hâkimiyetinin ana nedeni olarak değerlendirilebilmektedir.
Uzman-Sistem Yaklaşımı (The Expert-System Approach)	1970'li yıllarla birlikte projelerde yaşanan hayal kırıklıkları ve ağır eleştiriler yapay zekâ alnının ilgi alanında değişikliğe sebep olmuştur. Alanda ortaya çıkan yeni temalar; bilgi tabanlı sistemler, uzman sistemler ve bağlantıcı networklerdir. Bu durum, yeni bir yapay zekâ anlayışını da beraberinde getirmiştir.

Kaynak: Ünal, A. (2019). *İşletmelerde yapay zekâların icra kurulu başkanı olabilirliği üzerine bir araştırma* (Tez No. 572609) [Doktora Tezi, Düzce Üniversitesi], s. 10. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Zambak (2014) Tablo 1.'de gösterilen yaklaşımların ve tanımların ortak özelliklerin de olduğunu da belirtmiştir. YZ'nin; insan zekâsı, zihinsel durumları, zeki davranışları ve bilişsel kabiliyetleri ile ilgili olması, onları taklit etmeyi amaçlayan bir makine performansının olması ve bu özelliklerini açıklamak için kullanılabilen bir araç olması ifade edilen tanımların ortak özellikleri arasında yer almaktadır.

Literatürdeki mevcut tanımlardan ve yaklaşımlardan yola çıkılarak, YZ; günümüz bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak insana özgü kabul edilen bilişsel yeteneklerin yapay bir oluşuma aktarılabilmesi üzerine yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilmektedir.

1.1.2. Yapay Zekâ Teknolojisinin Amaçları

Geleceğin teknolojisi olarak adlandırılan ve günümüzde etkin bir biçimde kullanılan yapay zekâ insanların gelişimlerinin doğal olan kaçınılmaz bir gerçekliğidir. Baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji sayesinde yapay zekâ teknolojisi (YZT) hayatımızın hemen hemen her alanını büyük ölçüde etkilemektedir. İletişim ve bilgisayar bilimlerindeki ilerlemeler gerek özel gerekse iş hayatının yapısını ve yapılan işlerin hızını da değiştirmiştir. Bu yüzden YZT konusunda her bir gelişmenin yakından takip edilmesi oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, YZT'deki yeniliklerden faydalanmak ve kullanmak için gerekli olan yetkinlikleri kazanmak adına bu teknolojilerin kullanılmalarında gerekli olan verileri ve bilimsel gücü tesis etmek ve gerekli alanlarda ne şekilde kullanılıp, faydalanılabileceğine ilişkin gerekli araştırmaların yapılması gerekmektedir.

YZ'nin temel amacı; insanların zor olarak nitelendirdiği ve yapamadığı işleri yapacak olan sistemlerin üretimini gerçekleştirmek, insanların beyin fonksiyonlarını ve öğrenme yöntemlerini bilgisayar modelleri yardımı ile bilgisayar sistemlerine aktararak anlam vermeye çalışmak, yapay uzman sistemleri oluşturarak bilgisayarları bilimsel alanlarda ve keşiflerde kullanmak ve insanlar ile bilgisayarların iletişimlerini kolay hale getiren bilgisayarların ara birimlerinin geliştirilmesi biçiminde sıralanabilmektedir (Wang, 2008).Diğer amaçları ise insan hayatını kolaylaştırarak hayat kalitesini arttırabilmek, endüstride kaliteyi ve verimliliği arttırabilmek, özellikle tehlikeli işlerde yapay zekâ teknolojisini kullanarak iş kazaları riskini en aza indirmek, eğitim alanında strateji geliştirme ve problem çözme (muhakeme) yeteneği kazandırabilmektir.

Feigenbaum ve Feldman (1963, s. 3) YZ alanında hedefin ‘‘zeki olan insanlarda gözlemlenen zeki davranışlar sergileyen bilgisayar programlarının oluşturulması’’ olarak ifade etmişlerdir. Whitby (2005, s. 23), YZ'nin temel hedefinin "insanların, hayvanların ve makinaların zekâlarına eksiksiz şekilde bilimsel bir açıklama getirecek, bunların üçüne de temel oluşturmuş ortak ilkeleri belirlemek" olduğunu ifade etmiştir.

1.1.3. Yapay Zekâ Teknolojisinin Tarihsel Gelişimi

"Bir makine düşünebilir mi?" şeklinde sorulan soru insanlık tarihine eski zamanlardan miras olarak kalmış oldukça önemli felsefi bir sorudur (Boden, 2014, s. 9). Yaklaşık olarak iki yüz senedir filozoflar, özellikle öğrenimin, hatırlamanın ve muhakeme etmenin

ne şekilde ve nasıl yapılması gerektiği konusunda araştırmalar yaparak anlamaya ve özü öğrenmeye çalışmaktadır. Yapılan bu araştırma ve düşünceler dünyada en eski araştırma alanlarından birisi olan zekâ araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Russell ve Norvig, 1995, ss. 3-4). YZ konusuna ilişkin olarak ilk örnekler antik Yunan dönemine dayandırılmakta ve (Cohen, 1966; Dreyfus, 1972; McCorduck, 1977) McCorduck konuya ilişkin Homeros'un Ilyada destanından örnekler vermiştir. Bu destandaki örnekler, insanlara hizmet eden ve farklı insan özelliklerine sahip yapay organizasyonları temsil etmektedir (Bkz. s. 951). M.S. 1. yüzyılda İskenderiyeli Heron hava basınçları ile çalışan farklı otomatlar (otomatik şekilde açılarak kapanan kapılar, v.b.) yapmıştır (Topdemir, 2011, s. 91).

13. yüzyılda Artuklu sarayında yaşamakta olan Ebul İz El Cezeri, su ve mekanik parçalar ile çalışmakta olan makinalar (otomatik kuşlar, otomatik şekilde yüzmekte olan kayıklar, bir birlerine şerbet ikramında bulunan iki şeyh, otomatik olan abdest alan ve su akıtma yerleri, şifreli anahtarlar ve robotlar) yapmıştır (Ertürk ve Yayan, 2012). 1700'lerin ortalarında Jacques de Waucanson flütü icat etti. Bu makine, dudakların ve parmakların hareketini kontrol ederek flüte hava üfleme ve toplam on iki melodi çalma yeteneği ile karakterize edilmiştir (Barutçuoğlu, 2001, s. 2).

Bunun yanı sıra, Alman matematikçi Wichelm Schickard tarafından 17. yüzyılda ilk mekanik hesap makinesinin geliştirilmesi ve yine 17. yüzyılda Gottfried Leibniz tarafından günümüz bilgisayarlarında kullanılan ikili sayı sisteminin geliştirilmesi, 19. yüzyılda Charles Babbage ve Ada Lovelace tarafından geliştirilen programlanabilir bir mekanik hesap makinesi YZ tarihinde önemli kilometre taşları olarak görülmektedir.

YZ teriminin ortaya çıkmış olduğu 20. yüzyılın ikinci çeyreğine gelinmeden önce de bu konu ile alakalı olarak oldukça önemli icat ve buluşlar yapıldığı görülmektedir. Çek yazar Karel Čapek'in 1921'de yazdığı R.U.R. (Rossum's Universal Robots) oyunu kapsamında ilk defa robotlardan bahsedilmektedir (Schaal, 1999). Yazmış olduğu oyunda robotlar insana benzer biçimde davranışlar ortaya koymakta ve insanların yaptıkları aynı şeyleri ve işleri robotların yaptıkları görülmektedir. Bu oyunda bulunan robotlar ile insanlar oldukça ilgi görmüş ve ileriki dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalara ilham kaynağı olmuştur.

Aynı zamanda YZ laboratuvarlarında algılamalara ve görmeye ilişkin olarak ortaya atılan teorilerin test ve deneylerinin yapılabilmeleri adına robotlar üretilmiştir. 1940 senesinde

Shannon'un tasarladığı labirent çözebilmekte olan fare buna en güzel örneği teşkil etmektedir (Barutçuoğlu, 2001, s. 4). İkinci Dünya Savaşının ardından YZ'ye ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sayılarının arttığı görülmektedir. Savaş senelerinde gerçekleştirdiği çalışmalar ile oldukça dikkat çeken Turing, 1950 senesinde yayınlamış olduğu 'Computing Machinery and Intelligence' isimli makalesinde, "Makineler düşünebilir mi?" sorusunu yönelterek bu alana ilişkin tartışmaları başlatmıştır. Turing, kişiler ile iletişim kurabilecek olan bir makine üretmenin yollarını aramış bu doğrultuda "Turing Testi" olarak isimlendirdiği bir test geliştirmiştir. Bu test sayesinde makinanın zekâ düzeyinin nasıl olduğunu anlamaya çalışan Turing, bir insan ve bir makinayı ayrı şekilde kabinlere koymuştur. Burada sorgulayıcı arabayı veya kişiyi görmez veya duymaz. Sorgu ekranına yazılı olarak onlarla iletişim kurar, cevaplamaları için bazı sorular sorar ve hangisinin araba hangisinin kişi olduğunu belirlemeye çalışır. Turing'in düşüncesine göre sorgulayıcılar bunları ayırt edemedikleri takdirde bu makinanın zeki olduğu ortaya çıkacaktır (Aslan, 2014, s. 16).

1950'li yıllarda YZ'ye ilişkin gerçekleştirilmekte olan çalışmalar ve araştırmalar ayrı biçimde bir alan olarak kabul görmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni ise bilgisayar ve teknolojilerin yaşamımızın içerisine girmeleri ve ticari amaçlı olan firmalar tarafından kullanılmaya başlanmasıdır. Bu dönem içerisinde Claude Shannon ve Allen Newell tarafından geliştirilmiş olan satranç programları ve diğer oyunları oynamakta olan programlar özellikle YZ ile alakalı olarak gerçekleştirilmekte olan çalışmaların hız kazanmasını sağlamıştır. 1956 yılında Princeton Üniversitesinden McCarthy'nin Dartmouth'da düzenlemiş olduğu bir çalıştayda yapay zekâ adı ilk defa McCarthy tarafından önerilmiştir (Akın, 1997). Konferanstan sonra YZT alanında yaşanan gelişmelerin kronolojik sıralaması Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2. *Yapay Zekâ Alanında Yaşanan Gelişmelerin Kronolojik Sıralaması*

1957	Newell, Simon ve Shaw ‘‘General Problem Solver’’ isimli program yazdı.
1958	John McCarthy, Lisp dilini yarattı.
1960	Ray Solomonoff, tümevarımsal çıkarım ve tahmin için evrensel Bayesci yöntemleri tanıtarak yapay zekanın matematiksel teorisinin temellerini attı.
1961	James Slagle, Lisp’te 1. Sınıf seviyesinde matematik problemleri çözen ‘‘Saint (Aziz)’’ programını yazdı.
1962	Unimation adını taşıyan ilk endüstriyel robot şirketi kuruldu.
1963	Thomas Evans, IQ testlerindeki sorulara cevap verebilen ‘‘Analogy’’ adlı programı yazdı. Julian Feldman Ve Edward A. Feigenbaum YZ konusundaki makalelerin ilki olan ‘‘Bilgisayarlar ve Düşünce’’yi yayınladı.
1964	Danny Bobrow’un MIT’de gerçekleştirmiş olduğu çalışma bilgisayarların basit matematik sorularını çözebilecek olduklarını gösterdi.
1965	Joseph Weizenbaum, İngilizce olarak herhangi bir konu üzerine sohbet edebilen, etkileşimli ilk psikiyatrist programı olan ‘Eliza’yı yarattı.
1968	Seymour Pappert ve Marvin Minsky, sanal sinir ağları üzerine bir makale yayınladı.
1968	Joel Moses, William Martin ve Carl Engelman, gelişmiş matematik problemleri çözebilen MACSYMA adlı program için çalışmalara başladı.
1969	Yapay zekâ alanında ilk uluslararası konferans düzenlendi.
1971	Terry Winograd’ın robotları, verilmiş olan komutları yerine getirebildiklerini kanıtladı.
1972	Alan Colmaurer, ‘Prolog’ adlı yapay zekâ dilini geliştirdi.
1975	Kütle spektrometri verileri ve kimyasal bileşenlerden moleküler yapıları yakalayan bilgisayar programı (DENDRAL) sonuçları, ilk kez bir bilimsel dergide yayımlandı.
1978	Herb Simon, YZ alanındaki ‘‘sınırlı rasyonalite’’ teorisiyle Nobel Ödülü kazandı.
1979	Pittsburgh Üniversitesi'nin uzman sistemi ilk dahiliye programını geliştirdi.
1980	Profesyonel sistemler ticari olarak kullanılmaya başlandı. Amerikan AI Derneği, ilk ulusal AI konferansına ev sahipliği yaptı.
1983	James F. Allen , zamansal olayların yaygın olarak kullanılan ilk biçimlendirmesi olan Interval Calculus'u icat etti.
1984	Japonya’da EDR projelerine başlanıldı.
1985	Yapay Sinir Ağları çalışmaları, tekrar popüler hale geldi.
1985	Harold Cohen, bilgisayarda çizim yapmayı sağlayan ‘‘Aaron’’ adlı programı geliştirdi.
1986	Ernst Dickmanns ve ekibi Münih Bundeswehr Üniversitesi’nde boş caddelerde saatte 55 mil hızla giden ilk robot arabaları yaptı.
1987	Marvin Minsky tarafından zihnin teorik tanımlamasını yapan ‘‘Toplumun Zihni’’ adlı kitabını yayınladı.
1995	Intelligent Agents (Akıllı Ajanlar), sistem olarak oluşturuldıu
1997	‘‘Deep Blue (Derin Mavi)’’ isimli satranç programı oldukça geniş bir topluluğun izlediği maçta satranç şampiyonu Garry Kasparov’u yendi.
1998	İnternetin kullanımının yaygın hale gelmesinin ardından yapay zekâ temelli programlar oldukça geniş olan topluluklara ulaştı.
2000	Etkileşimli olan oyuncak robotlar satışa sunuldu.
2005	Stanford'un aracı, 211 km'lik özerk bir yolda çölü geçtikten sonra Darpa Grand Prix'i kazandı.
2005	Fütürist ve mucit Ray Kurzwell, 2045’te yapay zekânın insanların beyinlerinin önüne geçtiğini ileri sürdüğü “The Singularity” teorisini sundu.
2011	IBM Watson, daha önce şampiyon olan Brad Rutter ve Ken Jennings’i yenerek “Jeopardy!” isimli bilgi yarışmasını kazandı.
2011	Apple, akıllı bireysel asistan Siri’yi iPhone 4S ile tanıttı.
2012	Google'ın yapay beyni, YouTube'daki milyonlarca fotoğrafta kedileri ilk tespit eden oldu.
2014	Chatbot Eugene Goostman’ın Turing testini geçtiğini ifade edildi.
2015	Google DeepMind's AlphaGo, 3 kez Avrupa Go şampiyonu olan profesyonel Fan Hui'yi 5 maç farkla yendi.
2016	Google’ın AlphaGo’su Çinli Go oyunu şampiyonu Ke Jie’yi yendi.
2018	Alibaba şirketinin oluşturduğu dil işleme alanındaki yapay zekâsı, Stanford Üniversitesi okuma ve anlama testinde en iyi skoru yapan insanları geride bırakarak 100.000 sorudan oluşan bir sette 82.44 puan aldı.
2020	Microsoft, 17 milyar parametrede yayınlanan en büyük dil modeli olan Turing Natural Language Generation'ı (T-NLG) tanıttı.

Kaynak: Buchanan, B. G. (2005). Brief history of artificial intelligence. *AI Magazine,* 26(4), 53-60.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜREÇLERİ

Küreselleşmenin etkisi ile değişen koşullarda işletmelerin rekabet avantajını elinde bulundurabilmek ve küresel pazarda mevcut konumunu koruyabilmek için nitelikli işgücüne duyduğu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu durum da yetenek olarak adlandırılan nitelikli çalışanları kurumlara çekme ve bu çalışanları elde tutmaya yönelik rekabeti hızlandırmıştır. İşletmelerin ekonomik ve teknolojik değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmeleri ve değişen yapılara uygun nitelikte insan gücünü bulabilmeleri işe alımın öneminin artmasına neden olmuştur.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Kavramı

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı, Amacı ve Önemi

Globalleşme yoğunlaşan rekabet ortamında günümüz işletmelerinin belirlemiş oldukları hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çevreleri ile iletişim halinde olmaları bir gereklilik halini almıştır. İşletmelerin hedeflerine ulaşarak varlıklarını devam ettirebilmeleri için çevrelerinde olan gelişmeleri ve değişimleri sürekli olarak takip edebilmesi ve ayak uydurabilmesi rekabetin yoğun olduğu iş hayatında çok önemlidir. Ancak her bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ellerinde olan çok önemli bir kaynağı mevcuttur: "İnsan Kaynağı".

İnsan kaynakları (İK) kavramı ilk kez 1817 yılında ekonomist Springer (1817) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. İKY kavramı ise, Taylor ve Fayol'un yönetim alanında yapmış oldukları çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Bek, 2007, s. 107). Günümüz İK kavramı; işletmelerin ürün ve hizmet üretimi olarak tanımladıkları hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken kaynaklardan biri olan insanlarla ilgilidir (Kaynak vd., 1998, s. 15). Bu kavram, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.

Açıkalın'a (1994, s. 3) göre "insan kaynağı" , işletmelerin rekabetin yoğun olduğu ortamda üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri potansiyel kaynaktır. Ancak sadece işletme içerisindeki çalışanları kaynak olarak değerlendirmek yanlış olabilmektedir. Dolayısıyla kurum dışındaki potansiyel işgücü de insan kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Sadullah vd., 2015, s. 2).

İKY, İngilizce "human resource management" (HRM) ve Fransızca "gestion des ressources humaines"(GRH) şeklinde kullanılmakta olan bir terimdir. İngilizcede bu terim ''human resources management'' biçiminde yazılmakta olsa dahi yaygın biçimde ''human resource management'' şeklinde kullanılmaktadır (Aykaç, 1999, s. 17).

Literatürde İKY'nin pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

İKY, işletmedeki en etkili insan kaynağını bulmak, geliştirmek ve sürekliliği sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Saruhan ve Özdemir, 2004, s. 172).

İKY, "işletmede rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyulan personelin organizasyonunu, işe alımını ve geliştirilmesini politika oluşturmayı, planlamayı, organize etmeyi, yönlendirmeyi ve denetlemeyi içeren bir disiplindir." (Yüksel, 2007, s. 8).

İKY, "herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve topluma yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümü" olarak tanımlanabilmektedir (Uyargil vd., 2015, s. 3).

Fındıkçı'ya (2012) göre İKY, insana odaklanan, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, kurumdaki tüm iş görenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini saptamaya çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.

Bayraktaroğlu'na (2008) göre ise, bir örgütte yer alan bütün çalışanların, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde, etkili ve verimli bir biçimde motivasyonlarının sağlanması ve faaliyete geçirilmesi sürecidir.

İKY, işletmenin rekabet gücünü arttırmak için İK'nın nasıl oluşturulacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceği ile ilgilenen yönetim anlayışıdır (Geylan vd., 2013, s. 7).

İKY, çalışanların yönetim içindeki ilişkilerini düzenleyen, şirket kültürünü ve politikasını geliştiren ve firma yönetimlerinin oldukça önemli bir noktası olan yönetim biçimidir. Dolayısıyla İKY, alışık olmadığımız yeni yaklaşımlar ve ilkeler yerine, iş dünyasında bireyler arasındaki ilişkileri olması gerektiği gibi kullanmaya çalışan bir yönetim yaklaşımıdır (Önelge, 2016, s. 3).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO – International Labour Organization) yayınlarının İKY tanımı (Özgenç, 2012, ss. 32-33) ise aşağıda özetlenmektedir:

- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki için bir yönetim modeli geliştiren;
- İşverenlerin ve çalışanların ortak hedeflere ve benzer görüşlere ulaşmalarına yardımcı olan,
- Çalışma standartlarını doğrulamak için bir yönetim yaklaşımı sağlayan,
- Etkili iletişim yönetimini sağlamak için çalışan,
- Operasyonel verimliliği artırarak çalışanların iş memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir birimdir.

Mevcut literatürde bulunan İKY'ye ilişkin tanımların sayısını artırmak mümkündür. Bununla birlikte, tanımların ortak yönlerini göz önünde bulundurarak, insan kaynakları yönetimi, yönetim felsefesini, gelişen ve değişen ortamları ve organizasyon içinde İK sorumluluklarının dağılımını dikkate alan bir organizasyon kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır. Dinamik ve esnek hizmet anlayışını yaygınlaştırmayı hedeflediği vurgulanmak istenmiştir (Aykaç, 1999, s. 28).

İK kavramının ortaya çıkması ile birlikte işletmelerde çalışan insan, sermaye ve teknolojiden çok daha değerli bir kaynak haline gelmiştir. İşletmelerin teknolojiye olan yatırımı, karlılıklar ve verimlilik adına kullanmakta oldukları sermayenin miktarı ne kadar ise insan kaynakları alanında da bu derecede yatırımın yapılması gerekliliği insan kaynaklarının özünü oluşturmaktadır. İşe alma, eğitim, iş analizi, iş değerlendirme ve performans değerlendirmesine psikolojik katkı; eğitim, motivasyon, çatışma yönetimi, takım oluşturma, iletişim, değişim yönetimi, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, örgütsel gelişime katkı; ergonomiden insanların, makinelerin ve çalışma ortamlarının tasarımına, metodolojisine ve uyumluluğuna katkı; örgütsel kültüre, alt ve uluslararası kültüre antropolojik katkılar; siyaset biliminin gücü ve siyasi etkiye katkı gibi unsurlar İKY'nin kapsamını belirlemektedir (Uğur, 2003, ss. 27-29). Globalleşmenin etkisi ile birçok işletmenin, rekabet üstünlüğünde avantaj sahibi olabilmek adına sahip olunan en

önemli kaynağın insan kaynağı olduğunun anlaşılması ile birlikte işletmelerin bu yönde yaptıkları yatırım insan kaynağını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmıştır. Bu bağlamda insan yönetilmesi gerekli olan bir kaynaktan ziyade genel olarak yatırım yapılması gerekli olan bir sermaye şeklinde görülmeye başlanarak işletmelerin insan kaynakları yönetimi alanında yaptığı bu yatırımlar, İKY özellikle firmalar için en önemli olan birimlerinden birisi haline gelmeye başlamıştır. Ford Motor Company kurucusu Henry Martin Ford "fabrikamızı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz yalnız çalışanlarımı geri verseniz bunları tekrardan kurabilirim" sözü ile insan kaynağının örgüt içerisindeki önemini vurgulamaktadır (Akıncı, 1997, s. 33).

Stone (2007, s. 93), "insan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan amacın organizasyonların verimliliğini ve çalışanların iş hayatından memnuniyetini artırmak" olarak ifade etmiştir. Erdoğmuş'a (2003, s. 116) göre ise, İK'nın amaçları arasında nitelikli olan bir personel yetiştirmek için çekici bir ortam hazırlamak, başarılı iş göreni örgütte tutabilmek ve iş göreni güdülemek yer almaktadır. Sonuç olarak İKY'de ahlaki ve sosyal sorumluluk kapsamında çalışanları en etkin ve verimli bir biçimde çalıştırarak örgüte olan katkılarını arttırarak işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemesi temel amacı oluşturmaktadır.

Bir işletme içerisinde yapılan bütün işlerin etkinlik ve verimlilikleri çalışmakta olan kişilerin nitelik ve niceliklerine bağlıdır. Bu nedenle, İKY, tüm bu faaliyetleri kapsayan ve bir işletmenin işini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için iş sorunlarını ele almanın etkili yollarını içeren bir işlevdir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 5). Bunun yanında diğer bir amacı ise, kurumların amaçlarına en verimli hali ile ulaşmalarını sağlamaktadır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı düşüncesi ile İKY insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece bu yönetim anlayışı, işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır (Fındıkçı, 2012, s. 13).

İKY'nin dört temel amacı ve bu amaçların faaliyet alanları Tablo 3.'de özetlenmektedir

Tablo 3. *İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları ve Faaliyetleri İlişkisi*

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri
Toplumsal Amaç	• Yasal uyum • Sosyal ödemeler (Teşvik ve yardımları sağlama) • Sendika ile yönetim ilişkileri
Örgütsel Amaç	• İnsan kaynakları planlaması • Başvurunun sağlanması ve seçim yapılması • Çalışan kişilerin eğitimleri, uyumu ve gelişiminin sağlanması • Çalışanın bağlılığının sağlanması • İletişim
İşlevsel Amaç	• Performansın değerlendirilmesi • Yerleştirme
Kişisel Amaç	• Yeni çalışmaya başlayanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması • Performans değerlendirme • Yerleştirme • Ücretlendirme ve maaş yönetimleri

Kaynak: Sunar, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi açısından işe alım sürecinin analizi ve örnek bir uygulama* (Tez No. 567990) [Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi], s. 21. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

2.2.1. Personel Yönetimi

18. yüzyılın ilk yarısında İngiltere'de başlayarak ardından dünyanın tamamına yayılan sanayi devrimi ile birlikte seri üretim düzenine geçilerek kitlesel üretim artmaya başlamıştır. Bu dönemde insan kaynakları ucuz ve bol olduğu için bu kaynağı korumak ve yönetmek adına bir çaba içerisine girilmemiştir (Aldemir vd., 2004, ss. 6-7). 1885'in başlarında bilimsel yönetim alanında çalışmalar yapan Taylor, iş görenler için daha etkin çalışmanın yollarını tanımlayarak yönetime yardımcı olmuş ve böylece çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlamıştır (Robert ve John, 1997, s. 19). Bunun yanı sıra Taylor, personel yorgunluğunu önlemek adına işgücünü değerlendirmek için bilimsel yöntemlerden yararlanarak, üst düzey eğitim almalarını sağlama ve usta-personel ilişkileri yerine başarılı işe odaklı çalışan bir insan kaynakları departmanının kurulmasını önermiştir (Yüksel, 2003, s. 12). Örgütlerin büyümelerine paralel olarak, satın alma ve personel gibi bazı faaliyetler uzman olan kişiler tarafından yürütülmeye başlamıştır. Bu bağlamda ilk personel departmanı 1910 yılında oluşturulduğu ifade edilmektedir (Mathis

ve Jakson, 1997, s. 19). Bu dönemde personel departmanlarının görevleri; insan kaynaklarına ilişkin işe giriş ve işten ayrılma tarihlerin tutulması, kişisel bilgiler ve disiplin cezalarının kayıt altına alınması ve ücret bordrolarının hazırlanması ile sınırlı kalmıştır (Aldemir vd., 2004, s. 18).

1920 yılının ortalarına gelindiğinde ise Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları içinde, çalışma gruplarının kişisel çalışanlar üzerinde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılmış olan bu çalışmalar özellikle çalışanların danışmanlıklarının geliştirilmesi ve kullanılmalarını sağlamasının yanı sıra (Mathis ve Jakson, 1997, s. 19) insanların işletmelerin amaçlarına ulaşmak için araç değil amaç biçiminde görüldüğü bakış açılarını beraberinde getirmiştir (Yüksel, 2007, s. 14).

1930'lu yıllarda birçok işgücü yasası yürürlüğe girmiş ve bunlar sendikaların gelişimini sağlamıştır. Toplu şekilde pazarlıkların önemi ve sendika-yönetim ilişkisi ise, işçi sendikalarının gelişimlerinin ardından gündeme gelmeye başlamıştır. Bu yıllarda çoğu kez "çalışma ilişkileri" bölümü olarak anılmaya başlanan personel bölümünden, insan kaynakları ve sendikalara ilişkin tüm sorunları üzerine alması istenmiştir. 1940'larda ve 1950'lerde ise sendikal güç büyümeye devam etmiştir. Buna bağlı olarak işe alma, işten çıkarma, ücretlendirme, sendikal şikâyetleri ele alma, iş görenlerin terfi ve transfer kararları personel bölümünde alınmaya başlamıştır (Mathis ve Jakson, 1997, s. 19).

Genel olarak bakıldığında, bu süre içinde personel departmanlarının örgütün içerisindeki rolü, örgüt içerisinde bulunan diğer hat bölümlerine destek olan bir fonksiyon olarak kalmıştır (Mathis ve Jakson, 1997, s. 19). Bu gelişmelere bağlı olarak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş hız kazanmaya başlamıştır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin 1970'lerde ortaya çıktığı savunulsa da (Gök, 2006, s. 21) bu terimi ilk defa 1817 senesinde ünlü ekonomist Springer kullanmaya başlamıştır. Ferris vd. (1999, s. 386) ise, resmi olarak ilk defa İKY'nin fonksiyonlarının 1920'lerde başladığını belirtmişlerdir.

Aswathappa (2005, s. 24) İKY'yi, yöneticilerin bir kuruluş için üye planlama, işe alma, seçme, eğitme, geliştirme, ücretlendirme ve bakımını yapmalarına yardımcı olan bir yönetim işlevi olarak tanımlarken, Armstrong'a (2012, s. 4) göre ise İKY, insanların kuruluşlarda nasıl kullanıldığı ve yönetildiği ile ilgili tüm hususlarla ilgilenmektedir.

Ayrıca Armstrong (2012, s. 4) İKY'nin; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), bilginin yönetimi, kurumsal olarak sosyal sorumluluk, örgüt geliştirme, kaynak bulma (işgücü planlaması, ise alım, seçme ve yetenek yönetimi), öğrenme ve gelişme, performans ve ödül yönetimi, çalışan ilişkileri, çalışan refahı gibi faaliyetleri kapsadığını vurgulamaktadır. İKY yaklaşımında çalışanlar duygu-düşünce, karakter, iş ve aile yaşamları gibi kendilerini ilgilendiren genel ve özel birçok faktör dikkate alınarak değerlendirilmektedir. İKY hem işletme hem işletmenin açık bir sistemde faaliyet göstermesiyle (Yılmazer, 2013, s. 31) hem de artan rekabet koşulları, teknoloji, sosyodemografik değişimler, küreselleşme vb. gibi nedenlerle iş yapma şekillerinin değişmesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi nedeniyle geniş çaplı bir bakış açısı gerektirmektedir (Çetin vd., 2015, s. 6). İnsan kaynağının öneminin giderek artması onu daha kıymetli ve vazgeçilmez hale getirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak da İK departmanının da işletme içindeki konumu ve görevleri de değişme göstermektedir (Ayan, 2012, s. 25; Bal, 2011, s. 15). Dolayısıyla İK'nın artık üst düzey pozisyonlarda, tepe yöneticisine daha yakın bir konumda yer aldığı söylenebilmektedir.

Günümüzde İKY sadece sembolik şekliyle kalmayıp artık üst yönetimin verdiği stratejik kararlarda da aktif rol oynamaktadır. Bu gelişmeler İK'nın stratejik önemini daha da artırarak farklı bir boyut kazanmasını sağlamaktadır. Bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan SİKY adı verilen bu bakış açısı ile İK, rekabet avantajı kazanmanın temel kaynaklarından biri olma yolunda olduğu söylenebilmektedir.

2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY kavramı literatürde 1980'li yılların başında kendisini göstermeye başlamış ve günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Wright vd., 2005, s. 875). İK uygulamalarının kurumsal hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına stratejileri kullanmaya başlaması, bu kavramın ön plana çıkmasını sağlamıştır (Bratton, 2001, s. 38). SİKY, firmanın hedeflerine ulaşmada İKY'nin stratejik olarak rolünü vurgulamakta olan bir yaklaşımdır (Delery, 1998, s. 289). Dolayısıyla İKY, yalnızca standart biçimde politika ve aşamaların uygulanmalarından sorumlu olan bir bölüm olma özelliğinden sıyrılarak, daha stratejik ve özellikle politik bir anlam kazanmıştır (Roos vd., 2004, s. 29). Ekonomik koşullardaki değişimler, rekabet ortamının yoğunlaşması, teknolojide yaşanan gelişmeler ve değişimler, demografik koşullardaki değişimler, yönetim güçlüklerinin ve yeniden

yapılanmaların yoğunlaşması gibi faktörler örgütlerin SİKY yaklaşımını benimseme ve kullanma aşamasına getirmektedir.

SİKY, Guest'e (1989, s. 51) göre İKY'nin stratejik planlamaya tamamen entegre olması, İKY politikalarının üst yönetim kademelerinde yer alması ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının günlük çalışmanın bir parçası olarak kabul edilmesi şeklinde dile getirilirken; Schuler (1992, s. 21) "firmaların başarıları için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst birimden en alt kademede görev yapan iş görene kadar yerine getirilmesine yardım eden bir yönetim işlevi" olarak ifade edilmektedir. Bingöl (2014, s. 6) ise SİKY'yi, "İK stratejisini ve işletme performansının incelenmesi için temel oluşturan bir yaklaşım"olarak ifade etmektedir.

SİKY, yeniliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürü geliştirmek ve örgütsel performansı iyileştirmek için örgütün stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurmaktır (Dessler, 2000, s. 22). Bu çerçevede SİKY'nin İKY fonksiyonu ve faaliyetleri ile örgütün stratejik amaçları arasında bütünleşme sağlamaya çalışan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilmektedir (Ferris vd., 1999, s. 386; Tompkins, 2002, s. 95). Buna benzer biçimde tanımlama Schuler ve Walker (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar SİKY'yi, insanla-ilişkili meseleleri çözmek için insan kaynakları ve hat yöneticileri tarafından müşterek olarak paylaşılan faaliyet ve süreçlerin bir seti şeklinde değerlendirilmiştir (Schuler ve Walker, 1990, s. 7). Bu tanımlamaların temelinde bir örgütün genel olarak izleyecek olduğu stratejiler ortaya konulurken İK'nın dikkate alınması gerekliliği görülmektedir.

İKY alanında yeni bir disiplinin geliştirilmesi ile stratejik yönetim sürecine entegre edilen (Wright vd., 1992, s. 295) SİKY, işletme stratejisi ile diğer işletme fonksiyonlarının entegre olarak İK stratejilerinin geliştirilmesi adına birleştirici yaklaşımları barındıran bir süreçtir. Bu süreç işletmeye sürdürebilir rekabet avantajı sağlaması ile birlikte İK ile ilgili farklı bakış açısı kazandırmak, İK program ve politikalarının tutarlı bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak ve işletmenin ihtiyaçları ile iş görenin ihtiyaçlarını ortak bir paydada buluşturmak gibi çeşitli amaçlara hizmet etmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017, s. 24).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

2.3.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı, Amacı ve Önemi

İşe alım, literatürde "kadrolama (staffing)", "çalışanların temininin sağlanması", "seçme ve yerleştirme", "çalışanın sağlanması ve işlere yerleştirilmesi" şeklinde kavramlar belirtilmektedir. İnsan kaynakları tedarik süreci, "belirli bir firmanın insan kaynaklar planlamalarında ortaya çıkmış olan ve firmanın gereksinimlerine bağlı şekilde belirli nitelikleri ve kişisel özellikleri yansıtan personel kaybını karşılamak için gerekli iş başvurularının alınması ve değerlendirilmesi sürecidir (Kurtuluş, 2006, ss. 4-5)".

Personel seçme süreci personel sağlama sürecine göre ters yönde ilerlemektedir. Personel sağlama sürecinde aday sayısı arttırılarak aday havuzu genişletilmeye çalışılırken seçme sürecinde aday havuzu eritilmeye çalışılmaktadır. Seçme ve yerleştirme süreci bir dizi aşamalar içermektedir. Bu aşamalarda yapılan hatalar uzun vadeli hatalara dönüşebileceği için seçimin titizlikle yapılması gerekmektedir (Can vd., 2001, s. 118). Sabuncuoğlu'na (2000, ss. 87-89) göre işe alım sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar aşağıda belirtilmiştir.

- İş profilinin çıkarılması,
- Başvuruların kabulü,
- Görüşme (mülakat),
- Referans araştırması,
- İşe alma kararı (ön seçim)
- Sağlık kontrolü,
- Teklif verme (son seçim),
- İşe yerleştirme,
- Testler.

Dessler (2000, s. 123) ise seçme ve yerleştirme sürecini beş aşamada incelemiştir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

- İnsan kaynakları planlaması ve tahminleri,
- Aday havuzunun oluşturulması,
- Başvuruların alınması (başvuru formunun doldurulması),
- Adayların elenmesi için test gibi seçim araçlarının kullanılması,

- Yöneticiler veya görüşmecilerin final kararı için adaylarla görüşme yapılması ve karar sonrası adayların çalışan olması.

İşe alım sürecinin amacı, "işe alınacak personel ile doldurulacak pozisyon arasındaki en iyi uyumu sağlamak ve bu amaçla başvuran adaylar arasından bu pozisyona en uygun adayın seçilmesini sağlamaktır (Göktaş, 2009, s. 8)". Başka bir tanıma göre seçme süreci; "tutum, beceri, yetenek ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayın, sistemli değerlendirmelerden geçirilerek belirlenmesidir." Seçilen adayları yerleştirme süreci ise, "işin gereklerini ve organizasyon ihtiyaçlarını karşılayabilen niteliklere sahip adayların, ihtiyaç duyulan kadrolarda işe alınma sürecidir (Dinler, 2006, s. 4)". Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt şöyle formüle edilebilmektedir (Geylan, 1996, s. 69).

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

İşe uygun doğru kişinin işe alınması, yönetici ve çalışan açısından, kazan-kazan yaklaşımına iyi bir örnek teşkil etmektedir. Pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun kişi, o işte başarılı olmaya, yaptığı işten mutluluk duymaya, iş arkadaşlarının takdirini almaya diğer çalışanlara göre daha yakındır. Bu nedenle amaç, "her bakımdan başarılı, mükemmel bir çalışanı değil, işin gerektirdiği niteliklere sahip yetkin adayı organizasyona kazandırmaya çalışmaktır. Bu niteliklerin fazlasına da azına da sahip adaylar, şirkete tam anlamıyla faydalı olamazlar. Oysa işe uygun adayın iş memnuniyeti arttıkça özsaygısı yükselmekte, işe daha fazla odaklanmakta, başarısı ve motivasyonu artmakta, yükselen bir enerjiyle çalışmaktadır (Yetkin, 2006, s. 18)".

İşe alım, maliyetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu sebeple işe alınan her çalışana yatırım gözü ile bakılabilmektedir. İnsan kaynakları çalışanları, kurum dışında oluşan değişim ve gelişmeler ile kurumun yapısında oluşan değişim ve meydana gelen gereksinimlere göre, eleman alma politikalarını belirlemelidirler. Kurumun yapısının dengede kalabilmesi, yeterli sayıda nitelikli eleman istihdam edilebilmesi ile sağlanabilmektedir (Koç, 2001, ss. 55-63).

İşe ve işletmeye uygun çalışanın kuruma kazandırılması, kurumun verimli ve etkili çalışmasına sebep olmaktadır. İşe ve işletmeye uygun çalışanın seçilmemesi ise kurumun ve kurumda çalışan personelin zarar görmesine sebep olacaktır. Akılcı işe alım sisteminin kurulmaması ve bu sebepten de uygun çalışanların seçilmemesinin yol açacağı zararlar bireysel ve örgütsel olarak aşağıda incelenmiştir (Öztürk, 1995, s. 30).

Birey açısından:

- İşe alınan yeni personel eğer işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine sahip değilse işi başaramayacağını düşüneceği için kaygılanır.
- İşe alınan yeni personel eğer işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyinden daha fazlasına sahipse işi beğenmeme ve ciddiyetle çalışmama söz konusu olur.
- İş tatminsizliği oluşur.
- İşe bağlığı azalır, işten ayrılma niyeti oluşur.

Örgüt açısından:

- İşgücü devir oranı artar,
- İş kazaları artar,
- Verimlilik ve etkinlik düşer,
- Mesailer artar bu da maliyet artışına sebep olur,
- Kurum içi eğitim masrafları artar,
- Kurumda çalışan eski personel olumsuz etkilenir. Motivasyonları düşer,
- Etkililik ve verimlilik azalır,
- Örgüt iklimi bozulur.

2.4. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

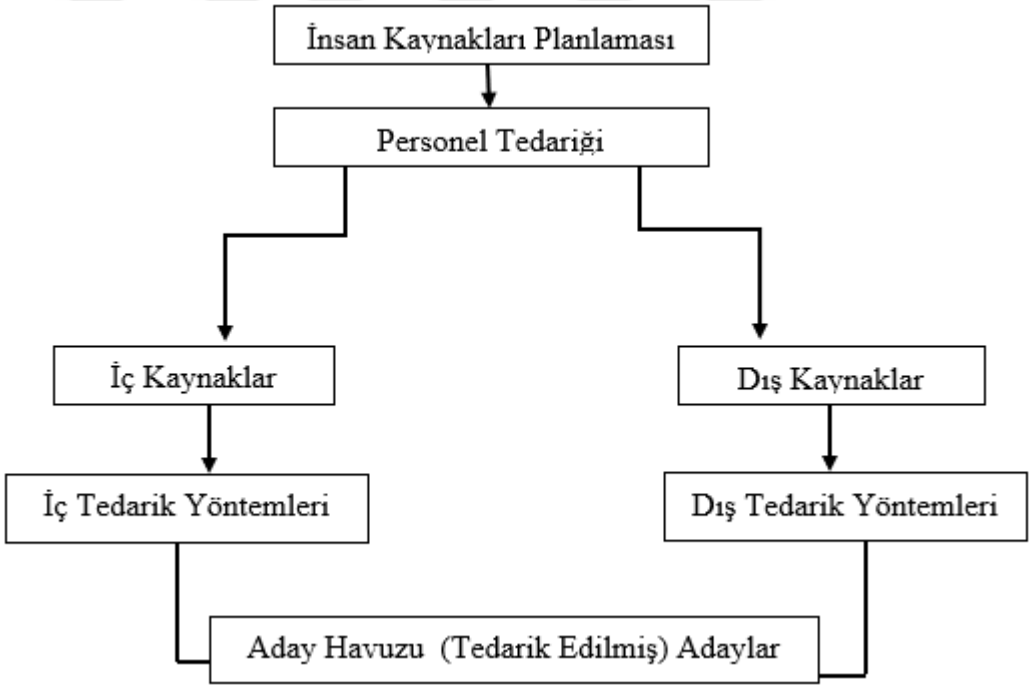
İşletmelerin rekabet avantajını elinde bulundurması ve zorlu rekabet ortamındaki yerini koruyabilmesini sağlayacak olan en önemli kaynak insan kaynağıdır. Ancak İKY'de en zor alan iş yapacak personeli bulma ve seçme işlemidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 77). Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi personeli bulma, seçme ve işe alma sürecindeki başarısına bağlıdır. Seçim sırasında istenilen sayıda ve nitelikte kişinin bulunamaması, işin niteliğine sahip olmayan adayların işe alınmasına neden olabilmektedir.

Bir işletmede işe alım sürecinde yanlış alınan bir personel işletme için hem zaman hem de maliyet kaybına neden olmaktadır. Bu durum hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan bir takım zararlara yol açmaktadır. Örgütsel açıdan bakılacak olursa; İşgücü devir oranı, iş kazaları ve kurum içerisindeki eğitim masraflarında oluşan artıştan dolayı kurum içerisinde çalışan personelin verimlilik ve motivasyonu düşerek hem personeli hem de işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bireysel açıdan bakılacak olursa; İşe alınan yeni personel eğer işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine sahip değilse işi başaramayacağını

düşünerek kaygı seviyesi artar ya da işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyinden daha fazlasına sahipse işi beğenmeme ve ciddiyetle çalışmama gibi bir durum oluşur ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Dolayısıyla işe alım sürecinin doğru bir şekilde işleyebilmesi için hem işletmelerin işe alım sürecine uygun bir sistemi olması hem de İKY biriminin bu süreci planlı bir şekilde yönetmesi oldukça önemlidir. Personel ihtiyacının ortaya çıkması, bu ihtiyacın duyurulması, başvuruların yapılması, yapılan başvuruların arasından görüşmelerin yapılması, uygun olan adaylarında personel tedarik sürecini oluşturmaktadır (İldiz, 2016, s. 23).

Personel tedarik süreci aşağıdaki şekildeki gibidir.

Şekil 1. *Personel Tedarik Süreci*



Kaynak: Bingöl, D.(2020). *İnsan kaynakları yönetimi*. (11.Baskı). Beta Yayıncılık, s. 224.

2.4.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Her işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve belirlediği amacına göre personel ihtiyacı değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden İKY'nin, işletmenin amaç ve faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hangi departmanın hangi yetkinlikte kaç personele ihtiyacı olduğunu bilmesi gerekmektedir. Ancak bu süreçte öncelikle işgücü açığının belirlenmesi

gerekmektedir. Personel ihtiyacı, işgücü talebi ile arzının karşılaştırılması sonucunda işgücü talebinin fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır.

İş gören talebinin belirlenebilmesi için sayısal yönden işgücü ve iş yükü analizleri, nitelik yönünden de iş analizleri yapılmalıdır. İş yükü analizinde, işletmenin amaç ve faaliyetlerinin gerçekleşmesi için personel arz edebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji sayesinde, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı saptanmaktadır. Her personelin belirlenen yer ve zamanda işinin başında bulunacağı varsayımına göre hesaplanan gerçek personel gereksinimine; devamsızlık ve işgücü devri ile ortaya çıkan işgücü açığını kapatmak için yedek ve işgücü gereksinimin de ilave edilmesi gerekecektir. Böylece işletmelerin ne kadar personele ihtiyacı olduğu da tespit edilmiş olacaktır (Dokumacı, 2010, s. 5). İşletmelerde personel sayısının yanı sıra işletmeye alınacak personelin sahip olduğu yetkinlikleri de çok önemlidir. Dolayısıyla işletmede iş analizleri ile işlerin tek tek incelendikten sonra iş tanımı ve gereklerinin hazırlanması gerekmektedir

2.4.2. İş Analizi ve İş Tanımı

İş analizi, belirli bir işin çeşidine, işin yapılabilmesi adına gerekli olan zamanı, araçlar ve gereçler ile yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi, ilgili kurulun bölümleri ve bu işleri yapacak olan çalışanda bulunması gerekli olan nitelikleri kapsamakta olan bilgilerin toplanması, kaydının yapılması ve incelenmeleridir (Ünsalan ve Şimşeker, 2012, ss. 275-276). Literatürde iş analizinin birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

İş analizi , ‘‘işi oluşturmakta olan ödevlerin ve sorumlulukların tanımlanmaları adına ilgili olan görevlerin toplanmış olduğu bir süreçtir” (Tanke, 1990).

İş analizi, “insan kaynakları ile diğer verilerin toplanılması ve gerekli analizlerin yapılması ve sentezinin yapılması işlemidir” (Drummond, 1990).

İş analizi ,“işlerin farklı yönlerinin tanımlamasının yapılması, kaydının yapılması ve işlerin yerlerine getirilmeleri adına gerekli olan becerilerin belirlenme aşamasıdır” (Schuller, 1995).

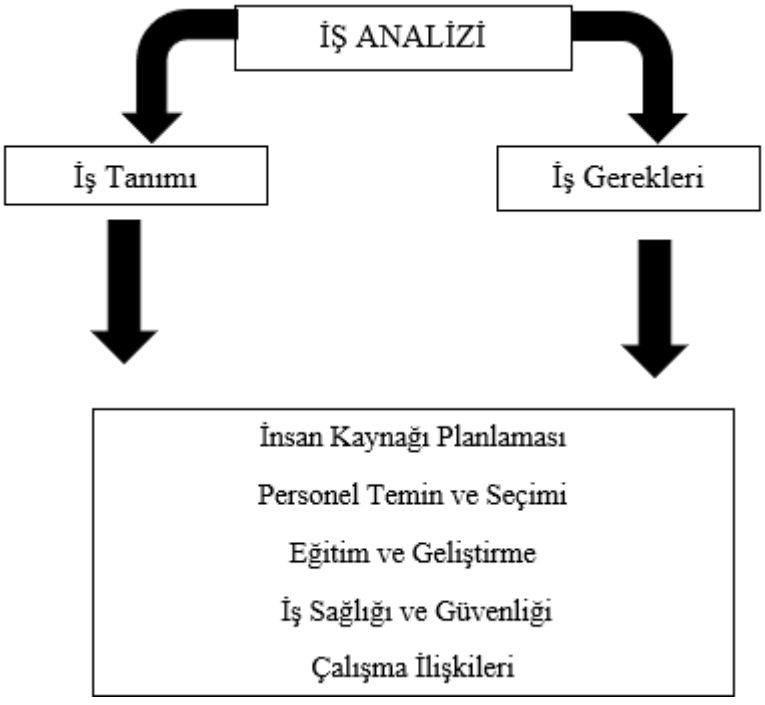
İş analizi , “işlerin özelliklerini ve bu işlerin yapılmakta olduğu çevre koşullarını inceleme yolları ile belirlenmesi ve bunlara ilişkin olan bilgileri kaydetme işlemleri” (Ertürk, 2000) olarak tanımlanabilmektedir.

Personel seçim açısından bakıldığında ise iş analizi; "işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi" şeklinde ifade edilir ve bazı sorulara cevap vermesi beklenir (Budak, 2016, s. 98).

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler İKY için önemli bir araç halini almakta ve elde edilen bu bilgiler İKY'de kullanılmaktadır. Aynı zaman da iş analizi sonucu elde edilen bilgiler, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır. İş analizi; İK fonksiyonlarından olan insan kaynağının planlanması, temini, seçimi, eğitimi, ücretlendirilmesi, performans değerlemesi, iş sağlığı güvenliği, çalışan ilişkilerinde kullanılmaktadır (Ceylan, 2017, ss. 11-12).

Şekil 2. *İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki*



Kaynak: Ceylan, M. (2017). *İş analizinin iş sağlığı ve güvenliği açısından önemi* (Tez No. 454379) [Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi], s.12. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

İş analizi sonucunda elde edilen ve çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere olan bilgiler, işlerin tanımlamaları ve işlerin gereklerinin belirtildiği formlara kaydedilerek iş tanımları haline gelmektedir. İş tanımı, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenmiş bir formatıdır. Diğer bir ifade ile iş tanımı işin sorumlulukları, çalışma koşulları ve iş gereklerini içeren yazılı dokümanlardır. İş tanımları işletmeye çalışanların, görevlerini, sorumluluklarını ve kendinden beklenenleri daha iyi anlayarak işi hakkında bilinçlenmesinde yardımcı olmakta ve çalışanın; performansı, işi doğru ve standartlara uygun olarak yapıp yapmadığı, yetki ve sorumluluklarının derecesi ve iş koşulları hakkında gerekli bilgileri sağlamaktadır. Bunun yanı sıra verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktalar saptanarak, iş basitleştirme yönteminin geliştirilmesini sağlar, işe alma ve işten çıkartma kriteri olarak kullanılır ve örgüt bilincinin oluşmasını sağlamaktadır (Küçükkaya, 2006, s. 45). İş tanımı formu içinde olması gerekli olanlar şunlardır: (Uyargil, 2018, s. 61).

İşin Tanımı: İşin unvanı, bulunuyor ise kodlarının numaraları ve ilgili olan bölüm, kısaca işin özeti bu bölümde yer almaktadır.

Görev ve Sorumluluklar: Açık ve net bir şekilde görevlerin nasıl yapılacağı ve yapılış amacının belirtilmesi gerekmektedir. İşlerin yapılacak olduğu zamanda üçüncü tekil şahıs ve geniş zamanlı olan belirli bir dil kullanılması gerekmektedir. Çünkü iletişimi kolaylaştırmak amacıyla ifadenin açık ve kesinlik kazanması gerekmektedir.

İşle Alakalı Diğer İşler ve İşin Gerektirdiği Gözetim: İşin diğer işyerleriyle ilişkisini belirlemektedir. Dikey iş akışlarının ve yatay iletişim iş akışlarının ve yönergelerinin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Personel seçimi, performans değerlendirme, terfi, performans standartları, eğitim gibi İK süreçlerinde görev tanımları kullanılmaktadır.

İş gerekleri, belirli bir işin yapılabilmesi için çalışan personelde olması gereken eğitim düzeyi, tecrübe, muhakeme-analiz yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri özelliklerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Kısaca, işi yapacak personelin sahip olması gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır. İş gerekleri 4 temel faktör üzerine kurulmuştur (Altınel, 2018, ss. 39-40):

1. Yetenek Gerekleri: (Bedensel ve Zihinsel Yetenekler, Eğitim, Deneyim)
2. Çaba Gerekleri: (Bedensel ve Zihinsel Çaba)
3. Sorumluluk: (Makine – Malzeme, Başkalarının Güvenliği)
4. Çalışma Koşulları: (Aydınlatma, Temizlik, Risk vb.)

Bu iki kavramın benzer yönlerine bakıldığında, her iki kavramında iş analizi sonucu elde dilen bilgilerin düzenlenerek formlar halinde biçimlendirilmesidir. Aralarındaki fark ise işe bakış açılarıdır. İş tanımları, işi bir bütün olarak ele alarak işin nasıl yapıldığını ortaya koyarken iş gerekleri işi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikleri incelemektedir.

2.4.3. İşe Alım Sürecinin Kaynakları

İşletmeler personel ihtiyacını karşılarken işletme içi (terfi, nakil ve rütbe) ve işletme dışı (ilan, internet, referans, iş kurumu, danışmanlık şirketi ve staj) olmak üzere iki temel kaynak kullanmaktadır. İhtiyaç duyulan personelin iç ve dış kaynaktan temini için öncelikle bazı unsurların ortaya konulması gerekmektedir. Öncelikli olarak hangi işlere personel alımının yapılacağı, iş analizi aracılığıyla bu işlerin gerekleri ve özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonrasında ise, iş analizi ve tanımlarından yola çıkılarak elde edilen veriler aracılığıyla işe alınacak personelin yetkinlikleri ortaya konmuş olur (Avcı, 2017, s. 8). İşe alım süreçlerinde iç ve dış kaynaklardan yararlanılırken bu süreç içerisinde bir takım avantaj ve dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajları ise Tablo 4.'te yer almaktadır.

Tablo 4. *İç Kaynak ve Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları*

	Avantajlar	**Dezavantajlar**
İç Kaynak	• Uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki adaylar açısından işletmeyi çekici kılar. • İyi planlandığı zaman orta ve üst düzey yöneticiler için bir eğitim yolu olarak kullanılabilir. • Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı sunar ve gelişimi teşvik eder. • Çalışanların azmini, moral ve motivasyonunu artırıcı bir etkisi vardır. • Yönetici ve kilit çalışanların yetiştirilmesini sağlar. • İşletmede örgüt ikliminin iyileştirilmesine katkı sağlar. • Örgütsel bağlılığı artırır. • İşletme, çalışanlarının yeteneklerini daha iyi değerlendirebilir. • İşe alım sürecinde masrafını düşürür.	• Pozisyon için uygun adayların seçilmemesine neden olabilir. • Çalışanlar terfi edebilmek için politik kavgalara girebilirler. • Yaratıcılık ve yenilik açısından işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. • Teminde izlenecek politikalar ya da önceliklenen kriterler nedeniyle (kıdem, performans vb.) çalışanlar arasında huzursuzluklara ve çatışmalara neden olabilir. • İç kaynaktan temin öncelikli olduğunda ve kıdem faktörü esas alındığında İK ihtiyacının yeterince uygun olmayan kişilerle karşılanması söz konusu olabilir. • İşletmeye dışarıdan alınacak yeni çalışanların katılımının engellenmesi nedeniyle yeni görüşlerin ve uygulamaların, farklı bakış açılarının ve yeteneklerin kısaca taze kanın katılımına engel olmaktadır.

Tablo 4. (devamı) *İç Kaynak ve Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları*

Dış Kaynak	• En uygun nitelikteki aday işe yerleştirilebileceği için işin gerektirdiği nitelikler için yeniden eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerekmeyebilir. Çünkü bu kişiler daha önce çalıştıkları yerlerde bu süreci tecrübe edindikleri için işleyişe hakimdir. • Yeni çalışanlar aracılığıyla işletmeye yeni bakış açısı ile dinamizm kazandırmaktadır. • Aday havuzunun genişlemesine ve gelişmesine katkıda bulunur.	• Her zaman istenilen nitelikte personeli bulmak mümkün olmayabilir. • Doğru iş göreni seçmek oldukça zorludur. • Yeni iş görenin işletmeye uyum sağlaması uzun sürer. • Organizasyon kültürüne uymayan çalışanlar seçilebilir. • İşletmeye ya da işe uygun biri seçilemeyebilir, bu da işe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetlerini artırmaktadır. • İşe yeni alınan kişinin işe alışması ve oryantasyon süreci uzun olabilir • İşletme içinde açık pozisyon için seçilmeyen kişilerin psikolojik açıdan olumsuz olarak etkiler.

Kaynak: Abbasov, A. (2016). *İşe alım sürecinde topgrading metodolojisi: pozitif ve negatif yönleri* (Tez No. 447823) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir; Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık, s. 206; Özdemir, Y. (2017). *İşe alım, süreç, kavram, uygulama* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık, s. 80-87.

Tablo 4.'ten anlaşılacağı üzere işletmelerin iç kaynak veya dış kaynak seçimi ve bu kaynakların kullanımlarına bağlı olarak farklı getirileri olabilmektedir. Süreçte bu kaynaklardan hangilerinin kullanılacağına karar vermek, organizasyonu bir bütün olarak etkileyebileceği gibi çalışanların moral, motivasyon ve performansını da etkileyebilmektedir.

2.4.3.1. İşe alım sürecinde iç kaynaklar

İşletmelerin personel temininde öncelikli olarak tercih ettiği bir kaynaktır. Çünkü iç kaynak kullanımının işletmeye sağlayacağı yararlar ve çeşitli tasarruflar vardır. Ancak işletme içerisinde bulunan boş pozisyona uygun personelin en kısa sürede atanabilmesi için mevcut çalışanların niteliklerini ve potansiyellerini çok iyi bilmek gerekmektedir (Özışık, 2002, s.34).

Her ne kadar işletmelerin ihtiyaç duyulan personeli iç kaynaktan temin etmek istemesi öncelikli olarak başvurdukları bir kaynak olsa da işe alım sürecinde iç kaynaklardan faydalanmanın bazı olumlu ve olumsuz yönleri de vardır (Acar, 2010, ss. 17-18). İşletme açısından olumlu yönlerine bakılacak olursa; İşletmelerin dış kaynaktan temin sürecine göre iç kaynaktan personelin temin edilmesi maliyet açısından daha düşük olduğu için tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra işletmeyi bilen bir personel ile çalışıldığı için personelin oryantasyon sürecinde ve işlerin yapılmasında oluşacak zaman kaybı

minimum seviyeye indirilmektedir. Personel açısından olumlu yönlerine bakıldığında ise işletmenin kültürünü ve mevcut ortamını bildiği için kurum kültürüne ve işlerin işleyiş şekline olan adaptasyon süreci konusunda bir sorun yaşamamaktadır. Aynı zaman da işletme içerisinde işe alım sürecinde iç kaynaktan yararlanmak personelin işletmeye olan bağlılığı ve motivasyonunu artırarak kendisini geliştirmesi için teşvik etmektedir. Böylece hem işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere daha kolay ulaşması sağlamakta hem de işlerin yapılışında oluşabilecek zaman kaybı minimum seviyeye indirilmektedir.

Olumsuz yönlerine bakılacak olursa; İşletme açısından mevcut personel içerisinde olan rekabet giderek artarak personel içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Aynı zaman da işletmenin mevcut personelinin herhangi bir konu üzerinde ileri sürebilecekleri düşünceleri bilindiği için, işletmelerin olaylara farklı bir bakış açısı ile bakmasına engel olunabilmektedir. Bunun yanı sıra personel ihtiyacı duyulan pozisyon için istenilen nitelikler açısından yeterli olmayan bir işletmenin çalışanı ile ihtiyacının karşılanması söz konusu olabilmekte ve bu durum hem işletmeye hem de personele zarar verebilmektedir.

2.4.3.2. İç tedarik kaynakları

İşe alım süreci içerisindeki iç tedarik kaynaklarından personelin ihtiyacının karşılanmasında aşağıdaki yöntemlerle yapılabilmektedir.

2.4.3.2.1. Terfi

Terfi bir çalışanın mevcut pozisyonundan daha üst düzey bir pozisyona getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Terfi yöntemi işletmelerde boşalan pozisyonların doldurulmasında kullanılan en yaygın yöntemdir. Bir işletme de personelin mevcut pozisyonundan daha üst düzey bir pozisyona getirilmesinde çalışanın nitelikleri, kıdemi, mevcut işindeki başarısı ve potansiyeli göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Bunun yanı sıra personelin diğer çalışanlar ile olan ilişkileri, öğrenmeye ve gelişime açık olması, zaman yönetimi gibi konularda terfi sürecinde etki etmektedir.

2.4.3.2.2. Nakil

Nakil yoluyla personel bulma, işletmeler açısından en ucuz ve kolay yoldan personel bulma olanağı sağlamaktadır. Nakil, bir işletmedeki boşalan bir pozisyon olduğu zaman

yerine aynı şartları taşıyan başka bir personelin atanması olarak ifade edilmektedir. Nakil, çalışanların, yetkileri, görevleri ve aldıkları ücretler ile eşdeğer olan işler arasında yatay biçimde yer değişimi şeklinde tanımlanmaktadır.

2.4.3.3. İşe alım sürecinde dış kaynaklar

İşletmelerde, boş pozisyonun her zaman iç kaynaklardan temin edilmesi mümkün değildir. Çalışanların terfi edecek nitelikte olmaması ya da uygun iş gücünün kurum içinde bulunamaması ihtiyacın dışarıdan temin edilmesine sebep olmaktadır.

İşletmelerin personel ihtiyacını karşılayabilmek için dış kaynaklara başvurma nedenleri (Doğan, 2017, s. 45);

- Faaliyete yeni başlayacak bir işletme ya da büyüme kararı alan bir işletme,
- İşletmeye yeni başlayan personelin, kendisini kabul ettirmek adına gösterdiği çabanın diğer çalışanları da olumlu etkilemesi,
- Günümüzde değişen teknolojinin doğurduğu sonuçlar doğrultusunda nitelikli teknik ve uzman personel ihtiyacı,
- İşin niteliklerine göre donanımlı, eğitimli, yeniliğe açık personeli işletmeye çekmek ve ondan faydalanmak,
- Dış kaynaktan sağlanan personelin çalışma ortamına sağladığı hareketlilik,
- Personelin dış kaynaktan temini, terfi bekleyen personele fırsat sağlaması,
- İşe uygun ve nitelikli bir personel için artı bir yatırım ve eğitim ihtiyacının olmaması,
- İç kaynaklar aracılıkları sayesinde üstte bulunan kademelerin pozisyonları dolması ile alt kademede meydana gelen açıkların doldurulması adına dış kaynağa başvurulmaktadır.

İşletmelerin ihtiyaç duyulan personeli iç kaynaktan temin edememesi halinde işe alım sürecinde dış kaynaklardan faydalanmasının bazı olumlu ve olumsuz yönleri de vardır. İşletme açısından olumlu yönlerine bakılacak olursa; İşletmenin nitelikli bir aday havuzu oluşturma olanağını artırmaktadır. Çünkü birbirinden farklı profile sahip adayların aday havuzunda bulunması ile istenen profile uygun personeli seçme şansı da yükselmektedir. Bunun yanı sıra işletmeye yeni görüşler, beceriler ve teknik ustalıklar getirmektedir. Olumsuz yönlerine bakılacak olursa; İşletmeye yeni alınacak olan personeli seçme ve yerleştirme süreci daha fazla zaman almaktadır. Bunun yanı sıra yeni alınacak olan

personelin oryantasyon süreci zaman alabilmekte, bu da mevcut işlerin yapılış hızlarında zaman kaybına neden olmaktadır. Pozisyon için dışarıdan personel tedarik edilmesi ile mevcut personeli psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyebilmekte bu da işletme içerisinde olumsuz durumlara neden olmaktadır.

İşe alım sürecinde dış kaynaklardan personel ihtiyacının karşılanmasında kullanılan yöntemlerin bazıları şunlardır:

2.4.3.4. Dış tedarik kaynakları

İşe alım süreci içerisindeki dış tedarik kaynaklarından personelin ihtiyacının karşılanmasında aşağıdaki yöntemlerle yapılabilmektedir

2.4.3.4.1. Duyurular ve ilanlar

Duyuru, işletmelerin personel ihtiyacını ve aradığı özellikteki personeli çeşitli iletişim araçları ile (radyo, televizyon, gazete, dergi ve internet gibi) kişilere duyurmak için kullandıkları bir yöntemdir. Her ne kadar işletmeler adına önemli maliyetlere neden olsa bile geniş anlamda başvuru ve çalışan bulma imkânı sağlaması sebebi ile işletmeler tarafından tercih edilme nedenidir. Bir duyuruda; işletme ve iş ile ilgili bilgiler, aranan personelde bulunması gerekli olan özellikler, çalışma şartları, gerekli başvuruların nereye, hangi zamanda ve nasıl yapılacağı ile alakalı bilgilerin yer alması gerekmektedir. Duyurular eğer geniş bir kitleye hitap edecekse, üst kademeye bir personel sağlanacaksa duyuruda; işin niteliği, işletme hakkındaki bilgiler açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Ancak iş arzının fazla olduğu durumlarda başvurunun fazla olmasını ve işletmenin adının da açığa çıkmamasını engelleyebilmek adına sadece yapılacak işi ve niteliklerinin bulunduğu "isimsiz iş" duyuruları vardır. Bu tip duyurular da genellikle işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Akın, 2004, ss. 34-35). İlanda; işletme, iş, taşıması gereken nitelik ve özellikler, çalışma şartları, başvuru yeri ve tarihi gibi konular açık ve net bir şekilde belirtilmelidir (Tolan, 2006, s. 82).

2.4.3.4.2. İnternet

Gelişen teknoloji ile beraber internet günümüz şirketlerine personel bulma konusunda çok fazla kolaylık sağladığı, iş arayanlar ve ileride oluşabilecek iş olanaklarını

değerlendirmek isteyen personel için internet günümüzde en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir. Günümüzde en iyi kalite, uygun fiyat, ulaşılabilirlik ve hız gibi kavramlar önemini giderek arttırmaktadır. Bu sebeple internet bu kavramlara ulaşıp yaygın olarak kullanılmakta, aynı zamanda daha geniş adaylara ulaşmayı sağlamaktadır. Teknoloji de yaşanan gelişmelerle birlikte internet tabanlı yeni olanaklar da karşımıza çıkmaktadır. İnternet tabanlı olarak kullanılan bu kaynaklar kurumsal web siteleri, kariyer siteleri ve sosyal paylaşım siteleri olarak hayatımızda yerini almıştır. Pek çok İK uygulamasının da elektronik ortama taşınması sonucu elektronik İKY kavramının da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yücel, 2018, s. 17).

2.4.3.4.3. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)

İŞKUR, iş aramakta olan kişiler ile işverenlerin gereksinimlerini karşılamak adına devlet tarafından kurulmuş olan kuruluştur. Başlıca görevleri şu şekildedir (Toprak, 2018, ss. 78-79):

- İstihdam politikalarını aktif olarak devamını sağlamak, istihdamda yapının korunması, gelişiminin sağlanması, işsizlik sigortalarının devamının sağlanması,
- İş analizi, iş ve profesyonel danışmanlık hizmetleri sağlamak ve istihdamı artırmak amacıyla personel eğitimi, mesleki eğitim, işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, işgücüne yönelik eğitim seminerleri düzenlemek;
- İş aramanın daha düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak, iş arayan kişinin (yurtiçi-yurtdışı) uygun olan işe yerleşmesini ve yurtdışı hizmet sözleşmelerinin yapılmasına aracılık etmek, Özel istihdam büroları ile ilgili yükümlülükleri yerine getirmek, işverenlerin yurtdışında iş ve faaliyetlerini yürütme imkânına sahip olmasını sağlamak, ücretli istihdamı kabul etmek ve sona erdirmek ve tarım işçilerine aracılık etmek;
- Kurumla ilgili ihalelere katılmak, yurt içi- dışı olan kurum ve kurumlara eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır.

2.4.3.4.4. Referans ile başvurma

İşletme içinden veya dışından olan kişilerin aracılığıyla ile personel sağlama işlemidir. Özellikle küçük işletmelerde çalışan personel, tanıdıklarını ya da yakınlarını işletmeye

tavsiyede bulunabilmekte veya işletmeyle iş yapan firmalarda çalışanlarda tanıdıklarını işletmeye tavsiye edebilmektedirler (Eken, 2007, s. 12).

2.4.3.4.5. İnsan kaynakları danışmanlık şirketi

Günümüz işletmelerinde İK, işletmelerin en önemli fonksiyonlardan bir tanesidir. İnsan, yaşanılan değişikliklere uyum sağlayan, bilgi sahibi, teknolojiyi takip eden ve kullanan bir unsurdur. İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında önemli bir rol oynayan bu kaynağın doğru bir şekilde karşılanabilmesi uzmanlık gerektiren bir iş haline gelmiştir. Bu sebeple işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını uzman bir şekilde analiz ederek bu ihtiyacı saptayan ve karşılayan danışmanlık şirketleri ortaya çıkmıştır (İstemi, 2006, ss. 100-101).

İK danışmanlık şirketlerinin en temel amacı, danışmanlığını yaptığı kişi ve işletmeler adına doğru kararların alınabilmesi ve göremediklerini gösterebilmek için yol haritalarını çizmesini sağlamaktır. Bu şirketler, iş arayan ve personel ihtiyacı olan işletmeleri karşı karşıya getiren özel kurumlardır. Bu kurumlara iş arayanlar özgeçmişlerini bırakarak aday havuzuna katılım sağlamaktadır. Personel ihtiyacı olan işletmelerde bu kurumlara danışarak istedikleri özelliklere sahip personeli aramaktadır. İşletmeler bu şirketlerin geniş aday havuzu sayesinde istedikleri özellikteki personeli daha kolay bulmaktadırlar. Aynı zaman da bu şirketler işveren adına ilan sürecine de dâhil olarak, istenen özellikteki adayları belirleyip, işveren adına görüşmeleri yaparak en uygun adayları işverene de sunmaktadırlar. Böylece işletme, daha az kişilerle görüşme yapacağı için hem iş yükünü azaltmış hem de zamandan tasarruf sağlamış olmaktadır (Avcı, 2017, ss. 12-13).

2.4.3.4.6. Staj

Staj, öğrencilerin eğitim süreçlerinde edindiği teorik bilgilerin iş hayatında nasıl kullanılacağını görmek ve deneyim kazanabilmek amacı ile işletmenin bir veya birçok bölümünde belirli süreler içerisinde işletmelerde çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Staj yolu ile hem öğrenciler iş hayatı açısından deneyim kazanırken hem de işletmeler kısa süreli personel ihtiyaçlarını böylelikle karşılamış olmaktadır. Aynı zaman da bu süreç işletmeler öğrencilere staj imkânı sunarak öğrencilerin mezuniyetlerinden sonra da onlara iş teklifi yapmaları ile de sonuçlanmaktadır. Böylece, işletmenin stajyerleri potansiyel iş gören olarak değerlendirme olanağı doğmaktadır. Öğrencilerin işbaşında

gösterdikleri yetkinlikleri ve işe uygunluğu açısından stajlar, uygun personel seçme yolu olarak kullanılabilmektedir (Çaylan vd., 2016, s. 247).

2.4.4. Personel Seçimi

Personel seçimi, bir işletmede boşalan veya boşalacak olan görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuruda bulunan adayların arasında işlerin gereklerine en uygun olan bireylerin seçilmesidir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir personel seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir personel seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı vermektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 94). Seçim süreci, aranan niteliklere en uygun kişilerin ortaya çıkarılması ve bunlar arasında en iyisinin seçilmesi için, adaylarla ilgili bilgilerin elde edilmesi amacıyla çeşitli yöntemlerin kullanıldığı bir faaliyetler dizinini ifade etmektedir. Bu süreç, iş analizi ile başlamakta ve adayın işletmeye alınmasıyla son bulmaktadır.

Seçim sürecindeki aşamaların sayısı veya kullanılan araçlar, doldurulmak istenen işin düzeyine, türüne ve İKY felsefesine göre işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Acar, 2010, ss. 26-27).

1. Başvuruların kabulü ve ön görüşme
2. Başvuru formunu doldurma
3. Sınav ve test uygulaması
4. Görüşme (Mülakat)
5. Adayların geçmişinin ve referanslarının incelenmesi
6. Sağlık muayenesi
7. İş teklifi
8. İşe yerleştirme

2.4.4.1. Başvuruların kabulü ve ön görüşme

İşletmeye yapılan başvuruların aday havuzunda toplanması ile işe alınacak adayların özgeçmişleri bir eleme sürecinden geçmektedir. Her ne kadar duyuruda adaydan beklenilenler açık bir şekilde ifade edilmiş olsa da istenilen özellikleri uymayan adaylarında başvuru yaptığı gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla istenilen özelliklere

sahip olan adayların bu özelliklere sahip olmayan adaylardan ayrılabilmesi istenilen personele kısa sürede ulaşılması açısından önem arz etmektedir.

Bu süreç içerisinde özgeçmişleri incelenen adaylardan hangilerinin görüşmeye çağrılacağı belirlenmekte ve aday ile iletişime geçilmektedir. Kimi zaman ilk eleme telefonla da yapılabilmektedir. Telefon ile yapılan görüşmelerde, adaydan özgeçmişindeki bilgilerin teyidi alınmaktadır. Yüz yüze gerçekleştirilecek olan ön görüşmelerde ise, işle ilgili çok fazla detaya girmeden adayın kişisel bilgileri, eğitim durumu, iş tecrübesi gibi konularda bilgi sağlamaktadır. Her ne kadar telefon ile ön görüşme sürecinde adayın özgeçmişindeki bilgilerin teyidi alınsa da yüz yüz yapılan görüşmelerde adayın kendisini ifade edebilmesi, beden dili davranışlarına da dikkat edilmektedir. Ön görüşme sırasında şartları karşılayan adaylar İK ile görüşmeye davet edilerek işe alım sürecine dâhil edilmeleri sağlanılmaktadır. İK görüşmesinin başlamasından önce, temel kriterleri karşılayan ve atanan adaylardan bir sonraki aşamaya geçmek için çeşitli envanterlere yanıt vermeleri istenmektedir (Gider, 2015, ss. 38-39).

2.4.4.2. İş başvuru formu

İş başvuru formu adayları tanımak amacıyla aday olan kişinin ismi, medeni hali ve eğitim seviyesi, iş tecrübesi, yabancı dil bilgileri, referans olarak gösterecekleri kişiler gibi soruların yer aldığı bir formdur. İşletmelerin adayları sunduğu bu formdaki bilgiler işletmelerin adaylar hakkında ne kadar bilgi edinmek istemesine bağlıdır. Bu nedenle formun içeriği işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Formda yer alacak olan sorular iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olacak biçimde seçilmelidir. Formda yer alacak olan soruların ırk, renk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olması, ahlaki değerlere aykırı olmaması ve soruların açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Adaylar, bir ticari organizasyona gitmeden başvuru formu ile başvurabilmektedir. Başvuru formu matbu olmasına karşın özgeçmiş aday tarafından hazırlanıp sunacağı bilgiler ile sınırlandırılabilmektedir. Bu sebeple adayın özgeçmişinin onu değerlendirecek kişide merak uyandırması ve adayla görüşme sağlayacak şekilde olması önemlidir (Şimşek ve Öge, 2015, ss. 141-142).

2.4.4.3. Sınav ve test uygulaması

İşletmelerin hangi pozisyon için personele ihtiyacı varsa o pozisyonun niteliklerine göre sınav ve test uygulaması yapılmaktadır. Bu sınav ve test uygulamaları aşağıdaki şekillerde yapılabilmektedir.

2.4.4.3.1. Bilgi sınavları

Yapılan bilgi sınavlarında işlere alınacak olan adayların, işle alakalı kurumsal açıdan kurumsal ya da pratik olan bilgi seviyelerini saptamak amacı ile genel olarak kâğıt ve kalem testleri ile gerçekleştirilen sınavlardır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 102). Bilgi sınavlarının yapılmasındaki amaç, adayın başlayacağı pozisyonu ile ilgili yeterliliğini saptayabilmektir. Bilgi sınavı ile adayın davranışı, düşünme yeteneği, çözümleme, aktarabilme gibi becerileri ölçülmelidir (Budak, 2016, s. 193).

İyi bir sınavın uygulanış ve içerik olarak bazı özellikleri taşıması gerekir (Budak, 2016, ss. 193- 194):

- Sınav esnasında sorulacak olan soruların cevapları firma ile alakalı ve işin yapılması esnasında bilgilerin ölçülmesi amacı ile soruluyor olması gerekmektedir.
- Sorular açık, net ve bilgiyi ölçecek bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Sınav süresi ve ortamının tüm adaylar için adil bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Sınav kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir. Sınav, adayın işe yönelik bazı konulardaki yeterlilik durumunu ölçmektedir. Amaç, adayın bilgilerini kullanma yeteneğini ya da bilgileriyle analiz, yorum yapma becerilerini ölçmek olmalıdır.
- Sorular, adayların siyasi görüşleri gibi eğilimlerini belirlemeye yönelik olmamalıdır.

2.4.4.3.2. Psikoteknik testler

Psikotekniğin özü, kişilerin bedensel ve düşünsel yönden yetenekleri, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgili olan alanların analizlerinin yapılması, işletme ile iş ve kişi ilişkisinin uyumunu kolay hale getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1987, s. 154). Psikoteknik yönteminin temel amacı ise kişileri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda çalışanlara yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır (Erdoğan, 1987, s. 8 Akt., Sabuncuoğlu, 2005, s. 99). Bu yöntemin en önemli aracı psikolojik testlerdir. Psikoteknik testler, adayların bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçmek için kullanılan birer

araçtır. İşlere alınacak olan adayların bireysel olarak özellikleri ve ilgili alanlara ilişkin olarak özelliklerinin ortaya çıkarılması ve ölçülmesi, personelin en iyi değerlendirileceği iş alanında, personel için en uygun ve verimleri yüksek olan pozisyonlara yerleştirilmeleri açısından oldukça önemlidir (Demirkol ve Ertuğral, 2007, s. 29). Bu testler işletmelerde işe yerleştirme, atama, nakil, personel seçimi gibi birçok amaçla kullanılmaktadır (Silah, 2005, s. 181).

Psikoteknik testlerin bazıları şunlardır:

2.4.4.3.2.1. Zekâ testi

Zekâ testleri; adayın zekâ, bellek, mantık düşünme, anlama, öğrenme hızı, algılama, dikkat kavrama, gibi düşünsel kabiliyetlerini ölçmeyi hedeflemektedir. Zihinsel yetenek testleri, üç esas kısımdan meydana gelmektedir ve kişilerin sözel şekilsel ve sayısal muhakeme kabiliyetlerini değerlendirmektedir. Bu testler hız testleri ve güç testleri olarak iki bölümde incelenebilir. Güç testlerinde, zor sorular daha geniş bir zaman içinde çözülmeye çalışılır. Hız testlerinde ise, kolay soruların daha sınırlı bir zaman içinde çözülmesi hedeflenir. Adaylara zekâ testlerinde, benzer şekilleri eşleştirme, dağınık resim parçalarını birleştirme, dört eylemi hesaplama, eş anlamlı kelimeler oluşturma, birleşik sözcükler oluşturma ve belirli kurallara göre düzenlenmiş bir dizi sayıyı tamamlama gibi sorular sorulmaktadır ve doğru cevaplanan her soru, önceden belirlenen puan ile hesaplanmaktadır (Kızıloğlu, 2011, ss. 59-60).

2.4.4.3.2.2. Kişilik testi

Kişilik, bireyin etrafında yer alan kişiler ile ilişkilerinin özelliklerini yansıtmakta olan uyum yolları, savunma şekilleri ve davranış biçimleri şeklinde tanımlaması yapılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s.103). Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilmektedir. Kişilik bu faktörlerden tamamının oluşturmuş olduğu bir sistemdir.

Kişilik testleri, bir bireyin davranışını değerlendirilmesi, yorumlanması ve analiz edilmesi için kullanılan bir test türüdür. Bu testler sayesinde kişilerin, sorumluluk, güvenilirlik, uyum şeklinde özellikleri tespit edilmekte ve "Aday çalışacağı pozisyon için

uygun mudur? Aday, çalışacağı pozisyon için gerekli niteliklere sahip midir?'' gibi sorulara cevap bulmaya çalışılmaktadır.

Bu test türündeki amaç bireylerin tipik özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla kişilik testlerinde adayların vermiş olduğu cevaplar doğru veya yanlış olarak nitelendirilmemektedir. Adaylara yapılan bu test sonucunda, adayın özelliklerinin çalışacağı pozisyonla ve işletme kültürü ile uyumlu olup olmadığını saptanırken aynı zaman da adayın iş ile uyum durumu da belirlenmeye çalışılmaktadır. Doğru işe doğru aday eşleşmesi sağlandığında, aday işine ve çevresine daha kolay adapte olacak ve katkısı da daha fazla olacaktır. İşine daha sıcak yaklaşacak, enerjisini kendini geliştirmeye harcayacak ve yaratıcı tarafını geliştirip, en gerekli özelliklerinden biri olan farlılık yaratma konusunda daha başarılı olacaktır (Demir&Yılmaz, 2017, s. 89). Dolayısıyla işletmelerde personel seçim sürecinde uygulanan kişilik testleri hem adayın kendisini daha net bir şekilde tanımasına katkıda bulunurken aynı zaman da işletmeye de daha fazla katkıda bulunmaktadır.

2.4.4.3.2.3. Yetenek testi

Yetenek testleri, adayların eleştirel düşünme, problem çözme, detaylara dikkat ve yeni bilgileri öğrenme, özümseme ve uygulama becerisini ölçen testlerdir (Criteria2, 2017). Bu testlerin temeline bakıldığında ise adayın genel zekâsını veya beyin gücünü değerlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Yani adayın başvuruda bulunduğu pozisyon için istenilen yeteneklere sahip olup olmadığı incelenmektedir. Yetenek testleri adayın bedensel ve zihinsel yeteneklerini ölçümlemeye çalışmaktadır. Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer almaktadır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsamaktadır (Telman, 2005, s. 135 Akt., Sabuncuoğlu, 2005, s. 101).

Başta kişilik testleri olmak üzere tüm testlerin amacına uygun bir şekilde kullanılabilmesi için belirli koşulların işyerleri tarafından yerine getirilmesini gerektirmektedir. Öncelikle testlerin mutlaka uzman bir psikolog denetiminde uygulanması ve hangi adaya hangi testin yapılacak olduğu doğru biçimde tespit edilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli husus ise, farklı ülkelerden alınan testlerin hiçbir uyarlanma yapılmaksızın uygulanmasıdır. Oysa kültürler arasında çeşitli farklılıkların olduğu bir ortamda, testlerin

herkesin kültürüne adaptasyonunu sağlamak gerekmektedir. Ek olarak bu testlerde aranan nitelikler şu şekilde özetlenebilmektedir (Paksoy, 2005, s. 9 Akt., Sabuncuoğlu, 2005, s. 105)

- Güvenirlik; testlerin veya batarya sonuçlarının tutarlı olmalarını ifade etmektedir. Bataryaların aynı olan gruba farklı zaman diliminde uygulanışlarında buna yakın olacak sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir.
- Geçerlilik; bataryaların hedef almış olduğu niteliklerin ölçülme özellikleridir. Hedeflenmiş olan niteliklerin yerine farklı biçimde nitelikler ölçmekte olan testler geçerli olmamaktadır.
- Duyarlılık; bataryaların kişilerin arasında ufak değişiklikler verebilme özellikleridir. Bu testler uygulandıkları gruplarda bulunan kişileri iyi, kötü ve orta şeklinde ayırmaktadır.
- Ekonomiklik; testler için harcanacak olan zaman, gider ve emek en az düzeyde olması gerekmektedir.

2.4.4.4. Mülakat ve çeşitleri

İşe alım süreci içerisinde en çok tercih edilen bu yöntem, bir işletmenin belirlemiş olduğu pozisyon veya pozisyonlar için başvuruda bulunan adaylar arasından uygun adayın tespiti amacıyla belirlenmiş olan bir zaman dilimi içerisinde İK uzmanları veya işletme yöneticileri ile birebir iletişim kurularak yapılan görüşme olarak tanımlanmaktadır. Mülakatlar, bir adayın işi başarma kapasitesini, başarılı olmak için motive durumunu, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağını, adayın işletme ile uyumlu olup olmadığını, diğer çalışanlarla arasında bulunan ilişkiyi ve mutsuz şekilde çalışanın olup olmayacağına ilişkin olarak bilgili olmamıza yardımcı olmaktadır (Solmuş, 2003, s. 12).

Mülakat, işe alınacak olan adayı daha yakından tanımaya ve karşılıklı iletişim kurmaya olanak sağlayarak, işe alınacak adayın ilk ağızdan bilgilerinin sağlanmasına fırsat tanımaktadır. Ancak aday hakkında elde edilmesi gereken bilgilerin edinilemediği takdirde harcanan zaman ve emek boşa gitmiş olmaktadır. Dolayısıyla mülakatı işletme adına yapan kişi veya kurumların mülakat konusunda uzman olan kişi ve kurumlar tarafından yapılması gerekmektedir.

Mülakat süreci pek çok tekniği içerisinde barındıran zorlu bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin daha sağlıklı ilerlemesi adına bazı aşamaların olması gerekmektedir. Bunlar (Altun & Kovancı, 2004):

- En uygun mülakat tekniğinin belirlenmesi
- Mülakat aşamasının başlatılması
- Açılış konuşmasının yapılması
- Mülakatın uygulanması
- Adaydan gelen soruların cevaplanması
- Mülakatın sona ermesi

Mülakat türleri; tekniklerine ve görüşülen sayısına göre 2'ye ayrılmaktadır.

2.4.4.4.1. Yapılandırılmamış (serbest) mülakat

Yapılandırılmamış (serbest) mülakat yönteminde, mülakat öncesinde adaylara sorulacak olan soruların belirli bir kalıba göre hazırlanmaksızın yapılan mülakat çeşididir. Bu mülakat çeşidinde mülakatı yapacak olan kişinin adaya soracağı sorularla ilgili herhangi bir sınırlama olmaksızın, mülakat sırasında adayın ortaya koyacağı davranışları belirlemeye yönelik sorular sorulmaktadır. Standart bir mülakat ile karşılaştırıldığında yapılandırılmamış mülakat türünde belirli bir konu üzerinden mülakat gerçekleştirilmediği için bu tür mülakatta daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda bu mülakat türünde yapılandırılmış mülakat türüne göre daha geniş bir zaman diliminde gerçekleştirildiği için aday kendisini daha iyi ifade edecektir. Bu nedenle, aday hakkında daha çok bilgi sahibi olunacak ve adayda işletme ile ilgili konularda bilgi edinebilecektir (Eryaşa, 2015, s. 62).

2.4.4.4.2. Yapılandırılmış (planlı) mülakat

Yapılandırılmış (planlı) mülakat yöntemi, aday sayısının çok olduğu durumlarda tercih edilen ve adaya sorulacak olan soruların mülakat öncesi uzman kişi ya da kurumlar tarafından hazırlanması ile gerçekleştirilen bir mülakattır. Bu mülakat çeşidinde kullanılacak olan sorular adayların mülakat öncesinde vermiş oldukları bilgiler incelenip, işin gereklerine uygun bir soru listesi hazırlanmaktadır. Daha basit bir ifade ile adayların hepsine önceden hazırlanmış olan sorular sorulmaktadır.

Yapılandırılmış (planlı) mülakat yönteminde, mülakat belli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısı ile zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Bütün adaylara sorulan sorular aynı olduğu için tarafsız bir değerlendirme yapılabilmekte ve adaylar objektif bir şekilde karşılaştırılabilmektedir. Dolayısıyla, yapılandırılmış mülakat yönteminin, yapılandırılmamış mülakat yönteminin yaratmakta olduğu sakıncaları ortadan kaldırmakta olduğu söylenebilmektedir (Eryaşa, 2015, s. 63). Ancak yapılandırılmış mülakat yönteminde belirli soru kalıplarına bağlı kalınması sebebi ile esneklikten yoksun oluşu ve adayın kişiliğinin saptanmasında yetersiz kalışı bu mülakat çeşidinin eleştirisi olarak kabul edilmektedir.

2.4.4.4.3. Stres mülakatı

Stres mülakatı, adayın beklenmedik olağanüstü durumlar karşısında vermiş olduğu tepkileri, uyumunu tespit edilmesi amacı ile kullanılan bir mülakat çeşididir. Özellikle stres seviyesinin yoğun olduğu bankacılık ve finans sektörü gibi sektörlerde çalışmak isteyen adaylar için uygulanan bu yöntemde, kasıtlı olarak stres seviyesinin yoğun olduğu bir ortam yaratılır ve böyle bir ortamda adayların ruhsal ve zihinsel yönden dengesizliklerini, onların takınmış oldukları tutumları ve davranışları gözlemlenir. Bu mülakat yönteminde mülakatı gerçekleştirecek olan kişi, görüşme başladığında bir şey söylememektedir aday görüşme odasına geldiğinde onla ilgilenmez ya da başka şeylerle uğraşır gibi davranır. Aynı zaman da mülakatı gerçekleştirecek kişi adayı eğitim ve deneyimi ile ilgili küçümseyen bir tavır takınır ya da adayların verdikleri cevaplara ters ve sert biçimde çıkışlar yapabilmektedirler. Bu gibi durumlarda aday olabildiğince rahat, sakin ve rahat olmaya çalışmalı ve görüşmeyi başarıyla tamamlamaya çalışmalıdır (Koç, 2010, ss. 62-63).

2.4.4.4.4. Görüşülen kişi sayısına göre mülakat çeşitleri

İşe alım süreci içerisindeki mülakat aşamasında görüşülen kişi sayısı pozisyonlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Görüşülen kişi sayısına göre mülakat çeşitleri aşağıdaki şekillerde yapılabilmektedir.

2.4.4.4.4.1. Birebir mülakat

Birebir mülakat, bilinen en eski ve en çok tercih edilen mülakat yöntemdir. Bu yöntemde aday ve görüşmeyi yapacak İK yetkilisinin birebir olarak görüşmeyi gerçekleştirildiği bir süreçtir. Bu mülakat türündeki amaç adayın pozisyon için uygunluk durumunu belirlemeye çalışmaktır.

Birebir olarak mülakatlar ile aday olan kişiye önceden kendileri tarafından doldurtulmuş olan ve işletme ile paylaşımı yapılmış olan özgeçmişi dikkate alınması sonucunda belirli bir görüşme gerçekleşmektedir. Öncelikle adaydan kendisini tanıtması istenilir. Bunun nedeni mülakata alınan adayın heyecanla ve endişe ile kendisini yanlış bir şekilde ifade etmesini engelleyerek kendisini doğru bir biçimde ifade ederek kendisi hakkında daha fazla bilgi vermesini sağlamak için yapılmaktadır. Akabinde bu süreç İK yetkilisinin adaya görev alması planlanan iş ve şirket hakkında detay verilmesi ile devam etmektedir. Bu mülakat çeşidinde her ne kadar adayın vermiş olduğu bilgiler doğrultusunda mülakat süreci ilerse de adayın beden dilini nasıl kullandığı, görünüşünün nasıl olduğu konularına da İK uzmanları tarafından dikkat edilmektedir. Dolayısıyla birebir mülakat ya da diğer mülakat türlerini de düşündüğümüz de adayın kendisini doğru bir şekilde ifade edebilmesinin yanı sıra beden dili ve görünüşü de bu sürece etki etmektedir. Birebir mülakatın en büyük dezavantajı bu sürecin tek bir kişi tarafından yapıldığı için kararlar sübjektif olarak verilebilmektedir. Ancak sübjektif olarak verilen kararlar testler, problem çözme seansları, grup çalışmaları gibi çeşitli yöntemler aracılığıyla objektif hale getirilebilmektedir (Çevik, 2010, s. 65).

2.4.4.4.4.2. Grup mülakatı

Bir pozisyona beklenilen sayıdan daha fazla sayıda adayın başvuruda bulunması, işletmelerin doğru adayı bulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla çok sayıda başvuru yapan adaylar arasından doğru adayın bulunması için genellikle grup mülakatı yöntemine başvurulmaktadır. Grup mülakatlarında aday olan kişiler, diğer adaylara karşı tutumları, grup çalışması, kendini terfi ettirme, liderlik becerileri ve iletişiminin nasıl olduğu gibi sorulara yanıtlar aranmaktadır.

Genellikle vaka çalışmaları barındıran bu mülakat türünde, adayların ikişerli ya da daha fazla kişilerden oluşan küçük gruplar oluşturularak, adaylara zamanında çözmeleri

gereken bir problem verilmesi ve bunun üstesinden nasıl gelinebileceği konusunda yeni fikirler ortaya çıkartması ve sunması beklenmektedir. Buradaki amaç, adayın grup içindeki davranışları, iletişim becerisi, problem çözme ve karar alma yetkinliği, sebep-sonuç ilişkisini kurabilme gibi konularda değerlendirilmesidir (Tuncer, 2014: 9). Aynı zaman da grup mülakatı, bu mülakatı gerçekleştiren uzmanlar tarafından bir konu hakkında tartışma konusu seçmesi ve adaylarında bu konu üzerinde birbirleri ile fikir alışverişi yapması şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Bu mülakatlarda birden fazla insan kaynakları uzmanı görev almaktadır. Adayların her davranışını daha rahat gözlemleyebilmek adına çoklu mülakatçı şeklinde gerçekleşmektedir (Abbasov, 2016, s. 77).

2.4.4.4.4.3. Panel mülakatı

Birden çok mülakatçının, yalnızca bir aday ile görüşme sağladığı mülakat türüdür. Farklı olan birimlere toplu personel alımı yapılacağı zaman tercih edilir ve bankacılık sektöründe kullanılan yöntemdir. Şirketler için ise, iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu zaman sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Tuncer, 2014, s. 10).

2.4.4.5. Adayların geçmişinin araştırılması ve referansların kontrolü

Her ne kadar doğru adayın seçilebilmesi için mülakatlar ve psikoteknik testler yapılsa da yeterli olamamaktadır. Bu gibi durumlarda işverenler, personelin daha önce çalıştığı kurum ve yöneticilerine ulaşarak aday hakkında detaylı bilgiye ulaşabilmektedir. Özellikle hangi adayın işe kabul edileceği aşamasında son karar verilmeden önce insan kaynakları birim yetkilisi tarafından referans kontrolü gerçekleşmektedir (Çetin, 2012, s. 33; Gürbüz, 2002, s. 50). Referans değerlendirilmesinin yapılmasının iki temel amacı vardır. Birincisi; Adayın kişiliği, mizacı, daha önceki çalıştığı işyerindeki sergilediği tutum ve davranışları ve işletme yapısına uygunluğu ile organizasyona uygunluğu, İkincisi ise; aday olan kişinin bilgisi, becerisi, yetenek ve sergilediği performansı ile düşünülen pozisyon için uygunluğunun araştırılmasıdır.

Gelişen teknoloji ile birlikte günümüzde sosyal ağlar üzerinden kişiler kendi sayfalarını oluşturarak bilgilerini paylaştıkları için İK çalışanları tarafından referans araştırması aşamasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışanların katıldığı gruplar, beğendikleri

sayfalar, yapmış olduğu paylaşımlar İK çalışanları için adayla ilgili kişilik ve karakter özellikleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına da yardımcı olmakta ve işe alım kararını etkilemektedir. Aynı zamanda sosyal paylaşım sitelerindeki kişilerin profillerini izni olmadan görüntülenmesi, kişinin özel hayatını içerdiği için etik konusunu ortaya çıkarmıştır. Bu konuyla ilgili bir yasal düzenleme olmamasına rağmen bazı İK çalışanları etik bir davranış olarak görmediği için referans araştırma aracı olarak kullanmamaktadır (Yücel, 2018, ss. 24-25). Özgeçmişte referans olarak gösterilen kişinin ya da kişilerin haberlerinin olması ve bu kişilerin iletişim bilgilerinin güncel olması bu süreç için oldukça önemlidir.

2.4.4.6. İşe alınacak adaya karar verilmesi

İşe alım sürecindeki temel amaç, işe ve işletmeye en uygun ve nitelikli personele karar verilmesidir. Doğru adayın seçimi için, seçim sürecinde pek çok aşamadan geçerek adayla ilgili pek çok bilgi elde edilmiştir. Ancak bu adaya ilişkin son kararı temsil etmemektedir. Bu süreçteki verilecek en son karar adayın işletmeye kabulü ya da reddi ile sonuçlanmaktadır. İşletmenin ilgili bölüm yöneticisi, insan kaynakları birimi yöneticisi ve işletme yöneticilerinden oluşan kurul tarafından işe alınacak adayın seçimi yapılmaktadır. Kurumsal işletmelerde bu süreç oldukça ciddi ve önemli adımlar eşliğinde yapılıyorken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise adayın işe daveti şeklinde gerçekleşmektedir. Kurumsal işletmelerde, teklifin kimler tarafından, nasıl ve ne kadar ücret ile anlaşıldığı konusunda detaylı bilgilerin olduğu bir teklif sözleşmesi eşliğinde yapılmaktadır. Kurul tarafından işe kabul edilen aday, son kez işyerine davet edilerek, çalışma günleri ve saatleri, yan hakları gibi konularda bilgiler verilmektedir (Avcı, 2017, ss. 80-81). İşe kabul edilmiş olan aday ile ilgili İK birimi tarafından işe başlama tarihi, hazırlaması gerekli evrak listesi ve çalışma sözleşmesi gibi bilgilerde paylaşılmaktadır.

2.4.4.7. Sağlık kontrolü

Sağlık kontrolü, adayların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık durumlarının işin gereklerine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Sağlık kontrolüne adayda sonradan oluşabilecek sağlık problemleri ile ilgili bilgiler vermesi açısından önem verilmesi gerekmektedir. Sağlık kontrolünün bir diğer amacı da işten kaynaklanan

kazaları belirlemek ve gerekli tazminat ödemelerine ilişkin kararları vermektir (Şimşek ve Öge, 2015, s. 146).

2.4.4.8. Teklif verme

Bu teklifin gecikmesi durumunda, işe alınma kararı verilen adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu da adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, işi bir süre boş bırakmak, işletme için ek maliyetlere neden olacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. Her ne kadar işe alınma kararı verilen adaya teklif götürülse de işe alım sürecinin olumsuz sonuçlandığı adaylara bu sürecin neden olumsuz olarak sonuçlandığını belirten birer bilgilendirme mektubu da iletilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 117.) İşe alım sürecinin olumsuz sonuçlandığı adaya bu başvurusu için teşekkür edilerek ileride adayın bilgi, deneyim ve isteğine uygun pozisyon doğması halinde kendileri ile irtibata geçileceği nazik bir dille ifade edilmelidir.

2.4.4.9. İşe yerleştirme

Aday personelin işi kabul etmesi, gerekli görülen evrakların temin etmesi ve ilgili departmana tesliminin gerçekleştirilmesinin ardından personelin işe yerleşme süreci başlamaktadır. İşe yerleştirme, bir işe yeni başlayacak olan kişilerin kişisel becerileri, yetenekleri, tercihleri, bilgileri ve ilgilerini görev alacakları iş ile eşleştirme hali olarak tanımlanmaktadır (Erdoğdu, 2013, s. 117). İşe başlatılan personelin, işe başlamadan önce işveren tarafından bir işe başlama sözleşmesi imzalaması gerekmektedir. Bu sözleşmede içerisinde; işe başlayacağı tarih, iş tanımı, bağlı olduğu birim, maaşı ve ücret artış oranı, çalışma saatleri ve günleri, sosyal hakları, istifa durumunda karışılacağı durumlar, unvanı ve işin sahip olduğu özellikler gibi maddelerin yer alması gerekmektedir (Ahmedova, 2018, ss. 39-40).

2.4.4.10. Oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi

Oryantasyon, "işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime" denir (Gürbüz, 2005, ss. 157-158). Bu eğitimdeki temel amaç işletmeye yeni başlayan bir personele, işletmenin yapısını, kurallarını, çalışma arkadaşlarına tanıtmak, ortamı anlatmak, işletmenin misyon, vizyon

ve kültürünü aktararak işletmeyi kısaca tanıtmaktır. Bu eğitimdeki temel amaç işletmeye yeni başlayan bir personele, işletmenin yapısını, kurallarını, çalışma arkadaşlarına tanıtmak, ortamı anlatmak, işletmenin misyon, vizyon ve kültürünü aktararak işletmeyi kısaca tanıtmaktır. Oryantasyon eğitimi, çalışanın işletmeyi tanımasında ve işletme ortamına uyum sağlamasında kullanılan en etkili ve verimli yöntemlerden birisidir. İşletmenin başarılı olmasında çalışan personelin göstereceği performans ve verimliliğini etkilemektedir. Bunu sağlamak bazı yollar mevcuttur (Yenilmez vd., 2016, s. 135):

- İşletmeye yeni gelen personelin ilk günkü izleniminin olumlu olması çok önemlidir. Çünkü yaşanabilecek küçük bir olumsuzluk personeli soğutmaya hatta kaybetmeye bile neden olabilir.
- Personelin kendini daha rahat hissedebilmesi için, çalışma arkadaşları ile kaynaşmasını sağlanmalı ve personelde biz duygusunun yaratılması gerekmektedir. Bu nedenle işe yeni başlayan personelin, kıdemli diğer çalışma arkadaşı tarafından kabul görmesinin ve benimsenmesinin sağlanması oldukça önemlidir.
- Amaca yönelik hazırlanmakta olan bir uyum programı güvenlik, güven duygusu ve aidiyet yaratması ile işe yeni başlayan personelin uyum problemlerini azaltmaktadır. Böylece yeni personelin işletmenin amaçlarına ve değerlerine olan bağlılığı da artmaktadır.

Personelin kişiliği ve yetenekleri ile yapacağı işin gerekleri birbiri ile uyumlu olduğu takdirde, personelin işindeki tatmin düzeyi artış göstererek verimliliğini de arttıracaktır. Ancak işe uyum sağlayamayan personelin ise devamsızlık ile başlayan işe uyum sorunu işten ayrılması ile sonuçlanacaktır. . Bu gibi başarısız bir şekilde uygulanan bir işe alıştırma programının yaratabileceği olumsuzluklarda mevcuttur. Söz konusu bu olumsuzlukları zaman kaybı, performans kaybı, maliyet kaybı, personel tatminsizliği, güven kaybı olarak sıralamak mümkündür. Dolayısıyla bu tür kayıp ve olumsuzlukların en aza indirilebilmesi içinde doğru bir şekilde hazırlanmış bir oryantasyon eğitimi gerekmektedir (Karakaş, 2014, s. 5).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂNIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Yapay Zekâ ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsanoğlunun içinde var olan keşfetme ve merak duygusu yüzyıllardır süre gelen gelişimlerin temelini oluşturmaktadır. Gerek fen bilimleri gerekse sosyal bilimler olmak üzere en eski çağlardan beri, filozoflar ve bilim adamları, insan zekâsı ve muhakemesinin gizemlerini araştırmaktadır. Önceleri sadece psikoloji alanında araştırma konusu olarak görülen zekâ kavramı mühendislik alanındaki gelişmeler ile birleştirilerek farklı bir boyut kazanmış ve insan zekâsı ile eş değer muhakeme yeteneğine ve bilişsel yeteneklere sahip olan yepyeni bir zekâ formu yaratılmıştır: "Yapay Zekâ".

Sanayi devrimi, alışılmış olan dünya düzeninde köklü bir değişimi meydana getirerek yepyeni bir çağın başlangıcı olmuştur. Giderek artan seri üretim ile birlikte insanoğlu gerek yönetim kademesinde gerekse üretim kademesinde mevcut işlerin yapılış hızlarının değişimi ve bu konuda yenilikleri bulma çabası içerisine girmiştir. Günümüzdeki işletmelere bakıldığında küreselleşmenin etkisi ile birlikte mevcut yönetim ve üretim anlayışlarının tamamen değiştiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni küreselleşme etkisiyle dünyanın açık bir pazar haline gelmesi sonucu rekabet ortamının işletmeler açısından daha zor bir hal alması ve teknolojinin her geçen gün daha da gelişmesidir. Özellikle son dönemlerde yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanan YZT artık sadece üretim, otomasyon gibi faaliyetlerde kalmayarak işletmelerin bütün faaliyetlerinde kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde iyi ve kaliteli bir işletmenin zemini, başarılı ve istekli çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Bu çalışanların iş performansı ve yetenek temelini ise İKY oluşturmaktadır. Bir işletmenin çalışan profili ile şirketin gelişimini İKY'dir. İş

dünyasındaki teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında günümüzde hemen hemen her bir sektörde kullanılsa da, gelişen teknolojilerin kullanımının en yavaş ilerlediği bölüm olarak insan kaynakları görülmektedir. Çünkü İKY'ye bakıldığında özünde bire bir iletişimin kurulması gereken iş yürütme ve yönetim ayağının insan ilişkileri ile gerçekleştiği bir birimdir. Ancak değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı şu günlerde alışılagelmiş olan yönetim şekli insan kaynakları birimi açısından hem zaman hem de maliyet kaybına yol açmaktadır. Bu olumsuzlukların önüne geçilmesi adına yavaş yavaş İKY'de dijital bir döneme girmektedir.

Her kurum belirli bir ortamda belirli koşullar altında çalışmalarını yürütmektedir, bu ortam ve koşullarda herhangi bir değişiklik olması durumunda da kurumun çalışma performansı etkilenmektedir. Bu ortam ve koşullar; hükümet politikaları, küreselleşme olgusu ve teknolojik yenilikleri içerebilmektedir. Bunlar arasında teknolojik yenilikler, en hızlı değişen faktördür ve bir organizasyonun işlevlerini de hızlı bir şekilde doğrudan etkileyebilmektedir. İçerisinde bulunduğumuz dijital çağ olarak anılan günümüzde YZ bir örgütün işlevlerini yeniden tasarlamaktadır. Dolayısıyla İKY'de, YZ'nin yeniden tasarladığı bu işlevlere göre plânlarını şekillendirmek durumundadır.

YZT işe alım ve yerleştirme, yetenek yönetimi, raporlama, bordro vb. İKY işlevlerini bir üst seviyeye taşıma konusunda hem işletmelere hem de İKY birimine ciddi bir avantaj sağlamaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajını elinde bulundurabilmesi ve belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilmesi için elinde bulunan en önemli kaynak insan kaynağıdır. Ancak sadece bilinen yönetim anlayışı ile ihtiyaç duyduğu insan kaynağına ulaşabilmesi ya da elinde bulunan insan kaynağını koruyabilmesi teknolojinin hızla hayatımızın her alanına girdiği şu günlerde işletmeler açısından çok zordur. Dolayısıyla işletmelerin hem teknolojiyi yakından takip etmesi hem de gelişen bu teknolojiyi insan kaynağına en etkili bir şekilde vererek diğer işletmeler ile rekabet edebilecek bir seviyeye gelmesi oldukça önemli bir hal almıştır.

Özellikle son yıllarda İKY alanında, YZT'nin sunduğu fırsatları İKY ile bir araya getirmenin önemi giderek artmaktadır. Ancak her ne kadar YZT'nin sunduğu pek çok fırsat olsa bile İKY tarafından bu teknolojinin hızlı bir şekilde kabullenilmesinin önünde bazı güçlükleri de vardır. Bu güçlüklerden ilki YZT'nin kullanımı ve bu teknolojinin nasıl kullanılacağı konusunda eğitim almış veya bu konuda alanında tecrübeli bir kişiyi bulabilmektir. Çünkü istenilen özelliklere sahip kişiyi bulma süreci oldukça maliyetli ve

zor bir süreçtir. Bunun yanı sıra YZT'nin kullanımı konusunda eğitim veren ülkeler ve şirketlerin sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla gerek işletmeler gerekse İKY tarafından böyle zor ve maliyetli bir süreç içerisinde bulunmak istemedikleri için bu teknolojinin kullanımına karşı bir ön yargı oluşmaktadır. Bir diğer güçlük ise gizlilik ile ilgili olan endişedir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte siber saldırılar oldukça yaygın bir hal almıştır. Aynı zaman da gerek kişisel gerekse işletmeler açısından özel olan bilgilerin korunması kapsamında yeni teknolojiler geliştirilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla işletmeler için hayati önem taşıyan İKY datalarına emniyetli bir şekilde erişebilmesi yada bu konuda yalnızca sorumlu bireylerce ulaşabilir olması her ne kadar olması gerek bir prosedür olsa da dışarıdan gelebilecek olan bir siber saldırı ya da YZT'nin kullanımı sırasında oluşabilecek bir aksaklık sonucu ortaya çıkabilecek olan bir sorun işletmelerin gizlilik ihlali konusunda tedirgin olmasına neden olmaktadır. Bir diğer güçlük ise YZT'nin İKY departmanının günlük yaşamda kararlar almasını kısıtlamasıdır, çünkü bazen teknoloji İKY'nin alınan kararlar üzerindeki yetki ve rolünü aşmaktadır (Yawalkar, 2019, s. 23). Bu durum hem İKY departmanının mevcut işleyişinde alınan kararların doğruluğundan şüphe duyulmasına hem de bir önyargıya neden olmaktadır. Dolayısıyla YZT'nin benimsenmesi konusunda olan bu tür güçlüklerin önüne geçilebilmesi için gerek işletmelerin gerek İKY departmanının bu teknolojide olan yeniliklerin sürekli olarak takip edilmesi ve bu teknolojinin kullanımı konusunda yeniliklerin mevcut sisteme entegre edilerek doğru bir biçimde kullanılması için sistemli incelemeler ile güncellemeleri zorunlu kılarak işletmelerin bu konuda süreklilik sağlaması gerekmektedir (EY, 2020).

Küresel çapta ülkelerin YZT kullanımı konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında; MIT Technology Review Insight tarafından hazırlanan 'The Global AI Agenda Series 2020' raporuna göre Asya-Pasifik ülkelerinde İKY açısından 2019 yılında YZ kullanım oranı %14 iken 2022 yılında bu oranın %30'a, Orta Doğu ve Afrika ülkelerinde ise 2019 yılında YZ kullanım oranı %11 iken 2022 yılında ise bu oranın %37'e, Avrupa'da 2019 yılında YZ kullanım oranı %14 iken 2022 yılında bu oranın %44'e, Latin Amerika' da 2019 yılında YZ kullanım oranı %4 iken 2022 yılında bu oranın %18'e ve Kuzey Amerika'da 2019 yılında YZ kullanım oranı %7 iken 2022 yılında bu oranın %20'e çıkacağı belirtilmiştir (MIT, 2020). Yapılan bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa özellikle İKY açısından dünya genelinde YZT'nin kullanımı konusunda bir bilinçlenme ve işletmelerin gelişen bu yeni teknolojiye karşı olan ilgileri giderek arttığı görülmektedir.

Klynveld Peat Marwick Goerdele (KPMG) şirketi tarafından 2019 yılında yapılan 'İnsan Kaynaklarının Geleceği' anketine 64 ülkeden, 31 farklı sektörde faaliyet gösteren 1201 üst düzey İK yöneticisi katılmıştır. Yapılan bu araştırma, şirketlerin bünyesinde geçen 1 yılda YZ'ye ve robotik teknolojilere yönelik beklentilerin değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre teknolojideki gelişmelerin seyriyle birlikte bu yıl iş dünyasında istihdamın karşısındaki en büyük tehdit olarak yapay zekâ görülmeye başlanmıştır. Araştırmaya katılan İK yöneticilerinin %60'ının robotik teknolojiler ve YZ'nin yarattığından daha fazla işi ortadan kaldıracağına inanmaktadır. Araştırmaya katılan İK ekiplerinin %36'sı, YZ'yi süreçlerinde kullanmaya başladıklarını belirtirken, henüz YZ'ye geçiş yapmayan ekiplerin %50'si, geçiş sürecinin gelecek birkaç yıl içerisinde olabileceğinden emin olmadıklarını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra yapılan araştırmanın sonuçlarına göre İK yöneticilerinin YZ ve makine öğrenmesi entegrasyonu konusunda da endişeli olduğu da belirtilmiştir. Ankete katılan İK liderlerinin %42'si, YZ dönüşümünün gelecek 5 yıl içerisinde karşılaşacakları en büyük dönüşüm zorluklarının başında geleceği görüşünde birleşmektedir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan katılımcıların yarısı, YZ dönüşümüne yönelik ihtiyaca stratejik bakış açısıyla yaklaşmaya 'henüz hiç hazır olmadıklarını' ifade etmiştir. İK yöneticilerinin üçte ikisi, ekiplerinin dijital dönüşüm geçirdiğini ya da geçirmekte olduğunu belirtirken, katılımcıların sadece %40'ı şirket genelinde veya İK özelinde dijital dönüşüme yönelik bir iş planları bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca İK yöneticilerinin %70'i yeni yetkinlik, araç ve süreçleri kapsayan bir dönüşüme ihtiyaç olduğunu kabul etmektedir, ancak katılımcıların %37'si, İK'nın analitik çözümler ve YZ gibi dönüşümde kilit rol oynayacak araçları kullanarak, değişimi yönetme kabiliyetine sahip olduğundan çok emindir (KPMG, 2020). KPMG'nin 2019 yılında gerçekleştirdiği 'Küresel CEO Outlook' araştırmasına katılan CEO'ların sadece %16'sı şirketlerinde YZ ve otomasyon programları bulunduğunu belirtmiştir. %31'i ise YZ'yi deneme aşamasında kullandıklarını, %53'ü ise kısıtlı oranda YZ uygulamaları olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların %65'i YZT'nin çok sayıda yeni iş alanı yaratacağını düşünmektedir (fintechtime.com, 2020).

Oracle ve Future Workplace tarafından 2019 yılında yapılan 'Yapay Zekâ Çalışması' araştırmasına 10 ülkeden 8.370 çalışan, yönetici ve İK liderinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, insanların gelecekte yöneticilerinden çok robotlara ve YZ'ye daha fazla güveneceği, YZ'nin işyerindeki insanlar ile teknoloji arasındaki ilişkiyi değiştirdiği, İK ekiplerinin ve yöneticilerin yetenekleri çekme, elde

tutma ve geliştirme konusunda oynaması gereken rolü yeniden şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (ORACLE, 2019).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; YZT'nin kullanımı her geçen gün giderek artmaktadır. Her ne kadar gerek işletmeler gerekse ülkeler açısından bu teknolojinin kullanımı konusunda bir ön yargı olsa da şirketlerin gelecekteki hedeflerine ulaşmaları ve bu hedefleri gerçekleştirmede en önemli kaynağı olan insanın YZT'Yİ etkin bir şekilde kullanabilmesi için pek çok farklı çalışmalar yapılmaktadır. Bunun yanı sıra küresel çapta bir karşılaştırma yapıldığında dünya genelinde YZT'nin İKY'de olan kullanımının giderek artacağı öngörülmektedir. Bunun en önemli nedeni YZT'nin işletmelerin bel kemiğinde yani İKY biriminde etkili bir şekilde kullanılarak mevcut yetenekleri elde tutma, yeni yetenekleri çekme ve geliştirme ile birlikte rekabet avantajını elinde bulundurmak istemesidir. Aynı zaman da YZT'nin işletmeler ve İKY açısından hızlı bir şekilde benimsenmesi oldukça zordur. Çünkü bu değişimin gerçekleşebilmesi oldukça maliyetli ve zor bir süreçtir. Bunun yanı sıra bu değişimin gerçekleşebilmesi için YZT'nin İKY açısından nasıl kullanıldığı, ne tür programların geliştirildiği, izlenen politikalar ve yöntemlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve derinlemesine araştırılarak her bir işletmenin kendisi ve çalışanları için en uygun olanın belirlenmesi çok önemlidir. Dolayısıyla YZT'nin İKY ile olan ilişkisi oldukça karmaşık bir süreci kapsadığı için, bu sürecin doğru ve profesyonel bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

3.2. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü

3.2.1. İşe Alım Süreci

İKY uygulamaları ile YZT'nin sunduğu fırsatların birleşimi İKY açısından bir devrin sonu yeni bir devrin başlangıcı niteliğinde olmuştur. İşletmeler ve İKY açısında en maliyetli ve zorlu süreçlerden birisi olarak işe uygun personel seçim süreci görülmektedir. İşletmelerin istediği doğru adayın, doğru zamanda, doğru pozisyon ile eşleştirilmesi ve iş gereklerine uygun adayların her zaman geleneksel mülakat ve test süreçleri ile doğru bir şekilde belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Bu süreçlerde verilen yanlış kararlar uzun vadede hem işletmelerin işgücü devir oranlarını yükseltmekte hem de ciddi bir zaman ve maliyet kaybı yaratmaktadır. . Londra merkezli "Link Humans" şirketinin CEO'su Jörgen Sundberg'e göre, bir adayın bulunup işe yerleştirilmesinin şirketlere olan ekonomik

maliyeti 240 bin dolara kadar ulaşabilmektedir. Aynı zaman da bu sürecin sonunda yanlış bir aday işe alınmış ise sadece harcanan emekler boşa gitmemektedir; ekonomik maliyet de astronomik rakamlara ulaşabilmektedir. Bu da şirketlerin bu konuda daha çok çaba sarf etmesi gerektiğini göstermektedir (Pağda, 2018). Bunun yanı sıra işe alım süreçlerinde gerçekleştirilen mülakatlar kimi zaman sübjektif faktörlerden etkilenebilmekte ve karar vericilerin zaman zaman yanlı seçimler yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla YZT'nin İK üreçlerinde ve işe alım sürecinde kullanılması karar vericilerin hem işlerini kolaylaştırmakta hem de doğru eşleştirmeler yapmalarını sağlamaktadır. Ancak her ne kadar işletmelerde işe alım süreçlerinde son kararı insan verse de, YZT bu süreç içerisinde hem iş gereklerine uygun olan adayların kriterlerini doğru bir şekilde saptamada ve eşleştirmede hem de karar vericilere yol göstererek zamandan tasarrufu sağlayarak etkin karar verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin; "X.ai" adlı program ile adaylarla mülakat için randevu ayarlamada kaybedilen zamanı minimum seviyeye indirilebilmekte, "CleatFit" programı ile adayları otomatik olarak bulup listeleyerek işletmeler açısından zaman kazandırmaktadır. Bunun yanı sıra, 'Engage Talent' programı sayesinde pasif olarak iş arayan adayları da keşfederek, kişiselleştirilmiş mesajlar aracılığı ile doğru zamanda onlara ulaşılabilmektedir (Pağda, 2018).

Dijitalleşme ve YZ ile işletmeler tanışamadan önce işe alım sürecinde adeta bir karmaşa hâkimdi. Her bir başvurunun tek tek incelenmesi, seçilen adaylar ile tekrar bir mülakat gerçekleştirilmesi olarak devam eden bu süreçte işletmelerin aradığı adayın bulunabilmesi nerdeyse dört ayı bulabilmekteydi. Bu da hem işletmeler açısından ciddi bir zaman kaybına ve maliyetlerin yükselmesine yol açmakta hem de aday açısından zorlu ve yıpratıcı bir süreç olarak görülmekteydi. Ancak dijitalleşme ve YZT'nin kullanımın yaygınlaşması ile Kariyer.net ve LinkedIn gibi online iş başvurusu sağlayan sitelerin kurulması işletmelerin işe alım süreci açısından işlerinin yarı yarıya kolaylaşmasını sağlamıştır.

YZ ile işletmelerin işe alım sürecinde karşılaşılan ilk yer filtreleme adımıdır. Basit filtreleme algoritmalarının kullanılması ile adaylar saniyeler içerisinde belirlenen kriterlere göre (mezun olunan okul, iş ve sektör tecrübesi, yurt dışı deneyimi vb.) ayrılarak eskiden oldukça zaman alan ve maliyetli bir iş olan tek tek el ile inceleme dönemi sona ermiştir. Reckless Bandit şirketi tarafından oluşturulan "Talent

Rediscovery"(yeniden yetenek keşfi) filtreleme sistemlerinin en ileri seviye de algoritmalara sahip olan şirketlerden bir tanesi olduğu bilinmektedir. Reckless Bandit şirketi ileri derecede filtreleme algoritmaları kullanarak şirketlere en uygun adayı sunmayı hedefleyen bir şirkettir. Bu şirketin oluşturduğu sistemin çalışma şekli kısaca şöyledir: Şirketin oluşturduğu filtreleme algoritmalarının yardımı sayesinde, müşterisi olan şirketlerin mevcut pozisyonları ile eşleşen öz geçmişleri bulabilmek için şirketin başvuru izleme sistemini sürekli olarak takip etmekte ve akabinde iş sahibine filtreleme sisteminin bulduğu potansiyel adayla iletişime geçmesi için e-posta göndermektedir. Bunun yanı sıra adayların sosyal medya hesaplarındaki mevcut bilgilerden yola çıkarak, başvuru inceleme sistemini de sürekli olarak güncel tutmaktadır. Eğer adayın sosyal medya hesaplarında mevcut bilgilerinde yaptığı bir değişiklik olursa, sistem tarafından otomatik olarak algılanarak adayın profili tekrar güncellenmektedir. Son olarak, oluşturulan bu sistem adaylara otomatik olarak e-postalar göndererek ve hatta adayların sosyal medya hesaplarına reklam ekleyerek adayların başvuruda bulunmasına sürekli teşvik etmektedir (hcmtechnologyreport.com, 2020). Filtreleme aşamasında YZT'nin kullanımı önemli bir paya sahip olsa bu teknolojinin işe alım sürecinde en etkili şekilde kullanıldığı aşama ise mülakat aşamasıdır.

Her geçen gün işletmelerin ihtiyaç duyduğu doğru personelin tedarik edilebilmesi daha zor bir hal aldığı için, işletmeler bu konuda YZT'den faydalanmaktadır. Günümüzde pek çok işletmenin en yaygın bir şekilde kullandığı YZ algoritmaları tarafından oluşturulan "Chatbot" uygulamasıdır. Bu uygulama özellikle işletmelerde mülakat sürecinde kullanılmaktadır. Chatbot uygulamasını tanımlamak gerekirse, bu uygulama kişi ile genellikle belirli bir senaryo üzerinden iletişim kuran, sorular soran ve aldığı cevaplara göre konuşmayı sürdüren bir yazılım türüdür (Murgai, 2018).

İKY açısından chatbot uygulamasının tercih edilmesinin 3 temel nedeni vardır. İKY, günlük operasyonlarındaki üretkenliğini artırmak için 'Operasyonel Chatbot' uygulaması kullanarak sıkça sorulan izin, fazla mesai, eğitim vb. konulardaki sorulara hızlı bir şekilde yanıt vererek iş yükünü azaltmaktır. İKY'nin en sık tekrar eden sorumluluklarından bir tanesi olan ve işletmelerin her yeni personel alımında baştan başlayarak devam eden oryantasyon süreci için 'Oryantasyon Chatbot' uygulaması kullanılarak yeni işe alınan personelin işletmeye karşı bakış açısını farklılaştırırken aynı zaman da sürecin verimliliğinin artmasına da katkı sağlamaktadır. 'Oryantasyon Chatbot' uygulaması yeni

personelin danışmanı görevini üstlenerek işletmeyi ve ekibi tanıtarak, günlük hatırlatmalar yaparak ve oryantasyon sürecinin geri bildirim imkanı sunarak bu süreci daha ölçülebilir bir hale getirmektedir. İKY açısından iş başvurularının alınması, bu başvuruların değerlendirilmesi ve mülakat aşaması oldukça karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Özellikle iş başvurularının %20-%30'unun ilgili pozisyona uygun olmadığı düşünüldüğü zaman yüksek başvuru alan pozisyonlarda ön eleme yapılması zaman kaybına yol açabilmektedir. Bu işlemi 'Ön Eleme Chatbot' uygulamasının kullanılarak yapılması, pozisyona uygun olmayan adayları otomatik olarak yönlendirmesi ve ön mülakatlar ile ilgili sonuçları İKY ekibine sunması sürecin çok daha verimli bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zaman da sürece ilişkin geri dönüşlerin bu uygulama üzerinden yapılması, adaylarda duyulmaya alışılan geri dönüş olmaması hususunda da iyileşme sağlamaktadır (chatbotslife.com, 2020).

İşe alım asistanı olarak geliştirilen ve günümüzde en yaygın olarak kullanılan chatbot uygulaması Mya'dır. San Francisco temelli bir start-up firması olan Mya Systems tarafından oluşturulan bu yapay zeka işe alım asistanı adaylarla görüşmelerinde doğal dil ve makine öğrenmesi uygulamalarını kullanmaktadır. Bu yazılım, işverenlerin çabalarını optimize etmek için potansiyel adaylar hakkında da önemli veriler toplamasına yardımcı olabilmektedir (blog.recruitee.com, 2020). Aynı zamanda yazılımda açık uçlu, doğal ve dinamik konuşmalar yapmak, aday görüşlerini derinlemesine toplamak ve kullanıcılarıyla güvene dayalı ilişkiler oluşturmak için doğal dil ve makine öğrenme tekniklerini uygulamaktadır.

Bu uygulamanın çalışma şekli şu şekildedir; Mya, işe başvuran adaylarla online bir sohbet başlatarak adayların istenilen seviyede olup olmadığını ölçmektedir. Akabinde konuşma bittikten sonra başvuru izleme sistemine adayla ilgili bir puan kartı ve transkript göndererek, aday için bu görüşme sonucunda sisteme olumlu bir puan kartı ve transkript gönderildi ise sistem tarafından İKY'ye bilgi verilerek aday ile bir mülakat gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Mya Systems, Fortune 500 listesinde yer alan pek çok büyük şirketin ve en büyük 5 işe alım şirketinden 3'ünün Mya YZ işe alım asistanını kullandığını açıklamıştır. Bunun yanı sıra Mya'dan yararlanan markaların da işe alım sürecinde harcanan zamandan %70 tasarruf ettiği de belirtilmiştir. Fakat her ne kadar Mya YZ işe alım asistanı olarak pek çok şirket tarafından tercih edilse de türünün tek örneği değildir. HiringSolved şirketi tarafından oluşturulan 'RAI' adlı YZ işe alım

asistanı ve bunun yanı sıra JobPal, MyAlly, Debra gibi pek çok farklı chatbotlar da işe alım süreçlerinde kullanılmaktadır.

Chatbot uygulamasının yanı sıra İKY açısından işe alım sürecinde YZT'nin kullanımının getirdiği bir diğer yenilik ise video mülakat uygulamasıdır. Özellikle son yıllarda global şirketler (Unilever, Vodafone, L'Oréal, Hilton vb.) tarafından sıkça tercih edilen bir mülakat uygulaması haline gelmiştir. Utah merkezli bir start-up olan 'HireVue' video mülakat hizmetini veren şirketlerden bir tanesidir. Özellikle global ölçekteki şirketlerin sıklıkla tercih ettiği bir uygulama olmasına rağmen adaylarda bu uygulama tedirginlik yaratabilmektedir. Çünkü alışılagelmiş mülakat sürecinden tamamen farklı bir yapıda olması adayın kafasında gerek etik kurallar açısından gerekse mülakatın objektifliği ya da mülakat sürecinin ilerleyişi konusunda soru işaretleri oluşmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden HireVue web sitesinde adayların endişelerini gidermek adına ipuçları sunmaktadır. Örneğin; Adayların şirketle ilgili bilgi toplama ve araştırma, ortak görüşme soruları için hazırlık ve pratik yapması ile işe uygun giyinme tarzı gibi aşina oldukları adımlar konusunda ipuçları vermektedir. Bunun yanı sıra şirketin bu süreçteki etik politikasına ve kullanılan verilerin gizliliğine ilişkin yazılara da ulaşılabilmektedir. Bu yazılım, işe en uygun adayı bulabilmek için mülakatı video kaydına alıp mülakat bittikten sonra, adayların mülakat sırasındaki jestlerini, mimiklerini, ses tonlarındaki değişimlerini ve mikro ifadelerini YZ algoritmaları ile analiz etmektedir. Basit bir örnek ile ifade edilecek olursa; Adayın mülakat esnasında belirli bir konu üzerinde yalan söyleyip söylemediğini, kişinin göz bebeklerinin büyüyüp küçülmesinden ya da o anda yaptığı bir hareketten yola çıkarak tespit edebilmektedir. Ayrıca bu YZ uygulaması, şirketin talebine göre özelleştirilebilecek ses, ton ve konuşma şekilleri dâhil olmak üzere 250.000'den fazla veri noktasına dayanan bir puanlama yapabilmektedir.

Vodafone, Nike, Intel ve Deloitte gibi dünya devi markalarla iş yapmakta olan HireVue uygulaması, Unilever ile de 2016 yılından beri beraber çalışmaktadır. Pymetrics ve HireVue ile 2016 yılından beri işe alım süreçlerinde beraber çalışan Unilever şirketi, bugüne kadar 250.000 başvuruyu YZT ile değerlendirdiğini belirtmiştir. Öncelikle Kuzey Amerika'da bu uygulamayı başlatan Unilever, daha sonrasında 68 ülkede 15 farklı dilde bu teknolojiden yararlanmıştır. Adayların 20 dakika içerisinde 12 adet nöro bilim temelli oyunla başlayan eleme süreci, oyunu geçen adaylar pozisyonu alacak kişide istenilen kriterlere dayanan YZ tarafından hazırlanmış bir mülakata girmesiyle devam etmektedir.

Dijitalleşme sayesinde önceki işe alımlar ile kıyasladığı zaman göre iki kat fazla başvuru aldığını, sadece bir yılda 1 milyon poundun üzerinde tasarruf sağlayarak işe alım sürecinde % 75 tasarruf sağladığını ve bu sayede adayların süresinde 50.000 saat tasarruf edildiğini açıklamıştır (www.hirevue.com, 2020).

2018 yılında Rus girişimciler Alexander Uraksin ve Vladimir Sveshnikov, tarafından St Petersburg'da kurulan Stafory şirketi PepsiCo, Ikea ve L'Oréal dâhil olmak üzere sahip olduğu 300 müşterisinde işe alımlarda YZ yazılımı olan Robot Vera'yı kullanmaya başladıklarını duyurmuştur. İnsan kaynakları alanında bir çalışma geçmişe sahip olan kurucu ortaklar, işe alım sürecinin zorluğunu bildikleri ve bur süreci daha hızlı bir hale getirebilmek için Robot Vera'yı tasarladıklarını belirtmiştir. Bu YZ uygulaması sayesinde, yüzlerce başvuru sahibiyle aynı anda video veya sesli görüşme yapabilmekte ve aktif bir şekilde iş arayışında olmayan ancak pozisyona uygun olan kişilere de ulaşarak aynı anda görüşmeler yapabilme ve sistem üzerinde olan aynı cv'leri elemekte ve bir adayı iki kere aramama özelliğine sahiptir. Robot Vera'nın çalışması sistemi kısaca şu şekildedir. Vera, CareerBuilder, Superjob ve Avito dahil olmak üzere beş farklı iş sitesine bağlı olarak çalışmaktadır. İşe alımdan sorumlu kişiler açık bir pozisyonu belirledikten sonra, bu iş için gerekli becerilere ve mülakat sorularının bir senaryosuna ilişkin ayrıntılı bir iş tanımı oluşturularak Vera'nın sistemine yüklenmektedir. Vera yüklenen bu bilgileri indirdikten sonra istenilen niteliklere sahip olan adayları bulmak için çevrimiçi özgeçmişleri araştırmaya başlamaktadır. Daha sonra başvuru sahiplerini şirketin bir çalışanı gibi arayarak hala iş arayıp aramadıklarını sormaktadır. Eğer adaylar olumlu yanıt verirlerse, Vera iş tanımının özetini kısaca vererek, pozisyon ve şirket hakkında sorular sormak ve sorduğu soruların yanıtlarını alabilmek için bir video mülakat düzenlemektedir. Eğer adaylar bu mülakatta başarılı olurlarsa, nihai işe alım kararı için şirketin İK yöneticisine adaylar konusunda olumlu bir rapor iletilmektedir (www.hirevue.com, 2020).

İKY'de işe alım süreçlerindeki en temel hedef doğru insanın işe alınmasıdır. Ancak işe alım süreci sadece bununla sınırlı kalmamaktadır. İşe yeni alınan personelin oryantasyon süreci hem işletmenin başarısı açısından hem de işe yeni başlayan kişinin kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi açısından oldukça önemlidir. Oryantasyon sürecinde YZ tabanlı uygulamalar kullanılarak bu sürecin daha etkili ve verimli geçmesi sağlarken aynı zamanda İKY açısından da vakit kaybının minimum seviyeye

indirmektedir. Oryantasyon sürecinde YZT Ernst&Young (EY) danışmanlık şirketi tarafından kullanılmaktadır. Dünya genelinde 250.000 çalışanı bulunan şirket, işe yeni başlayanlar için bir 'Onboarding Buddy' adında bir mobil uygulama geliştirmiştir.

Örneğin; İşe yeni başlayan birisi işteki ilk gününde çalışacağı ortamda bilgisayarının olmadığını gördüğünde geliştirilen bu uygulamayı kullanarak YZ ile programlanmış chatbota 'Bilgisayarımı almak için kiminle görüşmeliyim?' gibi sorular sorabilmektedir. Bunun uygulama aynı zamanda sadece yetkili kişinin dâhili numarasını, e-mail adresini, fotoğrafını hatta yetkiliye nasıl ulaşacağını gösteren bir şirket içi haritayı bile göndermektedir. Böylece oryantasyon süreci içerisinde işe yeni başlayan kişinin şirketi kendi kendisine keşfetme olanağı tanınarak farkında olmadan sürecin içerisine dahil edilmekte hem de İKY açısından oryantasyon süreci için kullanılan bu tür uygulamalar ile sürecin etkinliği ve verimliliği konusunda veri toplanarak gelecek için kaynak oluşturulmaktadır (EY, 2020).

YZT'nin işe alım sürecindeki kullanımına ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa; İşletmelerin en uygun insan kaynağını işe alması ve yerleştirmesi işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerine başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi açısından çok önemlidir. Ancak işe alım süreci ister küçük ister büyük ölçekteki işletmeler olsun oldukça zor ve karmaşık bir süreçtir. Çünkü bu süreç içerisinde harcanan emek ve maliyet oldukça yüksektir. YZT'yi işe alım süreçlerinde kullanılarak etkinlik ve verimliliği artırmak mümkündür. Bunun yanı sıra sistemde YZT'nin işe alım süreçlerinde zamandan tasarruf sağlamakta, işe alım süreçlerindeki maliyetleri düşürmekte ve kişilerin önyargıları ya da kişisel düşünceleri ile hareket etmelerinin önüne geçerek doğru adayın işe alınmasını sağlamaktadır. Böylece işletmeler açısından maliyet ve zaman kaybı minimum seviyeye indirilirken, aday açısından da sistemin sağladığı geri dönüş yöntemi ile adayların kendilerindeki eksik ya da zayıf yönlerini görmelerine olanak sağlayarak adayların bir sonraki iş görüşmesinde kendilerinin bu yönleri üzerinde çalışmalarına teşvik etmektedir. Ayrıca işe alım sürecinin en önemli aşamalarından birisi olan oryantasyon sürecine de büyük bir katkı sağlamaktadır. Çünkü her işe alım sürecinde İKY'nin sürekli olarak aynı süreci baştan yaşadığı oryantasyon süreci hem işletmenin başarısı açısından hem de işe yeni başlayan kişinin kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla oryantasyon sürecinde YZ tabanlı uygulamalar kullanılarak bu sürecin daha etkili ve verimli geçmesi sağlarken aynı

zamanda İKY açısından da vakit kaybının minimum seviyeye indirerek diğer işlerinde zamanında yapılmasına imkan sağlamaktadır.

3.2.2. Performans Değerlendirme

İKY'nin sorumluluk alanlarından bir diğeri ise performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir. Literatürde grafik değerlendirme, puanlama, derecelendirme, kontrol listesi, zorunlu seçim, puan tahsis, davranışsal değerlendirme ve ikili karşılaştırma gibi değişik performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır (Eraslan & Algün, 2005; Süngü, 2004). Bir işletmenin gelecek için belirlediği hedeflere ulaşması ancak elindeki insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek mümkündür. Bunun için de işletmede çalışanların performanslarının değerlendirilmesi oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirmesinin 3 temel amacı vardır.

- **Yönetsel Amaçlar:** Örgütlerin kariyer ve personel planlamasında değerlendirdikleri en önemli göstergelerden birisi de çalışanların performans değerlendirme sonuçlarıdır. Yöneticiler özellikle terfi, işten çıkarma ve transfer kararlarında bu sonuçlara öncelik vermektedirler. Diğer yönetsel amaçları ise; daha fazla sorumluluk isteyen işlerde çalışabilecek personellerin belirlenmesi, insan gücü planlamasında, ücret ve toplumsal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, personel ücretlerinin belirlenmesi aşamasında kullanılan en önemli araçlardandır (Dicle, 1982, s. 11).
- **Gelişmeye Yönelik Amaçlar**: Gelişmeye yönelik hedefler, çalışanlarla ilgili bir bakış açısı oluşturmak bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Değerleme süreci sonucunda çalışanların kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenerek, bireysel arzu ve gereksinimler yönünde düzeltici ve geliştirici kararlar alınabilmektedir. Performans değerlemesi, esas olarak iki yöntemle çalışanların gelişimine katkıda bulunabilmektedir. Öncelikle, öz-değerleme yapma olanağı bulan çalışan kendi kendine hatalarını öğrenebilmekte ve düzeltici önlemleri kendisi alabilmektedir. İkinci bir yöntem ise, değerleme süreci sonucunda üstlerle astların bir arada bulunarak karşılıklı fikir alış verişi gerçekleştirmeleri şeklinde yapılmaktadır. Bu uygulamayı bir kontrol ve hesap sorma durumundan ziyade, bir danışmanlık hizmeti olarak

algılamak gerekmektedir. Bir başka anlatımla bu uygulama, sorunları beraber belirleme ve çözüm bulma uygulamasıdır (Aldemir vd., 1993, s. 214).

- **Eğitsel Amaçlar**: Personel değerlendirmesi bilgileri, eğitime ihtiyacı olan çalışanın belirlenmesinde önemli bir kaynaktır. Her bir kişi için gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları, çalışanların kişisel olarak güçlü ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek için kullanılabilmektedir. Bu tarz bilgiler, ayrıca çalışanların oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine destek olmaktadır (Geylan, 1996, s. 142).

İşletmelerde görev alan yöneticiler, çalışanlarının performanslarını incelerken doğru ve gerçek verilere dayanarak bir değerlendirme yapmak isterler. Bu verileri toplamak her ne kadar kolay gibi görünse de birtakım zorlukları vardır. İlk olarak, çalışanların zaman zaman birden fazla ekip ya da departman ile işbirliği yapması gereken durumlar olmaktadır. Bu gibi takım çalışması gerektiren durumlarda çalışanın performansının değerlendirilmesi oldukça zor bir hal alır. Bunun yanı sıra yöneticiler çoğu zaman tek bir bilgi kaynağına güvendikleri için, çalışanın işine olan katkılarının değerli yönlerini gözden kaçırabilmektedir. Bu da çalışanın mevcut işindeki diğer başarılarının gözden kaçmasına ya da dikkate alınmamasına neden olarak doğru bir performans değerlendirme imkânı sunmamaktadır. İngiltere merkezli WorkCompass şirketi, çalışanların yıllık veya aylık hedeflerinin kalitesini analiz etmek için YZT'den yaralanmaktadır. WorkCompass, resmi olarak yılda iki kez performans değerlendirmesi yapmak yerine yıl boyunca çalışanlarının performansı değerlendirmek ve izleyebilmek için şirketin kullandığı YZ tabanlı uygulamadan yararlanmaktadır (Aggarwal, 2018). İşletmeler için analitik bir hedef belirleme ve performans değerlendirme platformu sunan BetterWorks şirketinin kurucusu ve CEO'su Kris Duggan, performans değerlendirmesinin yararlılığındaki düşüşün arkasında geleneksel yıllık performans incelemesinin olduğuna inanmaktadır. Bu düşüşün durdurulabilmesi için sürekli olan bir geri bildirim sürecinin çözümün bir parçası olduğunu ve akıllı, bilişsel sistemlerin bunu yapmamıza yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Marr, 2017). BetterWorks şirketinin kullandıkları ve "Work Graph" olarak adlandırdıkları uygulama YZ tarafından desteklenmektedir. Bu uygulama, bir işgücü içindeki tüm bağlantıların gösterildiği, sadece çalışanların işlerinin iç içe geçtiği bir alan değil, aynı zamanda hedeflerinin de paylaşıldığı bir yol haritası olarak nitelendirmektedir.

International Business Machines (IBM) tarafından 2015 yılında oluşturulmaya başlanılan YZ destekli performans yönetim sistemi 'Big Blue' adlı YZ'nin insan zekâsını nasıl artırabileceğine dair bir bakış sunarak yöneticilerin kendi bilgilerini ve kararlarını uygulamalarının yanı sıra farklı bir perspektiften bakmalarına olanak sağlamaktadır. Örneğin; Global ölçekteki bir şirkette çalışan bir yöneticinin çalışanının şirkette kalmasını sağlamak için ne zaman ve nasıl teşvik etmeye başlaması gerekmektedir? Bu soruya IBM şirketindeki İK ekibi, IBM şirketinin geliştirdiği Watson algoritmalarını kullanarak, şirketin her bir bölümünden gelen verilerdeki modellere bakan ve yakın gelecekte hangi çalışanların işten çıkma olasılığının en yüksek olduğunu tahmin eden bir program geliştirmeyi başarmıştır. Kullanılan bu algoritmalar, işten ayrılmalarını önlemek için daha fazla eğitim veya ödüllendirme gibi eylemler önererek yöneticilere bu çalışanları şirket içerisinde kalması için nasıl teşvik edilmesi gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır (Fisher, 2019).

Son yıllarda pek çok şirket geleneksel yöntemler kullanılarak yapılan performans değerlendirmesinden uzaklaşmıştır. Bu düşüncenin oluşumundaki temel nedenlere bakıldığında ise geleneksel yöntemler ile performans değerlendirmesi yapılmasının sınırlayıcı olması ya da işverenlerin veya yöneticilerin yanlı bir tutum sergileyerek gerçek dışı bir değerlendirme yapması olarak görülmektedir Ancak bu durum yavaş yavaş değişmektedir. Günümüzde bir personelin verimliliğini veya verimsizliğini geleneksel, metrik tabanlı değerlendirmelerde kullanarak değerlendirmek oldukça zordur. Ancak YZT'yi bu sürece entegre ederek sabit aralıklar ile yapılan performans değerlendirmesi ihtiyacını tamamen ortadan kaldırabilmektedir. YZT performans değerlendirmelerinin tutarlı bir şekilde gerçek zamanlı olarak yapılmasını olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin hedef belirleme süreçlerinde personelin belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşması gereken sabit hedefleri veya kotaları vardır. YZ tabanlı uygulamalar, bu ilerlemeyi gerçek zamanlı olarak işletmelerin izlemesine yardımcı olmakta ve duruma bağlı olarak anında geri bildirim verebilmektedir. Aynı zaman da çalışanların tarafsız bir gözle değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Her ne yöneticiler performans değerlendirmesinde doğru ve güvenilir bilgiler üzerinden çalışanlarını değerlendirmek istese de kimi zaman yanlı bir tutum sergileyerek değerlendirme yapabilmektedir. Özellikle bu gibi durumlarda iş gören motivasyonu olumsuz yönde etkilemekte, daha önce üzerine düşünülmemiş ve iyi tasarlanmamış bir sistem ile karşılaşarak kötü bir deneyim yaşamışsa değerlendirme

işlemine şüpheyle yaklaşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden performans değerlendirmesi sürecinde YZT'nin kullanımı ile bu tür olumsuz durumların önüne geçilerek çalışanların performansları daha doğru ve adil bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

3.2.3. Eğitim

Hızla gelişen küresel ekonomide, bilgiler önceki yüzyıllardan çok daha hızlı bir biçimde artmakta ve değişmektedir. Endüstrideki büyük ve hızlı gelişmeler insan unsurunun daha yararlı ve güçlü hale getirilmesi çabalarını geliştirmiştir (Dessler, 2000, s. 12). Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç ise eğitim olmuştur. Rekabetin yoğun olduğu şu günlerde işletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek adına içerisinde bulundukları siyasal, ekonomik ve yasal çevredeki değişikliklere karşı duyarlı olmak zorundadırlar (Planty vd., 1994). Bu yüzden işletmelerin çevresinde olan bu değişikliklere duyarlı olabilmesi için var olan insan kaynağına dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak eğitimler verilmesi ile mümkündür. Bu nedenle eğitim dış dünyada meydana gelen değişimler karşısında çalışanlara yeni teknolojilerle çalışma uyumu kazandırmakta, örgütsel rekabette yüksek teknolojinin işletmece kullanılabilmesine de imkân tanımak suretiyle çalışanları gelecekte üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamakta önemli bir fonksiyona sahiptir (Mathis & Jackson, 1997).

İçerisinde bulunduğumuz ve her endüstride giderek kullanımı ve önemi artan teknolojik gelişmeler yalnızca işlerin içeriğini değiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda işler için gerekli eğitim seviyesini de arttırmaktadır. Nelson, gelişmek için dışarıdan alınan teknolojiyi kullanmak ve verimi arttırabilmek için yine eğitimli insan gücüne ihtiyacının olduğunu vurgulamıştır (Nelson & Phelps, 1966, s. 75). Bu açıdan bakıldığında geniş kapsamlı bir mesleki eğitim politikasının kişiyi, işletmeyi ve toplumu göz önüne alması gerekmektedir (Bakioğlu, 1991, s. 26).

İşletmelerde verilen eğitim programlarıyla ulaşılmak istenen amaçlar temel olarak çalışan verimliliğinin arttırılması, iş tatmininin yükseltilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin arttırılması, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel uyumun sağlanması, iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanması, takım halinde çalışma alışkanlığının sağlanması, iş kazalarının azaltılması, denetimin azalmasının sağlanması, kalifiye eleman sayısının arttırılması, çalışan devir hızının düşürülmesi, öğrenme zamanının kısaltılması

ve etkili bir değişim yönetiminin sağlanması olarak sınıflandırılabilir (Bierama, 2000, s. 12). Bu unsurların da eğitim ile etkileşimine bakıldığında ise insanların kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusunda olmaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 1992).

Önceleri işletmeler eğitim konusu olarak belirli bir pozisyonda çalışan personeline sadece alanı ile ilgili eğitim verirken artık dijitalleşme ile birlikte personelin yenilikçi becerileri ve yetenekleri geliştirmek amacıyla programlarını yeniden tasarlamaktadır. Örneğin, günümüz işletmelerinde çalışanlarına çoklu görevlendirmeler için eğitim programları düzenlemektedir. Bunun nedeni birden fazla alanda kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak ve aynı zaman da mevcut yetenekleri dışında kendilerini de yeniden keşfetme olanağı sunmaktır. Randstand İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketi'nin dünya çapında yaptığı araştırmada, işletmelerde çalışanların %80'i gelecekte istihdam edilebilirliklerini artırabilmek adına daha fazla dijital beceri kazanmak istemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %74'ü teknolojik değişimi bir fırsat olarak düşünmektedir. Özellikle Çin'de bu oran %93'lere ulaşmaktadır. Bir diğer dikkat çeken nokta ise çalışanların %59'u YZ ve yeni teknolojiler konusunda kendilerine yatırım yapmaktadır. Sadece işletmelerin verdiği eğitimlerle sınırlı kalmayarak kişisel olarak YZ ve diğer teknolojik gelişmeler konusunda kendilerini farklı eğitimler alarak geliştirmektedir (Randstand Digitalization At Work Report, 2018). Görüldüğü üzere değişimin hızlı olması ve bu değişime ayak uydurabilmesi için işletmelerde çalışan personelin kendisini bir adım daha ileri götürmek istemektedir. Bu da gelişmiş ülkeler de (Kanada, Çin, Kore vb.) YZT'den yararlanılarak yapılmaktadır. YZT eğitim alanında tüm personel için eğitim programlarını başarılı bir şekilde planlayabilmekte, düzenleyebilmekte ve koordine edebilmektedir. Özellikle günümüzde işletmelerin sık başvurduğu yöntem ise çevrimiçi kurslar ve dijital sınıflardır. Bunun yanı sıra YZ dünyada olan gelişmeleri takip ederek, mevcut veri tabanına yüklenen yeni kurslar için en iyi zaman dilimini belirleyerek eğitimleri tüm çalışanların tercihlerine ayrı ayrı uyacak şekilde planlamaktadır. Bu konuda en çok kullanılan YZ uygulamaları bakıldığında; Bilgi paylaşımında Obie ve Niles, geri bildirim sağlamada Engazify, öğrenmede Duolingo ve kariyer gelişiminde ise Wade and Wendy uygulamalarından yararlanılmaktadır.

Türkiye'ye bu alanda baktığımızda Great Place to Work Enstitüsü tarafından ödüle layık görülen Vodafone Türkiye "İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm" ve "Çeşitlilik" kategorilerinde eğitim ve gelişim programlarındaki dijitalleşmeyle dikkat çekmektedir. 2015 yılından bu yana Vodafone Red Academy Learning Center ile 3300 Vodafone, 7500 bayi, 18.000 alt bayi çalışanı ile yaklaşık 29.000 kişilik bir hedef kitleye yeni öğrenme teknolojileri kullanarak ulaşmaktadır. Oryantasyon programı DiscoveRed, Liderlik ve Yetenek Gelişimi Programları, Uzmanlık ve Fonksiyonel Gelişim, Stratejik Gelişim Programları gibi birçok uygulamayla çalışanların gelişimine dijital platformlar aracılığı ile sürekli olarak destek olmaktadır (www.vodafone.com.tr, 2020). Bir diğer örnek ise, Dijitalleşen eğitim uygulamaları bağlamında 2017 yılında "En İnovatif İnsan Kaynakları Teknolojileri" ödülüne layık görülen Denizbank'ın Türkiye'de ilk defa uyguladığı online staj programı olan "Deniz Aşırı"dır (www.denizbank.com, 2020). Özellikle pandemi süreci ile birlikte oldukça popüler bir hal alan online staj programları bilinen staj düzenini de değiştirmiştir. Çünkü online ortamda yapılan staj programları mevcut sürenin uzunluğunu kısaltırken daha çok proje tabanlı ve esnek uygulama yöntemleri kullanılarak öğlencilerin hem kendilerini geliştirmelerine hem de büyük resmi daha iyi görmelerine katkı sağlamaktadır. Görüldüğü üzere oluşturulan dijital platformlar ve YZT'nin gelişmesi ile işletmelerin personel eğitimi konusunda çeşitlilik sunmasına, zamandan tasarruf etmesine ve maliyetleri azaltması konusunda oldukça büyük bir etkisi vardır. Önceleri sadece işletmelerin performans değerlendirme sonuçlarına göre personeline verdiği eğitim yeterli gelmekteydi. Ancak günümüzde değişimin hızlı bir şekilde yaşanması ve yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde adapte olunup öğrenilebilmesi için de işletmelerin verdikleri eğitimlerin yanı sıra personelinde işletmeden talep ettiği eğitimler olduğu görülmektedir. Bu da işletmeleri klasik eğitim anlayışından sıyrılarak daha yaratıcı ve teknolojik bir çözüm sunmasına itmektedir. YZT'nin personel eğitiminde kullanılması ile birlikte istenilen yer ve zaman da personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlere dijital platformlar ve çevrim içi sınıflar aracılığı ile kolayca ulaşabilmektedir. Bu durum hem işletmeye hem de personele olumlu bir katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra YZT sayesinde işletmelerin personeline tek bir alanda eğitim vermek yerine 'çoklu görev eğitimleri ' anlayışı ile kendi alanı dışında da eğitimler vermesi, hem personelin kişisel gelişimine hem de iş hayatındaki değişimlere kolayca adapte olabilmesine ve bu değişimleri hayatına uygulayabilmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bir işletmede eğitim sürecinin planlanması ve bu sürecin hayata geçirilmesi oldukça maliyetli bir

süreçtir. Bu süreç içerisinde eğitimi verecek uzmanın bulunması, eğitim verilecek konuya olan hâkimiyeti, kişiler ile etkili bir iletişim kurması vb. konuların yanı sıra eğitim verilecek yerin belirlenmesi, konaklama vb. ücretlerin hesaplanması gibi durumlar oldukça titiz bir çalışma gerektirmektedir. Ancak YZT ile maliyetli olan bu süreç kolay bir şekilde çözülebilmektedir. Çünkü dijital platformlar, chatbotlar vb. YZ uygulamaları sayesinde kısıtlı bir zaman ve mekân kavramı olmaksızın istenilen yer zaman da personel eğitimini kendisi yapabilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin personeli için belirlemiş olduğu temel eğitimler var ise işletmelerin kullandıkları YZ platformlarına verilerin yüklemesi ve bu eğitimlerin personele hatırlatılması ile birlikte İKY tarafından belirlenen tarih aralıklarında personelin eğitimlerini tamamlamaları sağlanabilmektedir. Bu durum hem personele daha verimli ve kaliteli bir eğitim alabilme fırsatı sunmakta hem de sistemin geri dönüş özelliği sayesinde çalışanların aldıkları eğitimlerin verimli olup olmadığını görerek işletmelerin personel eğitimi sürecini daha da güçlendirmesini sağlamaktadır. Bu durum da YZT'nin personel eğitiminde kullanılması işletmeler açısından eğitim maliyetlerini büyük ölçüde azaltmakla birlikte personele verilen eğitimin etkisini ve kalitesini de artırdığı söylenilebilir.

3.2.4. Çalışan Bilgileri, Tarama ve Görüşme Süreci

Küreselleşme ile birlikte her geçen gün giderek artan rekabet ortamında işletmeler tarafından YZT'nin kullanımında büyük bir artış söz konusudur. YZT'nin İKY açısından adayların tarama ve görüşme süreçlerinde kullanılmasının yanı sıra yapılan test ve sınav uygulamalarının doğru bir şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve mülakat sürecinin daha hızlı bir hale getirilmesinde oldukça büyük bir katkı sağlamaktadır.

Gelişen YZ uygulamaları sayesinde işe alım sürecini yöneten kişilere istedikleri yetenekleri daha hızlı bulmalarına ve adaylar ile bağlantı kurmasına yardımcı olmaktadır. Bazı uygulamalar açık bir pozisyonu doldurmak için veri tabanlarında profil aramaya odaklanırken bazı uygulamalar ise adaylarla gerçek zamanlı olarak bağlantı kurmaya yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalara örnek olarak; Hiretual uygulaması 40'tan fazla platformda ve 700 milyondan fazla profesyonel profilde kaynak sağlamak ve ekip işbirliği ile verimli bir şekilde işe almak, yetenek havuzunu yönetmek, aday katılımını özelleştirmek ve ATS / CRM'lerinde adayları yeniden keşfetmek için kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Appcast uygulaması işe alım sonuçlarının doğruluğunu en üst düzeye

çıkarmak için tahmine dayalı analizlerde kullanılmaktadır. Uygun adayların bulunmasının ardından tarama olarak adlandırılan bölümde ise YZ uygulamaları kullanılarak bu süreci hızlandırmak ve hızlı bir şekilde bilgi elde etmeyi amaçlanmaktadır. Recruiterbox uygulaması, adayların izlenmesine yardımcı olacak esnek başvuru formlarının yanı sıra, başvuran izleme sistemlerinde ayrıştırma işlevini sürdürmektedir. Ideal uygulaması ise aday tarama yazılımı adayları kısa listeye almak için otomatik özgeçmiş taramasında kullanılmaktadır. Vervoe uygulaması ise işle ilgili becerilere göre adayları sunduğu bilgiler ışığında otomatik olarak derecelendirerek adayları sıralamaktadır. Bunun yanı sıra "Amy" ve "Clara" gibi YZ tabanlı uygulamalarının mülakatların ve mülakata ilişkin yapılan toplantıların programlanmasında da faydalanılmaktadır (Carlson, 2020). Dijital platformlarda gerçekleştirilen bu işlemler işletmeler açısından işlerin yapılış süresini ve hızını artırırken aynı zaman da İKY açısından sürecin objektif olarak yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin YZT'yi kullanması ile birlikte adayların dijital platformlarda olan bu sürece hâkim olmasını da sağlamaktadır. Çünkü bilinen aday bulma, mülakat, değerlendirme ve bu değerlendirmelerin doğruluğu konusunda yapılan çalışmalar da YZT'nin kullanımı ile birlikte hem adayların günümüzde teknolojiye olan merakını artırırken hem de YZ ile olan tecrübesinin geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır.

İKY personelin eğitimleri, yeterlilikleri, tecrübeleri vb. pek çok bilgiyi yazılı olarak dosyalama sistemi ile kayıt altına almakta ya da bu tür bilgileri sadece işe alım süreçlerinde kullanılmak üzere muhafaza etmektedir. Günümüzde ise pek çok işletme personele ait bilgileri LinkedIn, Kariyer.net vb. platformlarda muhafaza etmektedir. Ancak İKY YZ tabanlı bir uygulamaya geçiş yaptığı zaman personele ait bütün verileri muhafaza etmek çok daha kolay ve hızlı bir şekilde olacaktır. Bunu yanı sıra işletmeler YZ tabanlı bir uygulamaya geçtiğinde çalışanlarının bilgilerini sisteme aktardığı zaman doğru bir yetenek yönetimi yapabilme olanağına da sahip olmaktadır. Örneğin; Schneider Electric, YZT'den yararlanarak kurum için bir yetenek yönetimi platformuna imza atmıştır. Şirket 100'e aşkın ülkedeki 144 bin çalışanının gelişimi için YZ temelli yetenek yönetimi platformunu hayata geçirmiştir. Kurum içi bir yetenek paylaşım platformu olan "Şeffaf Yetenek Platformu" (Open Talent Market) küresel iş dünyasında ilkler arasında yer almaktadır. Şeffaf Yetenek Platformu, Schneider Electric içinde yetenek arz ve talebini karşılamak amacıyla kariyer gelişimi sağlamak anlamında yenilikçi bir teknoloji

konumunda bulunmaktadır. Şirket çalışanları profillerini bu platforma yükleyerek ya da LinkedIn hesaplarını bağlayarak, sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin yanı sıra geleceğe yönelik hedeflerine göre YZ tarafından tavsiye edilen gelişim ve kariyer fırsatlarından faydalanabilmektedir (Yeşilyurt, 2020).

3.2.5. Ücret Yönetimi ve Bordro

Emeğin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan bir tanesidir. İşletmelerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü bu konuda yapılan araştırmalara göre, işletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücret sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan, işletmedeki farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir (Özgen vd., 2002, ss. 267-268).

Ücret yönetimi ve bordro işlemi oldukça karmaşık ve çok fazla veriye dayalı bir süreçtir. Dolayısıyla en gelişmiş kuruluşlar da bile ücret ve bordro yönetimini tam anlamı ile düzenli bir şekilde tutmak zordur. Bu karmaşık sürecin doğru ve hatasız bir şekilde yönetilebilmesi için pek çok işletme YZT'den yaralanmaktadır. 2018 yılında bulut tabanlı bordro yazılımı (cloud-based payroll software) pazarının değeri yaklaşık 7,88 milyar dolar iken bu rakamın 2026'ya kadar 13,37 milyar dolara yükselmesi beklenilmektedir (www.globenewswire.com, 2020). BMW Manufacturing Co. (BMW) tazminat ve organizasyon müdürü Joe Ziska, YZ ve veri analitiğinin ücret yönetiminde ve bordrolama sürecinde kullanılmasının, işverenlerin bordro işlemlerini kolaylaştırmasına, bilgileri analiz etmesine ve bilgisayarda genellikle manuel olarak gerçekleştirilen görevlerin YZ ile gerçekleştirmesini sağlayarak işletmelerin maliyetleri düşürmesine yardımcı olacağını belirtmiştir (Trimarchi, 2020). Bu durum işletmelerin gelişen teknolojiyi takip ederek YZ destekli maaş bordrosu sistemlerine yatırım yapma arayışında olduklarını ve aynı zamanda sistem içerisinde yapılan hatanı oranını sıfıra indirmek için YZT'den yararlanıldığını göstermektedir.

YZT'nin ücret yönetimi ve bordro işlemlerinde neden tercih edildiğine bakılacak olursa; Şirket içerisinde kullanılan bordro yazılımını bilgisayar korsanlarından ve siber suçlardan korumak, herkesin karşılayamayacağı maliyetli bir iş olabilmektedir. Ancak bulut tabanlı bordro yazılımının kullanılması, siber güvenlik ve yazılım güncellemeleri gibi çeşitli

koruyucu hizmetleri içerdiği için işletme verilerinin güvende olmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra işlerin kolayca ölçeklendirilmesine de olanak sağlamaktadır. Yeni kurulmuş bir işletmeye büyümeye başladığında, mevcut sistemi değiştirmek yerine bulut tabanlı bordro yazılımı sayesinde işletmeye göre tekrar ölçeklendirilebilmektedir. Önceleri bordro hizmeti çalışanların ücretlerini hesaplamak, ödeme yapmak ve basit bir rapor oluşturmakla sınırlıyken YZT'nin kullanımı ile bu durum tamamen değişmektedir. Örneğin, YZT çalışanların otomatik olarak sınıflandırılmasına ve doğru vergi dilimlerinde bulunmalarının sağlanmasına yardımcı olabilmektedir (www.bamboohr.com, 2020). İKY açısından her bir süreçte kullanılan chatbot uygulaması da ücret yönetimi ve bordro işlemlerinde kullanılmaktadır. Özellikle chatbot uygulaması ücret konusunda genel olarak sorulan soruların yanıtlanmasında hızlı bir şekilde yanıtlanmasında kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra ücret yönetimi ve bordro sürecinde olan karmaşık sorguları hızlı bir şekilde çözüme ulaştırabilmek için personeli yetkili kişiye yönlendirilebilmektedir. Böylece hem İKY'nin iş yükünü azaltmakta hem de personele hızlı çözüm sunarak enerjilerinin işletmenin stratejik bir işlevi olmaya odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Kugasia, 2019). Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; Ücret yönetimi ve bordro İKY açısından oldukça titizlikle çalışılması gereken bir alandır. Günümüzde pek çok işletme bu zorlu sürecin doğru ve adil bir şekilde yürütülebilmesi için YZT'den yararlanmaktadır. Özellikle bulut tabanlı bordro yazılımı (cloud-based payroll software) pazarının giderek önemini artırmasıyla birlikte işletmelerin gelişen teknolojiyi takip ederek yapay zekâ destekli sistemlere yatırım yapma arayışında olduklarını ve aynı zamanda sistem içerisinde yapılan hatanı oranını sıfıra indirmek ve doğru bir ücret yönetimi yapabilmek için YZT'den yararlanıldığını göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada, yapay zekâ teknolojilerinin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

İşletmelerin sürekli büyümesi, gelişmesi, uluslararası rekabet ortamında yer alması ve başarılı olmasında insan faktörünün etkisi çok fazladır. Ancak baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji sayesinde ortaya çıkan YZ'nin gelecekte işletmelerde hayati öneme sahip bir rekabet aracı olacağı, iş kollarında ve içeriklerinde, yönetim tarzında, örgüt yapısında ve kültüründe köklü değişiklikler meydana getireceği öngörülmektedir. YZT'nin her alanda kullanımı gittikçe artmakta ve her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Günümüzde sıklıkla artan YZ uygulamaları tıp, işletmecilik, finans, İKY, üretim vb. birçok farklı alanda başarı ile kullanılmaktadır. İKY uygulamalarında ise özellikle işe uygun personel seçimi en maliyetli ve zorlu süreçler arasında görülmektedir. Doğru adayın, doğru zamanda, doğru pozisyon ile eşleştirilmesi ve iş gereklerine uygun adayların her zaman geleneksel mülakat ve test süreçleri ile en uygun biçimde belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Bu süreçlerde verilen yanlış kararlar veya işe yerleştirmeler uzun vadede hem işletmelerin işgücü devir oranlarını yükseltmekte hem de ciddi bir zaman ve maliyet kaybı yaratmaktadır. İşe alım süreçlerinde gerçekleştirilen mülakatlarda kimi zaman sübjektif faktörlerden etkilenebilmekte ve karar vericilerin zaman zaman yanlış seçimler yapmalarına imkân verebilmektedir.

YZT'nin İKY süreçlerinde ve işe alım aşamasında kullanılması karar vericilerin işlerini kolaylaştırmakta ve doğru eşleştirmeler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı

sıra işe alım süreçlerinde kullanılan YZT sayesinde hem maliyet hem de zaman kaybı minimum seviyeye indirilerek gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle Türkiye'de son 5 yıl içerisinde gerek özel sektörde yer alan işletmeler gerekse devlet kurumları işe alım süreçlerinde YZT'yi etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bu işletmelerin kullandığı yapay zekâ tabanlı İnsan Kaynakları uygulamaları (YZTİKU) , iş gören üretkenliğini yükseltme ve İK uzmanlarının iş gören başarısını yükselten bilgili ve eğitimli birer birey olmaları konusunda da destek vermektedir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda nitelikli iş gücünü elinde bulundurmak işletmeler açısından oldukça önemli bir hal almıştır. Dolayısıyla "yapay zekâ" kavramı ve bu kavramın işe alım süreçleri üzerinde oluşturduğu etkiler bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Bunun yanında Türkiye'de İK yöneticilerinin YZT'nin işe alım sürecinde kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri hakkında araştırma ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, Türkiye'de YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımlarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzün küreselleşen dünyasında, teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmelerde işlerin yürütülme şekli genellikle geleneksel yöntemlerle yapılmaktadır. Bu gelişim sürecinde yeni teknolojiler dünyayı küçülttükçe işletmelerde küresel düzeyde sürekli olarak birbirleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelerin güncel kalması ve rekabet avantajını elinde bulundurabilmesi için her geçen gün gelişen yeni teknolojik gelişmeleri benimsemesi gerekliliğini kavraması anlamına gelmektedir (Wall & Wood, 2005).

İş görenler işletmelerin yararlanabileceği ve kullanması gereken bir bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, işe alım yoluyla bu tür nitelikli çalışanları elde etmek ve elde tutmak rekabetçi piyasa da bugün büyük bir rol oynamaktadır. İK'nın organizasyon için taşıdığı önemden dolayı, bu kaynakların nasıl elde edildiğine dair işe alım süreci başarının anahtarı olmaktadır. Geçmişte işe alım süreci çok daha fazla zaman almakta ve işe alım görevlileri için büyük miktarda evrak işi gerektirmekteydi, ancak gelişen teknolojinin işe alım süreçlerindeki kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işe alım süreçlerinde köklü değişim yaşanmaktadır. Günümüzde bu teknolojik değişimler

nedeni ile İKY ve teknolojinin nasıl birleştirilebileceği üzerine pek çok araştırma yapılmaktadır. Genellikle mevcut literatürde işe alım sürecinin teknoloji yardımıyla nasıl daha sorunsuz ve optimize edilebileceğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Galanaki, Lazazzara & Parry, 2019). Literatürde yapılan çalışmalarda şu anda olan odak noktası daha çok işe alım uzmanlarına yardımcı olan teknolojik ilerlemelerde yatmaktadır. Bu yüzden işe alım süreçlerinde artık insan dokunuşunun azaldığı söylenebilmektedir (Bondarouk & Brewster, 2016).

Baxter (2018) çalışmasında, 2019'da işe alım sürecini devralacak eğilimleri tahmin etmeye çalışmıştır. İşe alımda yer alan tahminlerin bir kısmını ortadan kaldırmak için tahmine dayalı analitik yöntemler önermekte, ancak aynı zamanda adaylarla mülakat yaparken kullanılacak bir araç olarak YZ'yi ön plana çıkarmaktadır (Baxter, 2018). Bu kapsamda, İKY açısından YZT kullanımı ve bu teknolojinin uygulama alanları konusunda yapılan birçok çalışma ve bu çalışmaların sağladığı katkılar önem kazanmaktadır. Bu noktada, Türkiye'deki işletmelerin YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımının, kullanım nedenlerinin ve gelecekteki beklentilerinin tespiti bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu amaçla Türkiye'de İK yöneticilerinin YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri hakkında nitel ve nicel bir araştırma yapılarak literatüre katkı sağlamak da hedeflenmektedir.

4.3. Araştırmanın Paradigması

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda araştırmacıların aynı değer yargıları, bakış açısı ve varsayımlara sahip olmaması, araştırmalarının tek bir paradigma ve yöntem ile yapılmasını mümkün kılmamaktadır. Bu durum farklı paradigmaların varlığı, sosyal bilim araştırmacıları için zenginlik ve çeşitlilik oluşturmaktadır. Araştırmalar bilimsel yöntemin iki türü olan nicel veya nitel yönteme dayalı olarak yürütülmektedir. Araştırma yönteminin belirlenmesinde araştırmacının tercihinin yanı sıra, araştırılacak olgu ve olayların en iyi nasıl ele alınacağı, yani hangi araştırma yönteminin araştırma konusuna daha uygun olduğu konusu da önem arz etmektedir. Araştırmacıların nicel yöntemlerle araştırılması ve analiz edilmesi güç olan sosyal olguları ele alırken diğer yandan nitel araştırma yönteminin sahip olduğu avantajlardan da yararlanarak araştırmaların daha

güçlü kılmak istemektedir. Bu bakımdan çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak karma yöntem araştırması yaklaşımlarından "keşfedici sıralı desen" kullanılmaktadır.

4.4.1. Karma Yöntem Araştırması

Karma yöntem araştırması; araştırmacının aynı olgulara ilişkin veri topladığı ve bunları analiz ettiği çalışmalarda nitel ve nicel yaklaşım yöntemlerini bir arada kullanarak çıkarımlarda bulunduğu bir araştırma türüdür (Tashakkori & Creswell, 2007, s. 4). Karma yöntem araştırmaları nicel araştırmanın zayıf olduğu "derinlik ve ayrıntı" ve nitel araştırmanın zayıf olduğu "genelleme ve tahmin" amaçlarına ulaşmada araştırmacıya alternatif bir yaklaşım sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 354). Karma yöntem araştırmalarında sadece sayıları kullanarak nicel veya sadece kelimeleri kullanarak nitel analizlerle sonuca ulaşmak yerine, bu iki tür araştırma birlikte kullanılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Karma yöntem araştırmalarına göre her olay veya olgu (gerçeklik) hem nitel hem de nicel boyuta sahiptir. Eğer gerçeklik tam olarak ve zengin bir çerçevede anlaşılmak isteniyorsa bu yapıların nitel hem de nicel boyutunun incelenmesi ve bunların verilerinin birleştirilerek bütünleştirilmesi gerekmektedir (Sağlam, 2016, s. 44). Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte analiz edilip birlikte yorumlanması gerekliliğini ortaya koyan karma yöntem araştırması kesinlikle nitel ve nicel yöntem veri ve sonuçlarının bir araya getirilmesi şeklinde algılanmaması gerekmektedir, çünkü bu yöntemin bilimsel olarak kendine özgü teknikler ve yöntemler içermektedir (Creswell, 2017, s. 2).

4.4.2. Karma Yöntem Araştırmasının Kullanım Amaçları

Araştırmacıların çalışmalarında karma yöntem araştırmasını kullanabilmeleri için bir gerekçe oluşturmaları gerekmektedir. Bu sebeple karma yöntem araştırmasının hangi durumlarda gerekli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu gerekçeler şu şekilde ifade edilebilmektedir (Demir & Dede, 2020, ss. 9-13):

Tek bir veri kaynağının yetersiz olmasından doğan ihtiyaç: Araştırmacılar birkaç katılımcıyı nitel yöntemler kullanarak derinlemesine inceleyebilmektedir. Ancak bu durumda sonuçları daha çok kişiye genelleyebilme imkânı ortadan kalkmakta ya da araştırmacılar çok sayıda kişiyi nicel yöntemler kullanarak inceleyebilmektedir. Fakat bu durumda da bireyler üzerinde yüzeysel bir inceleme söz konusu olmaktadır. Bu nedenle karma yöntem araştırması ile nitel ve nicel araştırma yöntemleri birleştirilerek bu yöntemlerin zayıf kaldığı noktalar güçlendirmektedir.

Başlangıçtaki sorunları açıklama: Bazen bir çalışmanın sonuçları, bir araştırma probleminin eksik bir şekilde anlaşılmasına neden olabilmekte ve bu durum da daha fazla açıklamaya gerek duyulmaktadır. Böyle bir durumda ikinci bir veri türü ilk veri türünü desteklemek ve açıklamak amacıyla karma yöntem araştırması kullanılabilmektedir.

Araştırma bulgularını genelleme: Bazı çalışmalarda araştırmacılar sorulması gereken soruları, ölçülmesi gereken değişkenleri ve çalışmaya yön vermesi gereken kuramları bilmeyebilmektedirler. Bunun nedeni ise çalışılan grupların ya da araştırma konusunun yeniliğinden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumlarda karma yöntem ile hangi sorular, değişkenler ve benzer unsurların test edilmesi gerektiği öncelikle nitel analiz ile öğrenilmeye çalışılarak, daha sonrasında nicel aşama ile nitel araştırma sonuçlarının genellenebilirliği test edilmektedir.

Bir çalışmayı ikinci bir yöntemle geliştirme: Bazı durumlarda araştırmacı, çalışmanın bazı aşamalarını daha iyi anlayabilmek için söz konusu çalışmaya ikinci bir araştırma yöntemini dâhil edebilmektedir. Örneğin; Araştırmacılar nicel bir deseni nitel veriler ekleyerek ya da nitel bir deseni nicel veriler ekleyerek geliştirebilmektedir. Her iki durumda da ikinci bir yöntem birinci araştırma yönteminin içine gömülmüş ya da iç içe yerleştirilmiştir. Ancak nitel bir veriyi nicel çalışma içerisine gömmeye literatürde daha sık rastlanmaktadır (Creswell vd., 2014, ss. 9-12).

4.4.3. Karma Yöntem Araştırma Desenleri

Araştırma desenleri bilimsel araştırmalarda veri toplama, analiz etme, yorumlama ve raporlama kısımlarına yönelik olarak araştırmacıyı yönlendiren yollardır. Araştırmacılar çalışmalarına hangi desenin daha uygun olduğunun tespitini yapabilmek için belli başlı karma yöntem desenleri ve bunların seçiminde önemli rol oynayan kriterleri bilmeleri gerekmektedir (Creswell vd., 2014, s. 62). Bir çalışmada kullanılmak üzere en uygun

karma yöntem deseni seçilirken dört önemli kritere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kriterler (Creswell vd., 2014, s. 62):

Nicel ve nitel aşamalar arasındaki etkileşim seviyesini belirleme: Etkileşim seviyesi iki aşamanın hangi ölçüde birbirinden bağımsız veya birbiri ile etkileşimde olduğudur. Greene (2007) nicel ve nitel aşamalar arasındaki seviyenin belirlenirken iki boyutu olduğunu ileri sürmektedir; İlişkinin *bağımsız* seviyesi nicel ve nitel aşamaların birbirinden bağımsız tutularak araştırma soruları, veri toplama ve veri çözümleme aşamaları ayrık olarak yapılabilmektedir. Bu durumda araştırmacı bu iki aşamayı sadece araştırmanın sonundaki kapsamlı yorumlama sırasında yargılar bazında birleştirmektedir. İlişkinin etkileşim seviyesi nicel ve nitel aşamalar arasında doğrudan bir etkileşim olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim ile iki yöntem araştırma sonunda yapılan birleştirme işlemi araştırma sonundan çok daha önce yapılmaktadır. Bu etkileşim araştırma sürecinin farklı noktalarında farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

Nicel ve nitel aşamaların ağırlığını belirleme: Nicel ve nitel aşamaların ağırlığının belirlenmesi birbirine göreceli olarak üstünlükleri ile ilgilidir. Çalışmada iki yöntem eşit derecede öneme sahip olabileceği gibi; bir yöntem diğerinden daha fazla öneme sahip olup birincil bir rol de oynayabilmektedir.

Nicel ve nitel aşamaların zamanlamasını belirleme: Nicel ve nitel aşamanın uygulanması ve yorumlanması ile zaman arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu iki aşama aynı anda eş zamanlı olarak uygulanabileceği gibi bir aşamanın gerçekleşmesi için diğer aşamanın gerçekleşmesi de beklenebilir (sıralı) hatta bu iki türü kendi içinde birlikte kullanan çok aşamalı zamanlama örnekleri de literatürde mevcuttur.

Nicel ve nitel verilerin nerede ve nasıl birleştirileceğini belirleme: Nicel ve nitel aşamaların belirgin bir şekilde ilişkilendirilmesi ve bütünleştirilmesidir. Dört temel yöntem vardır (Creswell vd., 2014, ss. 72-75):

- Nicel ve nitel aşamalarda veriler toplanıp analiz edildikten sonra araştırmanın en son aşamasında yapılan birleştirme,
- Nicel ve nitel aşamalarda veriler toplandıktan sonra bu iki tür veri çözümlediği aşamada yapılan birleştirme,
- Bir aşamanın sonuçlarının diğer aşamanın verilerini oluşturması esnasında yapılan birleştirme,

- Nicel ve nitel aşamaların araştırma sürecinin daha geniş bir kısmı olan desen aşamasında birleştirilmesidir.

Karma yöntem araştırmalarında kullanılan başlıca altı karma yöntem deseni vardır. Bunlar:

4.4.3.1. Yakınsayan desen

Yakınsayan desen en çok kullanılan karma yöntem deseni olarak bilinmektedir (Creswell vd., 2014, s. 87). Bu desenin amacı araştırma problemini en iyi şekilde anlayabilmek için aynı konu üzerinde farklı fakat birbirini tamamlayıcı veriler toplamaktır (Morse, 1991, s. 12). Desenin kullanılmasındaki amaç ise nicel yöntemler ile nitel yöntemlerin farklılaşan güçleri ve örtüşmeyen zayıflıklarını bir araya getirmektir (Patton, 1990). Bu desen nitel ve nicel aşamaların çalışmada eş zamanlı olarak uygulanmasıyla oluşmakta ve desendeki iki aşama da eşit önem seviyesine sahiptir. Bu aşamalar çözümleme sırasında ayrı tutularak son aşamada genel yorumlama yapılırken elde edilen sonuçlar birleştirilmektedir (Creswell vd., 2014, s. 79). Birleştirme işlemi yapılırken iki sonuç kümesinin hangi ölçüde ve hangi konularda birleştiği ve ayrıldığı çalışmanın genel amacına uyacak şekilde yorumlanmaktadır. Veriler eş zamanlı ve aynı soruları cevaplandırmak üzere toplandığından kısıtlı zaman içeren çalışmalarda kullanılabilmektedir (Creswell vd., 2014, s. 84).

4.4.3.2. Açıklayıcı (açımlayıcı) sıralı desen

Araştırmacının nicel bir aşamayı yöneterek başladığı ve ikinci bir aşama ile daha derin ve özel sonuçlara ulaşmanın amaçlandığı bir desendir (Creswell, 2017, s. 38). Araştırma sorusunu birinci öncelikle yanıtlayan nicel verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilk aşama tamamlanarak, sonrasında nitel aşama gerçekleştirilmektedir. Nitel sonuçların ilk aşamadaki nicel sonuçların açıklanmasına nasıl ve ne kadar yardımcı olduğu yorumlanmaktadır (Creswell vd., 2014, s. 79). Bu desen nitel aşamada amaca uygun araştırma sorularını, katılımcı özelliklerini, örnekleme prosedürlerini ve veri toplama yöntemlerini elde etmek amacıyla nicel sonuçların kullanılmak istendiği durumlarda daha kullanışlı olarak görülmektedir (Creswell vd., 2014, ss. 90-91). Bu desende aşamalar birbiri üzerine inşa edildiği için ayırt edilebilirliği ve anlaşılabilirliği fazladır. Dolayısıyla

karma yöntem araştırmasına yeni başlayan nicel araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Creswell, 2017, s. 39).

4.4.3.3. İç içe desen

İç içe desen araştırmacının geleneksel nitel ya da nicel araştırma desenleri çerçevesinde derlemeyi bir araya getirdiği nitel ve nicel verileri analiz ettiği karma yöntem yaklaşımıdır (Caracelli ve Greene, 1997; Greene, 2007). Bu desen verilerin eş zamanlı ya da sıralı olarak nicel veya nitel olarak toplanıp çözümlenirken diğer aşamanın bunların içine eklenmesiyle oluşmaktadır. Bu destekleyici aşama genel deseni geliştirmek amacı ile kullanılmaktadır (Creswell vd., 2014, s. 80). Desende genelde tek veri setinin yeterli olmadığı, farklı soruların cevaplanması gerektiği ve her farklı tipteki sorunun farklı veri setini gerektirdiği durumlarda kullanılmaktadır. Bu desende toplanan bir veri tipi diğer destekleyici veri tipinden daha kapsamlı olarak ele alındığı için sınırlı kaynak ve yöntem bilgisine sahip araştırmacılar tarafından kullanılabilmektedir (Creswell vd., 2014, ss. 98-100).

4.4.3.4. Dönüştürücü desen

Araştırmacının dönüştürücü bir kuramsal çerçeve dâhilinde şekillendirdiği bir desen türüdür. Desenin şekillenmesinde kullanılan dört kriter de bu kurumsal çerçeve bağlamında biçimlendirilmektedir. Bu desendeki amaç statükoya karşı direnç gösterilmesi ve buna karşı bir çözüm üretilmesi gibi değer odaklı ve ideolojik dönüştürücü hedeflerin ön plana çıkarılmasıdır (Creswell vd., 2014, ss. 80-104).

4.4.3.5. Çok aşamalı desen

Çok aşamalı desen bir veya bir grup araştırmacının merkezi bir program hedefini irdelemek üzere problemi veya konuyu ardışık bağlantılanmış, önceden öğrenilenlerin üzerine inşa edilen her yeni yaklaşımla sıralı olarak hizalanmış nicel ve nitel araştırmaların döngüsü yoluyla incelemesine dayanmaktadır. Bu desen daha çok özel programları geliştirme, uyumlu hale getirme ve değerlendirilmesine destek sağlamak için kullanılmaktadır (Creswell vd., 2014, s. 80). Çok aşamalı desendeki amaç tek bir program hedefini gerçekleştirmek için birbiri üzerine tasarlanan faaliyetler dizisinin başarısını

değerlendirmektir. Bu desendeki her bir aşama kendi başına bir çalışmayı temsil edebileceği için çok aşamalı olarak adlandırılmaktadır. (Creswell, 2017, s. 47).

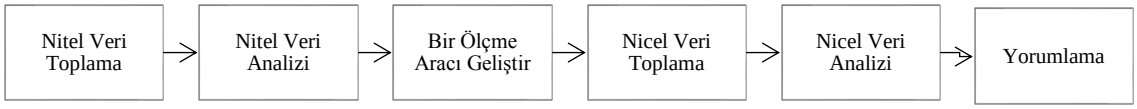
4.4.3.6. Keşfedici sıralı desen

Nitel keşif sonuçlarının başka bir örneklem veya ana kütleye genelleştirilip genelleştirilemediğini görmek veya bu sonuçların değerlendirilmesi ve sınanması amacıyla kullanılan bir desen türüdür. Bu desende nitel aşamada elde edilen veriler nicel aşamanın gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve veri sağlamaktadır. Nitel verilerin toplanması ve çözümlenmesi ilk aşamayı oluşturmaktadır. Keşfedilen sonuçlar üzerinden nicel aşama uygulanmaya başlanılmakta ve birinci sonuçlar test edilerek genelleştirilmektedir. Nicel analiz kısmında istatistiksel testlerden yararlanılmaktadır. Nitel ve nicel aşamaların ayrı olarak yürütülüyor olması tanımlama, uygulama ve raporlama açısından desenin kolay uygulanabilirliğini sağlamaktadır. Birleştirme işlemi nitel aşamadan elde edilen sonuçların nicel aşamada veri toplamak için bir araç geliştirildiği esnada olmaktadır. Böylelikle nitel aşama nicel aşama ile ilişkilendirilmektedir. Bu desenin nicel araç geliştirmek için kullanıldığı durumlarda nitel aşama, nicel aşamada geliştirilecek ölçeğin gerekliliklerini sağlamak amacıyla genellikle ikincil bir rol oynamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar nicel aşamayı yorumlama kısmında daha fazla vurgulamakta ve bu da bu deseni nicel yaklaşımı benimseyen çevrelerce daha kabul edilebilir kılmaktadır (Creswell vd., 2014, ss. 94-98). Bu desen uygulanırken nitel aşama kısmında kullanılan verilerden yararlı olan kısımlar; temalar ve bunların altında yer alan kodlar olarak belirlenmektedir. Akabinde bu yapılar nicel aşama sırasında geliştirilecek ölçme aracı için kullanılmaktadır. İyi bir ölçme aracı tasarlamak için gerekli olan birçok sayıda adıma vurgu yapmak için taslak kullanılması önerilmektedir.

4.5. Araştırmanın Deseni

Araştırmada; karma yöntem desenlerinden "Keşfedici Sıralı Desen " kullanılmıştır. Şekil 3.'de keşfedici sıralı desenin bir çalışma diyagramı ve Tablo 5.'te ise akış şeması gösterilmiştir:

Şekil 3. *Keşfedici Sıralı Desenin Çalışma Diyagramı*



Kaynak: Myers, K. K. and Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438-457.

Tablo 5. *Keşfedici Desen Uygulamasında Temel Prosedür Akış Şeması*

ADIM 1	**Nitel Aşamanın Planlanması ve Uygulaması:** • Nitel araştırma soruları ifade edilir, nitel yaklaşım belirlenir. • İzinler alınır. • Nitel örneklem tanımlanır. • Protokoller ile açık uçlu veriler toplanır. • Araştırma sorularını cevaplayacak ve ikinci aşama için gerekli bilgileri sağlayacak şekilde, tema gelişimi ve nitel yaklaşıma özgü prosedürleri kullanılarak nitel veriler çözümlenir.
ADIM 2	**Nitel Sonuçlar Üzerine Yapılandırma İçin Stratejiler Kullanılması:** • Nicel araştırma soruları veya hipotezleri ve karma yöntem araştırma sorusu daha uygun hale getirilir. • Nicel örneklem için katılımcıların nasıl seçileceği belirlenir. • Nitel sonuçlara dayalı olarak veri toplama aracı tasarlanır ve pilot uygulaması yapılarak test edilir.
ADIM 3	**Nicel Aşamanın Planlanması ve Uygulaması:** • Nitel sonuçlara dayalı olarak nicel araştırma soruları veya hipotezleri ifade edilir ve nicel yaklaşım belirlenir. • İzinler alınır. • Nitel sonuçları test edecek ya da genelleyecek bir nicel örneklem seçilir. • Veri toplama araçları ile kapalı uçlu veriler toplanır. • Nicel araştırma sorularını ve karma yöntem araştırması sorularını cevaplamak amacıyla betimsel istatistik, yordayıcı istatistik ve etki büyüklükleri kullanılarak nicel veriler analiz edilir.
ADIM 4	**İlgili Sonuçların Yorumlanması:** • Nitel sonuçlar özetlenir ve yorumlanır. • Nicel sonuçlar özetlenir ve yorumlanır. • Nitel sonuçların açıklanmasında nicel sonuçların ne ölçüde ve ne şekilde yardımcı olduğu tartışılır.

Kaynak: Demir, S. B. ve Dede, Y. (2020). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. Anı Yayıncılık, s. 97.

Yapılan literatür taraması sonucunda bugüne kadar yapılan çalışmalarda yöneticiler için YZT'nin kullanımı konusunda genellikle nicel ya da nitel analiz yöntemlerinden birinin kullanıldığı görülmüştür. Bu noktada literatürdeki bu eksiği gidermek için bu çalışmada

hem nicel hem nitel analiz yöntemleri birlikte kullanılacaktır. Bu çalışmada yöntem olarak nicel verilerin nitel verilerle desteklenmesinin araştırmanın daha ayrıntılı ve derinlemesine sonuçlar vermesi bakımından daha uygun olacağı, nitel aşama sırasında ayrıntılı ve derinlemesine elde edilecek bu verilerin daha önce keşfedilmemiş unsurları içerebileceği için araştırma yöntemi olarak karma yöntem ve araştırma deseni olarak keşfedici sıralı desen tercih edilmektedir. Araştırmanın nitel aşamasındaki veriler Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerden beşinin üst düzey yöneticisi ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. Devamında ise buradan elde edilen veriler kullanılarak "YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin bir ölçek" geliştirilmek hedeflenmektedir. Bu özelliklere ilişkin en uygun desenin keşfedici sıralı karma desen olduğu düşünülmektedir.

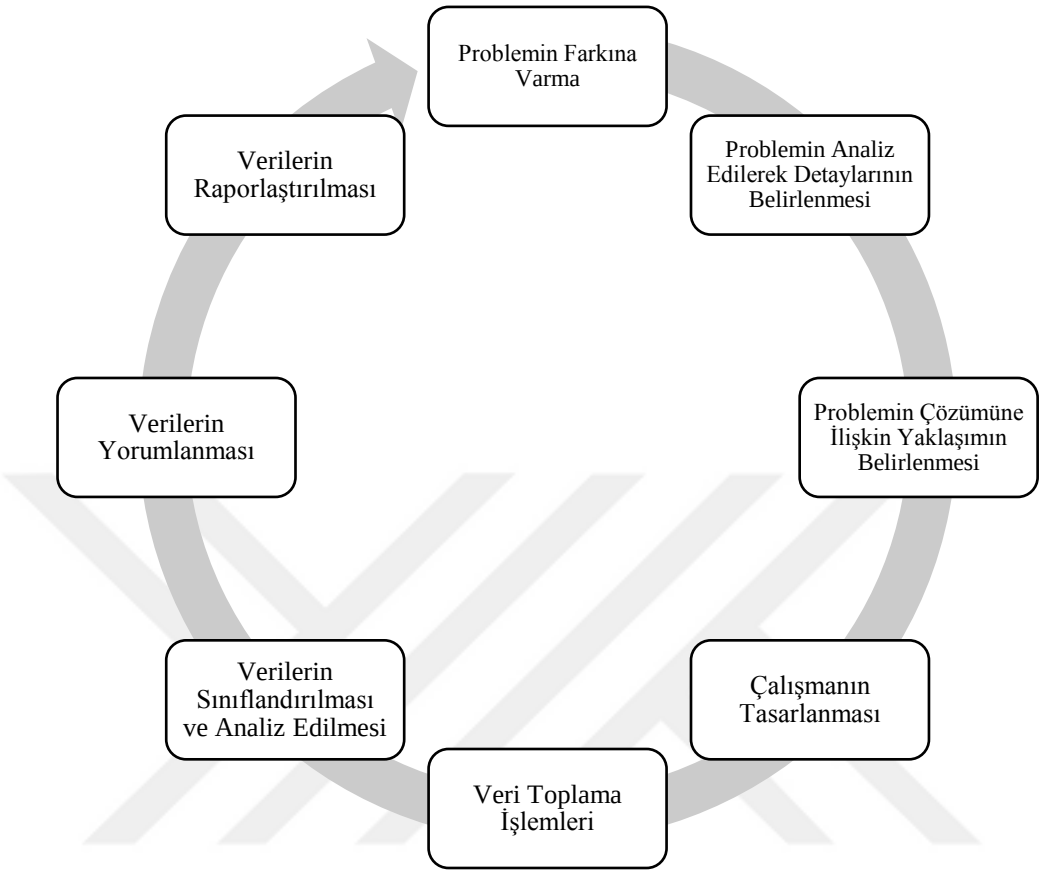
4.5.1. Nitel Araştırma

Nitel araştırmaların, yirminci yüzyılın başlarında, insan yaşamının karmaşık doğası, insana dair pozitivist yaklaşımın kabul etmediği olgu ve gizemleri belirleme çalışmaları olarak antropoloji, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinde başladığı görülmektedir. Tarihsel olarak nitel araştırmaya, doğal olguları belirleme uğraşından hareketle "doğal araştırma", probleme ilişkin araştırmacının öznel görüşlerini barındırması sebebiyle "yorumlayıcı araştırma" ve bir konuyu belirli bir sosyal ortam içinde derinlemesine incelemesinden dolayı "alan araştırması" gibi farklı isimler verildiği görülmektedir (Baltacı, 2017). Nitel araştırma, incelediği probleme ilişkin sorgulayıcı, yorumlayıcı ve problemin doğal ortamındaki biçimini anlama uğraşı içinde olan bir yöntemi ifade etmektedir (Guba ve Lincoln, 1994; Klenke, 2016). Bir problemin çözümüne ilişkin gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan nitel araştırma, daha önceden bilinen veya fark edilmemiş problemlerin algılanmasına, probleme ilişkin doğal olguların gerçekçi bir şekilde ele alınmasına yönelik öznel-yorumlayıcı bir süreci ifade etmektedir (Seale, 1999). Sosyal hayatın akışı içerisindeki olgulara odaklanan ve bu olguları herhangi bir dönüşüme uğratmadan inceleme uğraşı (Maxwell, 2008) içinde olan nitel araştırma, modern sosyal yaşamın çok yönlü ve karmaşık doğasını belirlemek için kullanılan çeşitli bakış açılarını içermektedir (Kitzinger, 1995). Sosyal gerçekliğin derinlemesine incelenmesi ve açıklanmasının karmaşıklığı ve giderek farklılaşan problem algısı (Denzin ve Lincoln, 2008) nitel araştırmanın dinamik yönüne vurgu yapmaktadır. Özellikle kültür analizleri, fenomenoloji (olgubilim) ve durum çalışmaları, kuram

oluşturma ve eylem araştırmaları gibi çok sayıda yaklaşımı kapsayan nitel araştırmalar, insana dair olgu ve olayların, kendi bağlamından kopmadan ve derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır (Bogdan & Biklen, 1997).

Her araştırmada olduğu gibi nitel araştırmalarda da öncelikle araştırılacak konuya ilişkin araştırmacıda bir farkındalık ve merak duygusu olmalıdır. Araştırmacıda problemi tanıma, problemin farkında olma ve problemin çözümüne ilişkin merak duygusunun olması önemlidir. Çünkü araştırmacıda konuya ilişkin bir farkındalık ve merak duygusu yoksa araştırma süreci içerisinde araştırmacının, kolaylıkla dikkati dağılabilmekte ve sıkılabilmektedir (Creswell, 2002; Guba & Lincoln, 1994; Shenton, 2004). Nitel araştırmada araştırmacının problemi analiz edilerek detayları belirlemesi, çözüme ilişkin alternatif yaklaşımlar arasından hangisinin problemi tutarlı şekilde çözeceğini seçmesi çok önemlidir (Morgan & Smircich, 1980; Morse, 2016). Araştırmacı problemi analiz ettikten ve çözüme ilişkin alternatif yaklaşımlar arasından hangisinin problemi tutarlı şekilde çözeceğini seçtikten sonra nitel çalışma tasarlanarak veri toplama aracı geliştirilmektedir. Nitel araştırma yönteminde veri toplama süreci uzun sürebilmekte ve araştırmacı konu ile ilgili ya da tüm nitel verileri elde etmiş olabilmektedir (Neuman & Robson, 2014). Bu aşamada elde edilen verilerin sınıflandırılması gerekmektedir. Sınıflandırma yapılarak nitel kısımda elde edilen veriler daha etkili bir şekilde analiz edilerek yorumlanmaktadır (Bogdan & Biklen, 1997). Araştırmanın son aşaması olan raporlaştırma, farklı problemleri görünür kılabilmektedir. Çünkü nitel araştırma yönetiminin amaçlarından biri de belirli problemlerin çözülmesi ve yeni problem durumlarının fark edilmelerinin kolaylaştırılmasıdır (Mallat, 2007; Pope vd., 2006). Nitel araştırma sürecini Şekil 4.'deki gibi görselleştirmek mümkündür.

Şekil 4. *Nitel Araştırma Süreci*



Kaynak: Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating uantitative and qualitative research.* Upper Saddle River. NJ: Merrill Prentice Hall.; Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage, s. 532.

4.5.1.1. Araştırma tasarımı

Araştırmanın nitel aşamasında araştırma yöntemi olarak "Durum Çalışması" belirlenmiştir. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır (Chmiliar, 2010). Merriam (2013) alan çalışmasını sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, Creswell'e (2007) göre durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Durum çalışması; tek bir durum ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek

ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir. Elde edilen sonuçlarla olayın neden o şekilde oluştuğu ve gelecek çalışmalarda nelere odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Davey, 1991).

Yin (1984) ise durum çalışmasını;

1. Araştırmada "nasıl" ve " niçin" sorularına odaklanıldığı,
2. Araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı,
3. Olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam çerçevesinde çalıştığınızda,
4. Olay ve gerçek yaşam arasındaki bağ yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlamaktadır.

Hancock ve Algozzine (2006) kendi doğal şartlarında meydana gelen olayları zaman ve mekân kısıtlaması altında çeşitli veri toplama araçları kullanarak zengin bir şekilde betimlemeye çalışan ve derin temellere oturtulmuş çalışmaları durum çalışması olarak tanımlamaktadır. Gerring'e (2007) göre durum çalışması, daha fazla durumu açıklamak amacıyla tek bir durumun derinlemesine çalışılmasıdır. Gerring, durum çalışmasının birden fazla durum içermesine çoklu durum çalışması adını vermektedir. Bu tür çalışmalarda durum sayısı fazla olduğundan bu durumları derinlemesine çalışmak zordur. Bu noktada, tek durumlar yerine durumların örneklemi çalışmanın odak noktası haline gelir. Bu tür çalışmalara Gerring, çapraz durum adını vermektedir ve durum çalışması ile çapraz durum çalışmasının farkını da içerdikleri durum sayısı ve bu durumların ne kadar derinlemesine çalışıldığı ile açıklamaktadır.

4.5.1.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini ise üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan "maksimum çeşitlilik örnekleme" tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım & Şimşek 2011). Maksimum çeşitliliğin sağlanabilmesi için araştırma kapsamında görüşülecek olan üst düzey yöneticilerin belirlenmesi sırasında bu yöneticilerin farklı işletmelerde (finans, denetim, telekomünikasyon vb.) görev yapıyor olmalarına ve eğitim durumlarının farklı olmasına dikkat edilmiştir.

4.5.1.3. Veri toplama aracı

Bu çalışmada alan araştırmasının nitel yöntemlerde yaygın olarak kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler esnasında yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Bu formdaki ifadeler hem literatürde daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın başlangıç amacı "YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımının tespit edilmesi" olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma soruları ise aşağıdaki şekildedir:

1. YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin yöneticilerin görüşleri, YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin ölçeğin geliştirilmesini desteklemekte midir?
2. YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına yönelik nitel yollarla elde edilen bulgular ile geliştirilen ölçekten elde edilen nicel bulguların karşılaştırılmasında hangi sonuçlar çıkarılabilir?

Belirlenen araştırma soruları dikkate alınarak ilk aşamada yarı yapılandırılmış on iki soruluk bir görüşme formu oluşturulmuştur. Belirlenen sorular İKY ve YZ alanında araştırmalar yürüten 5 akademisyene gönderilerek değerlendirmeleri istenmiştir. Akademisyenlerden gelen destekleyici önerilerle birlikte görüşme formuna son şekli verilerek görüşmelere başlanmıştır.

4.5.1.4. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi

Belirlenen araştırma sorularına yanıt bulmada kullanılabilecek en uygun veri toplama tekniğinin görüşme tekniği olduğuna karar verilmiştir. Çünkü görüşme tekniğinin bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olduğu bilinmektedir (Briggs 1986 Akt. Yıldırım & Şimşek, 2011). Bunun yanı sıra görüşme tekniğinin amacı, katılımcıların iç dünyalarına erişerek onların özgün bakış açılarının belirlenmesidir. Dolayısıyla görüşme tekniğinin kullanımı, araştırılan konu hakkında bireyin yaşanmışlıkları, farklı deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasına olanak sağlayarak araştırılan konuya farklı bakış açılarının geliştirilmesini sağlamaktadır (Bengtsson, 2016; Seidman, 2006).

Veriler 5 üst düzey yöneticinin uygun gün ve saat belirlemesi ile internet ortamında yapılan görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme öncesi 5 yöneticiye görüşme soruları, araştırmanın başlığı, ana amacı, kullanılan yöntem, araştırmanın kapsamı ile ilgili bilgileri ve etik kurul onay raporunu içeren bir talep yazısı e-posta yolu ile gönderilmiştir. Her bir yönetici ile ayrı ayrı yapılan görüşmeler yaklaşık 1 saat 35 dakika sürmüştür. Görüşmelerde veri kayıt yöntemi olarak ses kaydı tercih edilmiştir. Bunun için öncelikle yöneticilere ses kaydı tutulmak istendiği ifade edilmiş ve izin istenmiştir. Onaylayan yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmeler sonrasında her bir yöneticiye bir kod verilerek görüşmelerden toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi kapsamında verilerin kodlanarak kategorileştirilmesi, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması aşamaları birbirini izlemektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). İçerik analizine görüşmelerin kayıt altına alınması ile görüşmelerde verilen cevapların yazılı dökümü yapılarak verilerin tekrar tekrar incelenmesiyle başlanmıştır. İncelenen verilerde öne çıkan ve önem taşıdığı değerlendirilen yönler belirlenerek önce kodlar daha sonra da kategoriler elde edilmiştir. Temalar kodları belirli kategoriler altında toplayan yapılardır. İçerik analizinde kullanılan temalar ise benzer kodların bir araya getirilip yorumlanması ile meydana çıkarılmıştır. İçerik analizi sonucunda elde edilen alt temalar (24 adet) ve ana temalar (2 adet) tespit edilen merkezi kategori etrafında bütünleştirilmiştir.

4.5.1.5. Geçerlik ve güvenilirlik

Araştırmanın veri toplama ve analizi işlemlerinin geçerliğinin sağlanması amacıyla toplanan verilerin kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmalarına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, veri toplama aracı ve veri analizi arasındaki tutarlık sürekli göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ise literatürde ve küresel işletmelerin yaptıkları çalışmalara dayanılarak hazırlanmış ve uzman görüşlerine sunularak görüşme formu şekillendirilmiştir. Şüphesiz nitel araştırmalar zahmetli ve yorucu bir süreç olduğu için, araştırmacılar gerek veri toplama gerekse de verilerin analiz sürecinin bizatihi içindedir. Buradaki temel amaç da, elde edilen verilerin daha iyi anlamlandırılabilmesi ve yorumlanabilmesidir. Ancak böylesine önemli ve değerli çalışmaların kodlanmasında, anlamlandırılmasında veya kategorileştirilmesinde

isabetli bir neticenin nasıl elde edileceği ve ölçüleceği önemli bir durumdur (Creswell, 2013). Nitel çalışmalardaki geçerlik ve güvenirlikle ilgili şüphelerin önüne geçmek için Lincoln ve Guba (1985) bazı kriterler belirlemişlerdir. Bu kriterler inandırıcılık ve aktarılabilirlik olarak ifade edilmiştir. İnandırıcılık elde edilen verilerin doğru bir şekilde sistematikleştirilmesi ile ilgili iken, aktarılabilirlik ise, elde edilen sonuçların başka çalışma veya farklı örneklem gruplarına uygunluğuyla alakalıdır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenirliğini artırma noktasında, gerek kodlamanın yapılması gerekse temaların belirlenmesi işlerinin ayrı ayrı yapılarak karşılaştırılmasıyla artırılmaya çalışılmıştır.

4.5.2. Nicel Araştırma

Bu kısımda geliştirilen "Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı" na ilişkin ölçek geliştirme çalışmalarına yer verilmiştir.

4.5.2.1. Araştırmanın metodolojisi

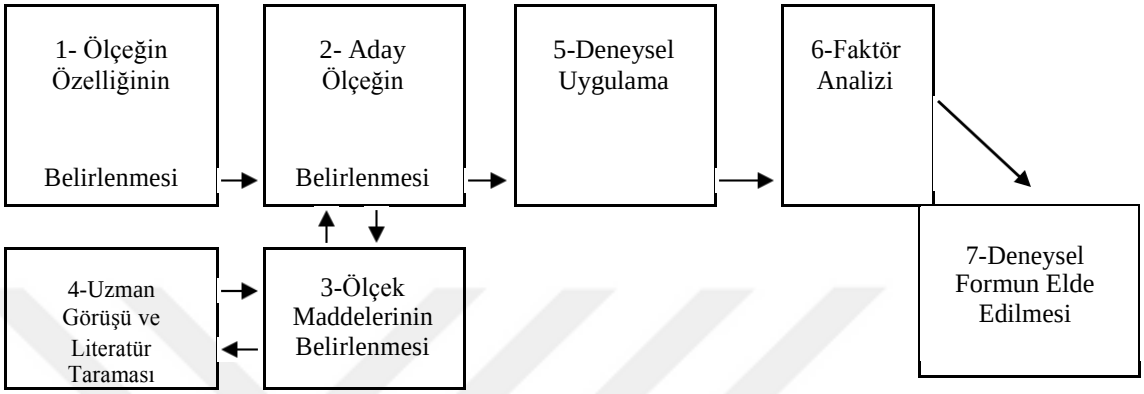
Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme teoriden uygulamaya doğru bir yol haritası ile ilerlemektedir. Bu sebeple davranış bilimlerinde ölçek geliştirilirken iki yaklaşım esas alınmaktadır (Yurdugül, 2005, s. 1).

1) Kuramsal form yaklaşımı,
2) Deneysel form yaklaşımı

Kuramsal form yaklaşımı, arzulanan psikolojik yapının ölçülmesine araç sağlayan bir yaklaşımdır (Tezbaşaran, 1997, s. 32). Kuramsal form oluşturulurken, uzman görüşlerine başvurulmakta ve uzman görüşleri arasındaki uyumu ifade eden kapsam geçerlilik katsayısı test edilmektedir. Kurumsal form yaklaşımı; ölçeğin özelliğinin belirlenmesi, aday ölçeğin belirlenmesi, ölçek maddelerinin belirlenmesi, uzman görüşü ve literatür taraması aşamalarından oluşmaktadır. Deneysel form, kuramsal formun oluşturulmasından sonra, üretilmiş maddelerin hangi alt boyutta yer aldığını belirleyen ve bu boyutların temsil gücüne göre yeniden düzenlenmiş biçimidir. Deneysel form; deneysel uygulama, faktör analizi, deneysel formun elde edilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım, ölçme araçlarının uygulamasında ve geçerlilik çalışmalarında farklılık içermektedir. Örneğin, ölçek geliştirmede kuramsal form ve deneysel form yaklaşımı beraber kullanılacaksa, genellikle istatistiksel yöntem olarak

faktör analizi ile yapı geçerliliği belirlenir. Aşağıda kuramsal formdan, deneysel formu oluşturma süreci yer almaktadır (Yurdugül, 2005, s. 1).

Şekil 5. *Kuramsal Formdan Deneysel Formun Elde Ediliş Süreci*



Kaynak: Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlilik indekslerinin kullanılması,* XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli, 1, s. 1-6.

Şekil 5.'te gösterilen ilk dört aşama kuramsal formun elde edilmesine kadar gerçekleştirilen işlemleri göstermektedir. 5., 6. ve 7. aşamalar ise kuramsal form elde edildikten sonra deneysel formun elde edilme sürecinde gerçekleştirilen işlemleri göstermektedir. Bu çalışmada deneysel form yaklaşımı esas alınmıştır. İlk önce kuramsal form geliştirilmiştir. Daha sonra da deneysel form elde edilmiştir. Bu çalışmada ölçek geliştirme sürecinde deneysel formun elde edilmesi amacıyla uygulanan aşamalar aşağıda sunulmaktadır.

4.5.2.2. Ölçeğin özelliğinin belirlenmesi

Literatürde, Yawalkar (2019) ile Merlin ve Jayam (2018) İKY'de YZ teknolojisinin etkileri ve kullanımına ilişkin yaptıkları araştırmalar bulunmaktadır. Ancak gerçekleştirilen bu çalışmalarda sadece İKY'de YZ teknolojisi kullanımı, olası etkileri ve PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG, IBM, Oracle gibi şirketler tarafından yapılan çalışmaların sonuçları üzerine yoğunlaşılmıştır. Nitekim günümüzde YZT İKY'nin birçok fonksiyonunda (işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim vb.) kullanılmaktadır. Bu kapsamda, İKY açısından YZT'nin kullanımı ve bu teknolojilerin uygulama alanları konusunda yapılan birçok çalışma ve bu çalışmaların sağladığı katkılar

incelendiğinde; Türkiye'deki işletmelerin YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımlarının ortaya konması gerekliliği tespit edilmiştir.

4.5.2.3. Uzman görüşlerinin alınması ve literatür taraması

40 maddelik taslak ölçek oluşturulduktan sonra "yapay zekâ teknolojisi", "insan kaynakları yönetimi" alanında çalışan 27 akademisyen ve uzmana taslak ölçek gönderilmiştir. 20 uzman ve akademisyen, ölçeğe ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Gelen öneriler doğrultusunda benzer ifadeler bulunan maddeler ölçekten çıkartılarak oluşturulan maddeler ile 5'li Likert formatı kullanılarak cevaplar "Kesinlikle katılıyorum-5", "Katılıyorum–4", "Kararsızım"-3, "Katılmıyorum-2", "Kesinlikle katılmıyorum-1" şeklinde sıralanmış ve katılımcılara yönelik form hazırlanarak gönderilmiştir.

4.5.2.4. Pilot uygulama

Bu çalışama da faktör analizi yöntemi kullanılarak ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Cevaplayıcıların sayısı bu tip araştırmalarda önem arz etmektedir. Gorsuch'a (1983) göre her bir madde için en az 5 gözlem olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile gözlem oranı en az 1/5 oranında olmalıdır. YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı için tasarlanan 40 maddelik ölçek*5 gözlem sayısı= minimum 200 kişiye soruların yönlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırmada örneklem seçimi, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kartopu örnekleme yöntemi, evren hakkındaki bilgilerin belirgin olmadığı ve evreni oluşturan bireylere ulaşmanın zor olduğu durumlarda uygulanan bir tekniktir. Kartopu örnekleme yönteminde ilk olarak evrene ait birimlerden birisi ile iletişime geçilmektedir. İletişim kurulan birimin yardımıyla ikinci birime, ikinci birimin yardımıyla üçüncü birime gidilmektedir. Önerilen bu yeni kişiler de araştırmaya dâhil edilerek çalışma gerçekleştirilmektedir. Bu yol ile bir kartopunun büyümesi gibi örneklem büyüklüğü genişlemektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 45). Bu araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de YZT kullandığı varsayılan Türkiye'nin ilk 500 işletmesinin İK yöneticileri oluşturmaktadır.

4.5.2.5. Veri toplama ve analizi

Veri toplama aşaması web-araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de ilk 500 işletmenin İK yöneticileri kendi içlerindeki İK yöneticilerine soru formu linkini yönlendirmeleri sonucunda 218 İK yöneticisinin cevaplamış olduğu anketler elde edilmiştir. Katılımcıların ve işletmelerin profili aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. *Katılımcıların Özelliklerine Göre Dağılımı*

		n	**%**
Cinsiyetiniz	Erkek	101	46,3
	Kadın	117	53,7
Yaşınız	25 yaş ve altı	16	7,4
	26-30 yaş	52	23,7
	31-35 yaş	60	27,4
	36-40 yaş	37	17
	41-45 yaş	27	12,3
	46 yaş ve üstü	26	12,2
Eğitim durumunuz	Lise	6	2,8
	Ön lisans	16	17,3
	Lisans	153	70,2
	Yüksek lisans-Doktora	43	19,7
Firmadaki pozisyonunuz	İnsan Kaynakları Yönetici Yrd.	61	28,0
	İnsan Kaynakları Yöneticisi	124	56,9
	İnsan Kaynakları Uzmanı Yrd.	8	3,7
	İnsan Kaynakları Uzmanı	25	11,5

Katılımcıların profilleri incelendiğinde ise; yapılan araştırmaya katılan 218 kişinin %53,7'sinin kadın ve %46,3'ünün erkek , %70,2'sinin lisans mezunu ve %56,9'unun İK yöneticisi olduğu görülmektedir.

4.6. Bulgular

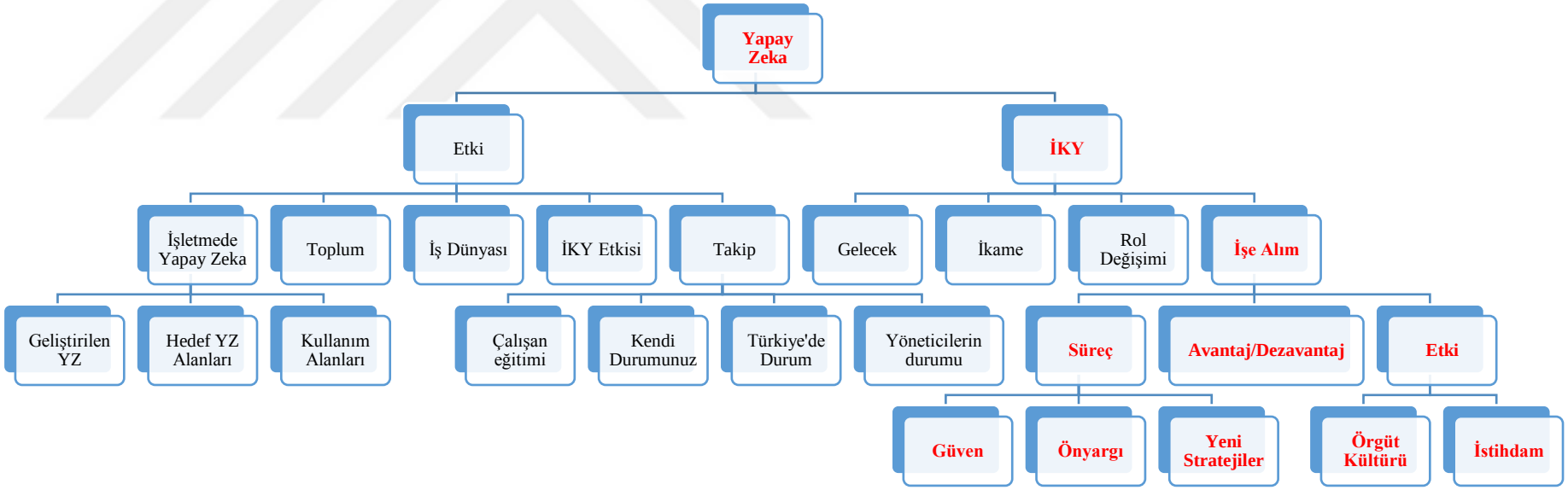
Bu bölüm, araştırmanın amaçları dikkate alınarak gerçekleştirilen analizlerin neticelerine ilişkin bulgulardan meydana gelmektedir. İlk önce araştırmanın nitel kısmına ilişkin bulgular sunulmuş; daha sonra da nicel kısmına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Nitel Bulgular

Bu bölümde çalışmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilerin analizi neticesinde elde edilen temalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Görüşme yapılan her bir yöneticiye bir kod verilmiştir (G1). Tüm görüşmeler sonucunda yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen alt temalar (24 adet) ve ana temalar (2 adet) tespit edilen merkezi kategori etrafında bütünleştirilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle oluşturulan merkezi temaya "Yapay Zekâ" kavramı teknik bir terim olarak tanımlanmıştır. "Etki" ve "İKY" temaları altında alt temalar oluşturulmuş ve frekansları ortaya çıkarılmıştır.

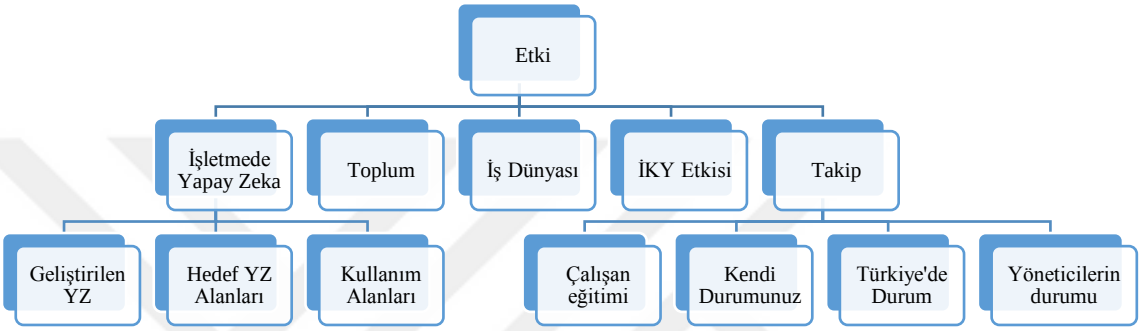
Şekil 6. *Seçici Kodlama ile Oluşturulan Merkezi Tema: Yapay Zekâ*



4.6.1.1. Etki teması

Etki teması içerisinde "İşletmede Yapay Zekâ", "Toplum", "İş Dünyası", "İKY Etkisi" ve "Takip" alt temaları yer almaktadır.

Şekil 7. *Eksen Kodlamada Elde Edilen Birinci Ana Tema: Etki*



4.6.1.1.1. Etki teması: İş dünyası ve toplum alt temaları

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekâ alanında yaşanan gelişmelerin topluma ve iş dünyasına olan etkileri nelerdir? Son dönemlerde sizce neden bu kadar gündemdedir?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1:*** *Endüstri 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 gibi kavramlar hepimizin hayatında çok fazlasıyla yer etmiş durumda. Yapay zekâ şu alanlarda işe yarıyor tek tip operasyonel işler de çoğunlukla işlerimizi kolaylaştırıyor bu kaçınılmaz bir gerçek.*
> *Hiçbir zaman direkt olarak tabi ki insanın yerini almayacaklar ama bu gelişmeleri de yakından izlediğiniz de içeride de şu an da hem bankacılıkta hem de verilerin kullanıldığı yoğun endüstrilerde de bu data, optimizasyon, verim ve hız anlamında kullanılmaya başlandığında bu süreci daha hızlı bir şekilde ilerletilmesi ve işlerin daha hızlı bir şekilde yapılmasına katkı sağladıklarını da biliyoruz. Bunları da yakından takip ediyoruz ve etkilerini de birebir görebiliyoruz aslında.*
> ***G2:*** *Bir kere her şeyden önce toplumsal açıdan ve iş dünyası açısından zaman tasarrufu sağlaması, süreçlerin iyileştirilmesi ve verimlilik konuların bu teknoloji çok ciddi bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz ve iş hayatımızda da bu teknolojinin etkilerini gözlemlemekteyiz.*
> *Hız, zaman tasarrufu, verimlilik, katma değeri yüksek işlere yoğunlaşmada daha fazla zaman ayırma gibi çeşitli etkenleri sıraladığımızda bu teknolojinin gelişimlerde büyük rol oynadığını gördüler ve hala da görüyorlar. Özellikle pandemi ile birlikte bu teknolojiden yararlanma oranındaki artışlara bakarsak*

oldukça yüksek. Baktığımızda güvenlik, kalite süreçleri, finansal denetim gibi konularda özellikle pandemi ile birlikte çok daha fazla yararlanıldığını görüyoruz.
YZ bu alanda bize bilinen alışkanlıklarımızın değişmesinde, hata oranını en aza indirgemede ve en önemlisi yapılan işin departman fark etmeksizin kalitesini ve hızını artırdığı bir gerçek.
Bunun yanı sıra biz bu pandemide işlerin yürütülmesi konusunda nasıl bu süreci en iyi şekilde yönetebiliriz ya da nasıl optimize edebiliriz diye düşündüğümüz de de YZ ya da gelişen bu tür teknolojilerinden yararlanılması gerektiğini gördük. Aslında pandemi bu teknolojinin son yıllarda bu denli önem kazanmasının itici gücü oldu diyebiliriz.
G3: *Bundan 3-4 sene önce sürekli olarak ne konuşuluyor diye baktığımızda 'big data' idi. Ben İKY'de ilk kez 'big data' ile ilgili çalışmaların yapılması gerek, bunun önemi artacak vs. dediğim de çoğu yöneticinin bana dediği şey İKY açısından bunun ne alakası var, denildi. Çünkü genellikle bakıldığında büyük şirketlerin storage, finans vb. konularda büyük bütçeler ayırırken İKY için big data konusunda bütçe ayırabilecek konumda değildi.*
Aslında meseleye buradan başlıyor olmak lazım, yani bugün en değerli kaynak insan deniliyor ama İKY'ye bu yatırımı yapabilir misiniz?
En basit olarak İKY açısından biz YZ uygulamaları kullanıyoruz ancak kendi geliştirdiklerimiz değil yani dışarıdan satın alıyoruz bu uygulamaları. İKY'nin gayet uzaktan çalışabileceğine, işlerde olan performans, etkiler vb. konularda değerlendirmeler yaptık. Sonuçlar şaşırttı çünkü son 10 yılın değerlendirmelerine baktık ve pandemi döneminde olan çalışma şekli müthiş bir etkide. Yani çalışanlarımız da çok yüksek motivasyon olduğunu, zaman ve mekan kısıtlaması olamadan daha rahat bir şekilde çalışabildiklerini, üstelik genel müdürlük babında konuşuyorum burada toplantılara geç kalmak çok büyük bir sorun.
Bu yüzden bence özellikle son 5 yıl içerisinde bu etkinin rahatlıkla hissedildiğini ancak salgın gibi küresel bir sorunun bu dijital dünyayı daha ön plana çıkardığını ve YZ denilen bu uygulamaların da daha fazla kullanılarak pek çok konuda etkilediğini düşünüyorum.
G4: *Ben bu tarafta şuna inanıyorum, öncelikle çok güzel bir soru bu. Aslında dijitalleşmenin başından beri ya da teknolojinin gelişiminden beri bir yol kat tektik. Bu zamana kadar hep daha standardize robotları ya da bilgisayarlı kodlayarak aslında belirlenmiş yani tanımlanmış yanıtlara karşılık verebilmeye başladık.*
Yapay zekânın biraz da buradan doğduğuna inanıyorum. Birçok alanda kullanımı var, bu alanların kullanımı ile birlikte aslında insana özgü olan şeyleri şu an yapay zekâlar tarafından yapmaya çalıştığımız bir dönem içerisindeyiz. Birçok şirket birçok bilim dünyası aslında bu konu ile ilgili çalışmalar yapmakta. Bu açıdan da topluma da tabi ki etkileri oluyor, bazı kolay olarak nitelendirebileceğimiz işler şu an yapay zekâlar ya da geliştirilen robotlar tarafından yapılmaya başlandı.
Bunun daha sonrasında aslında daha komplike olan insana özgü, gerçekten beynimizi daha yoğun olarak kullandığımız işlere doğru da bir gidişat var. Ve bu da şirketlere ve aslında insanlığa ciddi anlamda katkıda bulunacağı için ciddi olarak önemsendiğini ve trend içerisinde olduğunu düşünüyorum.

G5: *Değişimin ve bilinen bir düzenin değiştiği şu günlerde yapay zekâ dediğimiz uçsuz bucaksız bu teknolojinin bence gündem de olmaması gibi bir durumun olmaması gerek diye düşünüyorum.*
Çünkü pandemi ile birlikte artık hayatımızın farkında olsak da olmasak da içinde. Bu yüzden olumlu olduğu kadar olumsuz etkileri de var. En basit örnek olarak insanların bilinen bir iş hayatı ya da bir düzeni vardı. Bu düzen ya da iş yapış şekli tamamen değişti ki bu da zorlanılan bir yer oldu. Çünkü değişim bir anda geldi ve adaptasyon konusunda ciddi bir zorluk yaşandı. Olumlu açıdan da bakarsak eğer teknolojiye karşı olan bakış açısı değişti ve ilgi daha da arttı diyebilirim.

Tablo 7. *İş Dünyası ve Toplum Alt Temaları Frekans Tablosu*

No	İş Dünyası ve Toplum Alt Temaları	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Pandemi		1	1		1	3	**33**	**9,1%**
2	Verim	1	1				2	**33**	**6,1%**
3	Hız	1	1				2	**33**	**6,1%**
4	Etkiler			1	1		2	**33**	**6,1%**
5	Dijital Dünyayı			1	1		2	**33**	**6,1%**
6	Teknoloji				1	1	2	**33**	**6,1%**
7	Operasyonel İşler	1					1	**33**	**3,0%**
8	Bankacılıkta	1					1	**33**	**3,0%**
9	Endüstrilerde	1					1	**33**	**3,0%**
10	Zaman Tasarrufu		1				1	**33**	**3,0%**
11	Süreçlerin İyileştirilmesi		1				1	**33**	**3,0%**
12	Katma Değeri Yüksek İşler		1				1	**33**	**3,0%**
13	Kalite Süreçleri		1				1	**33**	**3,0%**
14	Güvenlik		1				1	**33**	**3,0%**
15	Finansal Denetim		1				1	**33**	**3,0%**
16	Big Data			1			1	**33**	**3,0%**
17	Storage			1			1	**33**	**3,0%**
18	Finans			1			1	**33**	**3,0%**
19	İKY			1			1	**33**	**3,0%**
20	Performans			1			1	**33**	**3,0%**
21	Motivasyon			1			1	**33**	**3,0%**
22	Robot				1		1	**33**	**3,0%**
23	Bilgisayar Kodlama				1		1	**33**	**3,0%**
24	İnsana Özgü				1		1	**33**	**3,0%**
25	Komplike				1		1	**33**	**3,0%**
26	Değişim					1	1	**33**	**3,0%**

YZ'nin iş dünyası ve toplumsal olarak etkileri konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu pandemi ile bu teknolojinin kullanımının daha da hız kazandığını ve artık hayatımızın her alanında farkında olsak da olmasak da bu teknolojinin dijital dünyayı daha ön plana çıkardığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra YZ uygulamalarının daha

fazla kullanılarak pek çok konuda iş dünyasını ve toplumu etkilediğini beyan etmişlerdir. Bir diğer vurgu da verimlilik ve hız konusunda katma değeri yüksek işlere yoğunlaşmada daha fazla zaman ayırma gibi çeşitli etkenleri sıralayarak YZ teknolojisinin gelişimlerde büyük rol oynadığını ifade etmişlerdir.

4.6.1.1.2. Etki teması: İKY etkisi alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zeka tabanlı uygulamaların işe alım sürecinde kullanılması ile, "geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ve işe alım" sürecini sizce nasıl şekillendirdi ve değiştirdi? İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonlarında değişiklik olur mu? İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevlerini nasıl şekillendireceğini düşünüyorsunuz? Yapay zekanın işe alımları daha hızlı ve daha doğru işe alım açısından daha etkili hale getirebileceğini düşünüyor musunuz?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1:*** *Mesela biz şu an banka olarak çok yoğun başvuru alan bir bankayız. İlanı verdikten sonra 100.000-150.000 gibi bir başvuran sayımız olur ve alım yaparız. İhtiyaca göre 1500-2000 personel aldığımız da oluyor bu süreçte.*
> *Burada yapay zekâ şurada devreye giriyor ve kullanıyoruz; Filtreleme dediğimiz süreçte yani adayların sınavlara tabi tutulmadan önceki ilk aşaması. Yani kişinin yaşı, okulu istenilen tecrübe vb. konularda istediklerimize uyuyor mu diye bu süreçte kullanıyoruz. Aslında CV'lerde olan gözden geçirme işlemini bugün pek çok firma ya da işletme olsun bu teknolojiden yararlanıyor bu süreçte. Tabi ki bizde yararlanıyoruz çünkü bahsettiğim rakamlarda alınan başvuru sayısını manuel olarak kontrol edebilmek imkânsız, bu süreci hızlı yönetmek adına kullanıyoruz. Ama tabi ki bu demek değil, mülakatı sadece robot yapacak. Hayır, mülakatı yine insan yapıyor ve öyle de olacak zaten. Ama karşı tarafta çok hızlı verim elde edebilme ve adaya ulaşmamızdaki o süreçte bizim işimizi hızlandıracak bu teknoloji bu bir gerçek. Baktığımız da günümüzde bu süreçlerde neredeyse YZ kullanılmayan yer yok diyebilirim şirketler açısından çünkü işe alım aslında çok maliyetli ve uzun bir süreç ancak tek düze ilerleyen bu süreçte istenilen aday ya da adaylara hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmada bu teknoloji bizlere çok fazla yarar sağlıyor. Baktığımızda da zaten hız, verimlilik gibi konularda da bu teknoloji sayesinde ön plana çıkıyor bu süreç içerisinde.*
> ***G2:*** *Bence olumlu yönde değiştirdi. Bir kere bu işin yapılış sürecini kısalttı, istenilen adaya daha çabuk ulaşmayı sağladı ve maliyetleri düşürdü. Ki bu da zaman tasarrufu ve verimlilik demek. Tabi ki bilinen klasik bir işe alım hala yok mu var ama daha kolay bir hale getirildiği bir sistem üzerinden bu alımı yapmak çok daha kolay bir hal aldığı için olumlu yönde etkiledi ve değiştirdi.*
> *G2: Ben çok fazla bir değişim olacağını düşünmüyorum çünkü bu teknoloji insan kararının yanında destek olacak bir konumda. Yani bir nevi danışma gibi, bu yüzden tamamen değişim olması söz konusu değil ancak bu sürecin daha iyi olması konusunda yardımcı olacaktır diye düşünüyorum.*

G2: Bence evet, çünkü eğer hızlı ve temiz bir iş yapmak istiyorsak ki insandan bahsediyoruz karmaşık yapısı itibari ile bence çok farklı boyutta, YZ'den yararlanılarak hızlı ve doğru adayın işe alımını daha etkili hale getireceğini düşünüyorum.

***G3:** Bence şu açıdan değiştirdi; Hız, verimlilik, adaylar arasından seçim işleminde harcanan zamanı azalttı, işe alımdan sorumlu kişilerin daha objektif bir karar vermesini sağladığı. Şu bir gerçek ki nepotizm ile hala başımız dertte. Bugün pek çok yere baktığımızda hala daha kayırmanın olduğunu görüyoruz. Bence özellikle bu kayırmacılığın önüne geçerek asıl kişilerin alınmasını sağlıyor. Yani şirketin kültürüne, çalışma şeklini uygun kişilerin seçilmesini sağlıyor. Bilinen o işe alım sürecini değiştirdi ve hala da değiştirmeye devam ediyor.*

G3: Bence şu an görmesek bile değişiklere meydana getirdiği gerçek. Yönetim dediğimiz olgu hele ki insanların yönetiminden bahsedersek zor bir konu. Yani insan işin içindeyse her şeyi düşünmek gerekiyor, bu yüzden spesifik olarak şu fonksiyonu diyemem ama kendi çalıştığım yerden de bakarsam bu olaya işe alım ve performans değerlendirme de değiştirdi diyebilirim.

G3: Evet, işe alımları daha hızlı ve daha etkili bir hale getirdi bu bir gerçek. Ki gelecekte bunun daha da iyi yapılacağını düşünüyorum ama daha zamanının olduğunu yani tam anlamı ile %100 etkili demek için zamanı olduğunu düşünüyorum.

***G4:** Bence yine burada otomatize edilebilirlik bence çok önemli. Yani binlerce datayı insanın incelemesi, örneğin bizim çok ciddi CV havuzlarımız var. Bu CV havuzlarında herkesin ortalama 1 ya da 2 sayfa dolusu yazılarla bizlere CV'lerini ulaştırdıklarını biliyoruz. Şimdi bu süreci insan tarafında manuel olarak kontrol edilmesi o kadar da kolay değil. Bu yüzden yapay zekâlar kritik görülen şirketler tarafından belirli dataları süzüp bunlar üstünden bir ön filtrelemeyi yapabilir durumdalar. Bu işleri ciddi anlamda kolaylaştırmakta ve ondan sonrasında tekrar bir insan gözüyle bakılarak biraz daha rafine bir set üzerinden daha şirketin beklentilerine uygun olan adaylarla ilerlenmesini sağlıyor ve bence bu kısmı ciddi anlamda değiştirdiğini söyleyebilirim. Görüşmeler kısmına geldiğimizde de gerçekten yüz yüze görüşmelerde hala biraz alınacak yol olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz görüşmelerde şunu gözlemliyoruz, pek çok faktör var. Sadece duyduğunuz karşıdan gelen jestler, mimikler, ifadeler, geçmiş yaşanan durumlar vb. pek çok yönde ya da gerçekten yeteneğin değerlendirilmesi açısından farklı faktörler var. Bazılarında yapay zekâ destek olabiliyor, yani şu an yapay zekâlar benim mimiklerimden, o an olan ruh halimden verdiğim yanıtların doğruluğunu keşfedebilmekte bu yüzden bence bu işlevlerde hep bir destek fonksiyonu olabilecek bir durumda. Ama hala süper vizyon dediğimiz şeye ihtiyaç duyuyor bence, tamamen ona bırakılabilecek bir dünyada değil ama ona bırakılma yolunda ilerliyor diyebilirim.*

***G5:** Bu aslında göreceli bir soru. Şöyle diyeyim, doğru yetenek diye tanımladığımız kişilere ulaşmada YZ kullanılıyor bu bir gerçek, dahası süreci de hızlandırıyor mu evet. Ama doğru işe alım konusunda etkili olabilir mi o bence tartışılır. Neden? Çünkü doğru bir işe alımın olması için algoritmaların kişinin örneğin dünya görüşünü, olaylara bakış açısını, heyecanını anlaması gerekir ve bu cevaplar doğrultusunda da değerlendirme yapmalıdır. Ben şuna inanıyorum evet bugün bizler de bir sürü test uyguluyoruz işe alım da ama son sürece gelen adaylar ile birebir görüşmeyi tercih ediyoruz. YZ'de bunu yapar mıydı evet ama doğru bir karar veremeyebilirdi. Örneğin; Amazon dünya devi ve işe alım da YZ*

kullanıyor. Haberlere bakıldığında ırkçı bir işe alım stratejisi izlediğini her yer yazdı. Ya da cinsiyete göre karar verdi bu da var. Şimdi bu doğru bir işe alım mı diye bakıldığında kesinlikle hayır. Dolayısıyla YZ daha hızlı bir süreç sunuyor ama bence tam olarak doğru işe alım sağlamıyor.

Tablo 8. *İKY Etkisi Alt Temaları Frekans Tablosu*

No	İKY Etkisi Alt Temaları	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
6	Hız	1	1		1	1	4	**30**	**13,3%**
8	İşe Alım	1	1		1	1	4	**30**	**13,3%**
7	Verim	1	1			1	3	**30**	**10,0%**
9	Maliyet	1	1		1		3	**30**	**10,0%**
1	Personel Alımı	1			1		2	**30**	**6,7%**
2	Teknoloji	1	1				2	**30**	**6,7%**
3	Süreç	1	1				2	**30**	**6,7%**
16	Performans Değerlendirme		1			1	2	**30**	**6,7%**
4	Robot	1					1	**30**	**3,3%**
5	Mülakat	1					1	**30**	**3,3%**
10	Tasarruf		1				1	**30**	**3,3%**
11	Etki		1				1	**30**	**3,3%**
12	Değişim		1				1	**30**	**3,3%**
13	Danışma		1				1	**30**	**3,3%**
14	Nepotizm		1				1	**30**	**3,3%**
15	Karar		1				1	**30**	**3,3%**

YZ'nin İKY'ye etkileri konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu hız, işe alım,verimlilik, maliyet, süreçler gibi konularda görüş birliğinde oldukları görülmektedir. Özellikle bu teknolojinin hız ve verimlilik konusunda sağladığı yararlar ile birlikte adaylar arasından seçim işleminde harcanan zamanı azalttığı ve işe alımdan sorumlu kişilerin daha objektif bir karar vermesini sağladığını beyan etmişlerdir. Diğer yandan işe alım sürecini komplike ve uzun süren bir süreç olmaktan çıkartarak daha kolay bir hale getirdiği için olumlu yönde etkilediğini ve değiştirdiğini beyan etmişlerdir.

4.6.1.1.3. Etki teması: İşletmede yapay zekâ alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Şirketinizde yapay zekâ teknolojisinden yararlanılıyor mu? Kendi geliştirdiğiniz yazılımlarınız var mı? Önümüzdeki 5 yıl içerisinde şirketinizde yapay zekâ teknolojisinin kullanımını hangi alanlarda yaygınlaştırmayı düşünüyorsunuz? Bu teknolojiyi özellikle hangi alanlarda*

daha etkili bir şekilde kullanıyorsunuz?" sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1:*** *Evet biz çok farklı alanlarda kullanmaktayız. İlk olarak analitik tarafında kullanıyoruz ve analitik süreçlere ciddi olarak yatırım yapan ilk banka özelliğini taşıyoruz. Çünkü veriyi ne kadar iyi kullanırsan ve hakim olursan elde edilen sonuçlar hem müşteriye hem de çalışanlara daha etkili olacak şekilde çözümler sunacaktır. Bu da hız, verimlilik ve dataların daha doğru işlenmesi ve doğru veriler verilmesi konusunda keyif katıyor. Özellikle analitik ekiplerde yani bizde kart ekiplerinde, data ile daha yoğun olarak uğraşan ekiplerde bu teknolojiden daha fazla yararlanıyoruz. Ekiplerimizin içinde analitik olarak soran, sorgulayan ve en temel özelliklerimizdendir bu ve bunu süreklilik haline getirmeye çalışıyoruz. Burada herkes datalarına hakimdir, bu datanın içinde belli süreçleri daha kodlamak için daha etkili gitmek için de herkes bu analitik süreç teknikleri kullanıyor. Bunun dışında Finansbank iş geliştirme ve süreç ekibimiz vardır. Burada da analitik prosesler, yazılımlar, tek düze olan işlerde olabilecek olan hataların sorunlarına çözüm üretilmesi noktasında kullanıyoruz. Burada geliştirdikleri yazılımlar ve uygulamaları test ederek doğru sonuca ulaşıp ulaşmadığı ya da proseslerde kullanılabilecek durumda olup olmadığını görüyoruz ve eğer uygunsa da bu yazılımlar hayata geçiriyoruz. Örneğin; Raporlama süreçlerinde YZ kullanmayı denedik biz. Genellikle yıl sonuna yakın zamanlarda oluşan işlerin toparlanması ediğimiz o yoğun süreç içerisinde denedik bunu. Ki hala da bazı süreçlerimizde bu teknolojiyi kullanıyoruz. Burada bu raporların oluşumunda kullanılan dataların kaynaklarını besleyen kodlar yazılıyor ve buarada hata çıkıp çıkamayacağına bakıyoruz. Eğer hata yoksa da süreçlerde kullanıyoruz ki bu bize zaman açısından çok büyük bir yarar sağlıyor. Normal şartlarda bunları yani raporu çalışanlar zaten yapıyor, ama süreklilik arz eden ve emek olarak çok fazla iş gerektirmeyen bu tür yerlerde kullanıyoruz. Ama şurada bir detay var ki kimi raporlarda yorum katılması gerekiyor ve baktığımızda bazı yerlerde bu teknoloji sınıfta kalabiliyor. Dolayısıyla YZ bu raporun çıkış sürecine destek olmaktan öteye geçemiyor. Şunu belirteyim YZ bazen raporları tamamen 0 hata ile çıkartıyor, işlerin yapılış süresini kısaltıyor çünkü belirli ve kolay raporlar bunlar ama yorumun gerektiği raporlar vardır burada bu teknolojiden yararlanmak çok zor. Çünkü bu raporun çıkışından sonra tekrar tekrar kontrol gerekebiliyor ki bu da demin hız zaman verimlilik dedik ama zaman kaybına neden olabiliyor. Muhasebe, operasayonel süreçler, ücret yönetimi satış, pazarlama vb. daha çok veri bazlı olan alanlarda da tabi ki de etkili bir şekilde yararlanmaktayız. Ek olarak şunu da belirteyim 'İnovasyon ve Kuluçka Merkezi 'dediğimiz bir yer var. Burada bütün girişimcileri biz destekliyoruz, en önemlisi bu teknolojilerin önü çok açık sürekli gelişiyor dolayısıyla biz aslında buraya gelen gençleri de bu konuda geliştirmeleri gerektiğini de gösteriyoruz. Önümüzdeki 5 yıl içinde işe alım, eğitim ve data güvenliği konularında yapay zekanın kullanımını yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.*
>
> ***G2:*** *Öncelikle Eczacıbaşı gerçekten teknoloji kullanımı konusunda öncü şirketlerden bir tanesi. Sürekli olarak globalde neler oluyor, hangi sistemler kullanılıyor, süreçlerde yapılan yenilikler neler vb. konularda Türkiye'ye bu konularda olan yenilikleri nasıl getirebiliriz konusunda ciddi anlamda çalışmalar yapan bir kuruluş. Sadece Eczacıbaşı topluluğuna değil Türkiye'de pek çok şirkete öncülük eden bir isim. Eczacıbaşı topluluğunun kendi bilişim şirketi var*

dolayısıyla bu tür teknolojilerin takibi ve uygulanması konusunda ciddi anlamda bir çalışma söz konusu. Dolayısıyla bu tür teknolojilerin kullanımı ya da entegre edilmesinde strateji nedir, nereye evrilmek istiyor, neler yapmak istiyor gibi konularda olan yönetişimi hep birlikte değerlendiriyorlar. O yüzden eş zamanlı bir iyileşme, projeleri hayata geçirme konusunda oldukça hızlı. Önümüzdeki 5 yıl içinde aslında zaten mevcut planlar var ama genel olarak büyük bir topluluk olduğu için topluluğun ihtiyaçları ve değişimler göz önünde bulundurularak YZ'den yararlanılma ve yaygınlaştırma durumu söz konusu. Örneğin; İKY açısından dersek eğer verilerin güvenliği ve gizliliği, işe alım, performans değerlendirme gibi konularda düşünüyoruz. Bunun yanı sıra genel olarak bilişim teknolojileri, denetim ve sağlık alanlarında daha da yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Etkili kullanma konusuna gelince de aslında her topluluk kendi içinde zaten etkili kullanıyor bunu. Ama özellikle sağlığın önem kazandığı şu günlerde sağlık alanında daha etkili kullanıyoruz diyebilirim.

G3: *Biz ön seçim de yani filtreleme işleminde ilk olarak kullanıyoruz. Akabinde bu işlemden sonra adaylara testler gönderiliyor ki burada da YZ'den yararlanıyoruz. Hiçbir adaya benzer sorular gitmiyor, burada YZ'nin veri tabanını yüklenen binlerce sorudan oluşan testler var her birine ayrı ayrı yolluyoruz. HireVue denile mülakat simülasyonunu kullanıyoruz test aşamasında başarılı olan adaylara. Ve son bölümde ise adayları genel merkeze çağırarak yüz yüze mülakatı yapıyoruz. Ayrıca işe alım süreci dediğimiz de bu süreçte bir plan program olmazsa işin içinden çıkılmaz. Bu konuda da farklı uygulamalardan yararlanarak sürecin takibini gerçekleştirmek için yararlanıyoruz. Tabi şunu da belirteyim bu süreçte elenen her bir adaya bu süreçte neden olumsuz olduklarına dair YZ uygulamasından yararlanarak birer açıklama metni yani geri bildirim gönderiyoruz. Bu bence adaylar açısından çok önemli diye düşünüyorum.*

G3: Aslında her alan dersem yanlış olmaz. Biz banka olarak şunu söylüyoruz hep; Banka bir bütündür ayrılamaz. Hiçbir birim ya da şube ayrı düşünülemez çünkü bu çark hep birlikte çalışarak dönüyor. Dolayısıyla banka alanında olduğum için altyapı alanında ve İKY'de daha da yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Ayrıca MT programlarımızda da bu teknolojiyi daha da fazla kullanmayı hedefliyoruz.

G3: Şu an daha çok işe alımda ve oryantasyon süreçlerinde. Ama genel bazda konuşursam tabi ki finans alanında.

G4: *Tabi ki bu çok severek anlatacağım bir şey. Bizim İK olarak da kullanılan pek çok uygulamamız var ama asıl olarak, Vodafone gibi bir şirketin çok fazla müşterisi var. Müşterilerimize en hızlı nasıl çözüm bulabiliriz hususunda YZ'den fazlaca yararlanmaktayız aynı zaman da benim de bu konuda liderlik ettiğim bir ekip var. Şu an bile dijital asistan yapmaktayız hatta. Bu dijital asistan şu an mobil uygulamamız olan 'Vodafone Yanımda' uygulamasındadır. Bu asistan şu an 300den fazla işlem yapmakta ve çok büyük bir veri setine sahip ve ayda yaklaşık 3 milyona yakın insan tarafından kullanılmakta. Baktığımızda bunlar çok ciddi rakamlar yani milyonlarca farklı işleme o anda direkt olarak sizin için yanıtlayabilen bir yapımız var. Burada sadece tek bir soruyu da yanıtlamakla kalmamakta farklı farklı dataları birleştirip aslında gerçekten bir çözümleme yapmaya çalışıyor. Bunların yanı sıra şunu gözlemledik; Yapılan uygulamalar ile insanlar aslında dijital olarak sanal asistanlar ile bir etkileşime de geçiyor ve aslında yapılan uygulamalar da bu etkileşim için birer aracı oluyor. Müşteri ile iletişimde dijitalleşme de YZ'den çok ciddi bir oranda yararlanıyoruz ve tabi ki bu alanda çok ciddi çalışmalar ve ciddi yatırımlar yapan bir şirketiz. Bunun yanı*

sıra çalışmalarımız için kullandığımız daha robotsu yapılarımız var. Temel de rutinleşmiş işleri nasıl otomatize ederiz konusunda çalışmalar yapıyoruz ve mümkün olabildiğince tekrarlı olan işleri robotlar aracılığı ile yapıyoruz. Bu sayede daha katma değerli fikir üretme, yenilikler üretme(inovasyon) konusunda insanların göğüslediği ama çok rutinleşmiş olan işleri gerçekten YZ'lerin yaptığı bir dünyaya doğru gidiyoruz. Bu iki temel alanda yoğun çalıştığımızı söyleyebilirim.

G5: *Biz dataların toplanması, datalar ile benchmark oluşturma ve bu dataların yorumlanması sürecinde kullanmaktayız. Bunun yanı sıra işe alım süreçlerinde sürecin hemen hemen her aşamasında kullanıyoruz ve denetim şirketi olduğu için denetim alanında özellikle finansal denetim alanında faydalanıyoruz. Aynı zamanda çalışanların eğitiminde ve uygulama-geliştirme alanında kullanıyoruz, çalışanları bilgilendirme amaçlı 'Help-Desk' dediğimiz chatbot uygulamamız var bunu kullanıyoruz. Önümüzdeki 5 yıl içerisinde şirketin yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda da yine finansal denetim ve performans yönetiminde yaygınlaştırmayı düşünüyoruz.*

Tablo 9. *İşletmede Yapay Zekâ Alt Teması Frekans Tablosu*

No	**İşletmede Yapay Zekâ Alt Teması**	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	**Genel Toplam**	**Yüzde**
1	Proses(süreç)	1	1	1		1	4	**55**	**7,3%**
2	Teknoloji	1	1	1			3	**55**	**5,5%**
3	Veri	1				1	2	**55**	**3,6%**
4	Müşteri	1			1		2	**55**	**3,6%**
5	Çözüm üretilme	1			1		2	**55**	**3,6%**
6	Teknoloji	1				1	2	**55**	**3,6%**
7	İnovasyon	1			1		2	**55**	**3,6%**
8	İşe alım	1		1			2	**55**	**3,6%**
9	Data güvenliği	1	1				2	**55**	**3,6%**
10	Yaygınlaştırma		1	1			2	**55**	**3,6%**
11	İşe alım			1		1	2	**55**	**3,6%**
12	Finans alanı			1		1	2	**55**	**3,6%**
13	Etkileşim				1	1	2	**55**	**3,6%**
14	Analitik	1					1	**55**	**1,8%**
15	Etkili	1					1	**55**	**1,8%**
16	Hız	1					1	**55**	**1,8%**
17	Verimlilik	1					1	**55**	**1,8%**
18	Süreklilik	1					1	**55**	**1,8%**
19	Kodlama	1					1	**55**	**1,8%**
20	Yazılım	1					1	**55**	**1,8%**
21	Raporlama	1					1	**55**	**1,8%**
22	Zaman	1					1	**55**	**1,8%**
23	Muhasebe	1					1	**55**	**1,8%**
24	Operasayonel süreçler	1					1	**55**	**1,8%**
25	Ücret yönetimi ,	1					1	**55**	**1,8%**
26	Satış	1					1	**55**	**1,8%**
27	Pazarlama	1					1	**55**	**1,8%**
28	Girişimci	1					1	**55**	**1,8%**
29	Eğitim	1					1	**55**	**1,8%**
30	Öncülük		1				1	**55**	**1,8%**

Tablo 9. (devamı) *İşletmede Yapay Zekâ Alt Teması Frekans Tablosu*

31	İyileşme	1			1	**55**	**1,8%**
32	Gizliliği		1		1	**55**	**1,8%**
33	Performans değerlendirme		1		1	**55**	**1,8%**
34	Oryantasyon süreçleri		1		1	**55**	**1,8%**
35	İletişimde dijitalleşme			1	1	**55**	**1,8%**
36	Robot			1	1	**55**	**1,8%**
37	Otomatize			1	1	**55**	**1,8%**
38	Değerli fikir üretme			1	1	**55**	**1,8%**
39	Denetim alanında				1	1	**55**	**1,8%**

YZ'nin işletmedeki etkileri konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu süreçlerin iyileştirilmesinde YZ teknolojisini kullandıklarını ve çalıştıkları işletmelere göre özellikle muhasebe, operasyonel süreçler, ücret yönetimi satış, pazarlama vb. daha çok veri bazlı olan alanlarda da etkili bir şekilde yararlandıklarını beyan etmişlerdir.

4.6.1.1.4. Etki teması: Takip alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekâ teknolojisinde yaşanan gelişmeleri takip ediyor musunuz? Gelişmelere paralel olarak çalışanlarınıza eğitim veriyor musunuz? Yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda kendinizi nerede görüyorsunuz? Türkiye'de yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda ne düşünüyorsunuz? Türkiye'de yöneticilerin yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****:Elimden geldiğince yakından takip etmeye çalışıyorum.*
> *G1: Tabi ki veriyoruz. Eğitim olmazsa olmaz bu teknolojiye yetişmek için.*
> *G1: Kişisel açıdan bence orta seviye ama şirket açısından bakarsak yine orta seviye diyebilirim. Bunun en temel nedeni de bu teknolojinin öngörülebilir bir sonu yok. Dolayısıyla ben her şeyi yaptım biliyorum demek bence yanlış, bu yüzden sürekli başa sararak bilsen bile bu teknolojiyi ilerlemek gerek diye düşünüyorum.*
> *G1: Bence bu konuda herkes dürüst olmalı; Daha çok çok yolun başındayız. Kesinlikle yeterli olduğumuzu düşünmüyorum.*
> *G1: Herkesin bu anlamda aynı odakta olduğunu düşünmek ya da söylemek zaten zor. Ama herkese bu gelişmelere kayıtsız kalmadığını ve işlerini nasıl etkilediğini ya da etkileyeceğini düşündüklerini biliyorum. Gerek Türkiye'de gerek uluslararası yapılan konferans ya da zirvelerde bu konuda konuşmak üzere bir araya geldiğimiz de fazlaca bu konuyu zaten görüyorum. Bu gelişmelere açıkçası kayıtsız kalmak mümkün değil çünkü hayatımızın her alanında var. Sadece iş dünyası ya da İKY açısından değil sosyal hayata da baktığımızda görüyoruz YZ'yi. Dolayısıyla hangi İK yöneticisine ya da üst düzey yöneticiye gidersen git*

ben bu teknolojiyle ilgilenmiyorum, kayıtsız kalayım ya da benim işimizi görmez diye bir durum söz konusu olamaz diye düşünüyorum. Hangi düzeyde, nasıl ve hangi içeriklerinde kullanacağı düzeyinde açıkçası çok çok önemli olduğunu düşünüyorum. Ben şunu derim hep bizde teknolojinin en son geleceği nokta insan, yani burada teknoloji ve insan iç içe kullanılmalı ki gelecek denilen o yerin inşasında bir başarı sağlansın. İKY için de geçerli bu, süreçlerde sadece YZ kullanmak demek başarı olacak demek değil. Bu süreçte insan da olmalı ki geleceğin teknolojisini başarılı şekilde inşa edebilelim. Bugün pek çok yerde YZ denildiğinde bir duraksama oluyor, yöneticiler olarakta. Yapılan araştırmaları sen de söyledin ama şunu belirteyim bende bu araştırmalardan birinde yer aldım şaşırdım sonuçlara. Çünkü otomatize edilmiş bir yönetim ya da seçim hatalar illa ki doğuracaktır. Ve bu sonuçlara baktığımda benim düşüncem bu teknolojileri sadece trend bu yapalım bunu diye düşünen çok fazla üst düzey yönetici var. Acı ama gerçek yani bu sonuçlar. Dolayısıyla sektörel olarak baktığımızda bu konu kişiden kişiye göre değişebileceğini ama yine de bu teknolojinin sağlayacağı yararlar konusunda az çok fikir sahibi olduklarını düşünüyorum.

***G2**: Evet yakından takip ediyoruz.*

G2: Değişimin yaşandığı bir yerde geri kalmak çok büyük bir sorun. Bu yüzden biz bu değişimi hızlı bir şekilde eğitime çevirerek gerek teknoloji gerekse sosyal konularda olsun eğitimleri kesinlikle veriyoruz. Çünkü çalışan eğer kendini ne kadar geliştirirse, topluluk adına ne kadar fayda sağlayabilecek bir duruma gelirse o zaman işte başarı denilen olgu oryaya çıkıyor. Biz bir bütün olarak görüyoruz bunu yani başarı ve eğitimi bu yüzden eğitim bizim için çok çok önemli.

G2: Ben bu konuda şanslıyım çünkü ilk olarak bilişim tarafında çalıştım bu toplulukta dolayısıyla fazlaca gerek teorik gerek pratik bilgiye sahibim.

G2: Aslında bu konuda tuhaf bir ikilemde Türkiye. Çünkü baktığımız zaman bir taraftan teknoloji ile birlikte yapılan mükemmel çalışmalar var ki bunlardan bir tanesi zaten çok büyük rakamlara satıldı. Ama diğer taraftan da bu teknolojiye karşı hala direnen bir kesim var. Yani şirket bazında da bakarsak yılsonu raporlarına bunları rahatlıkla görebiliyoruz. Ama bu değerlendirmeleri yaparken de şu bence önemli, biz Türkiye'yi hep Ankara, İstanbul gibi görüyoruz. Ama değil ve bu teknolojiyi benimseme, kültürü verme konusunda ciddi bir fark var. Evet bugün ben böyle bir toplulukta çalışıyorum ama genel olarak baktığımızda bu teknoloji kullanılsın denildiğinde Türkiye'nin her yeri aynı değil. Dolayısıyla bence bu kullanım konusunda değerlendirme yapmak için şartların eşit olması ve bu şart sağlandıktan sonra değerlendirme yapmanın çok daha sağlıklı olacağı görüşündeyim. Ama şirketler bazından genel olarak bir değerlendirme yapabiliriz, bence bu teknolojinin kullanımı konusunda gerideyiz. Evet ciddi anlamda bu teknolojiyi kullanan şirketler var ama çok düşük bir oranda. Bu yüzden değerlendirmelerin yapılması için şartların olgunlaşması gerekli olduğunu ama şirket bazında bakarsak çok düşük seviyede olduğumuzu düşünüyorum.

G2: Çok net ve kısa bir cevap vereyim buna hayır kesinlikle yeterli bilgi düzeyine sahip değiller.

***G3:** Etmeye çalışıyorum ki bence herkes etmeli diye düşünüyorum.*

G3: Kesinlikle, çünkü eğitim olmadan bu tür teknolojilerin etkili kullanılma şansı yok. Bu yüzden çalışan birimlerde göz önünde bulundurularak her birimin kullanacağı teknolojilere ve genel olarak bu teknolojilerin neler olduğuna dair genel ve alana özel eğitimlerimizi veriyoruz.

G3: Bireysel olarak dersem hala daha başlangıç seviyesindeyim diyebilirim. Gerçekten çok hızlı değişiyor ve adapte olmak zor. Ama bu demek değil ki bu YZ denilen üst teknoloji konusunda bilgi sahibi değilim. Yine de kendimi başlangıç düzeyinde görüyorum.

G3: Çok geride olduğumuzu, başlangıç seviyesinin de altında olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü bu teknolojinin kullanımı için alt yapımız, bu teknolojiyi bilen eğitimini alan insanımız, maddi kaynağımız ve teknolojimiz yok. Karşılaştırmaya gidersek eğer gelişmekte olan ülkelerle Türkiye'yi onların gerisindeyiz. Evet savunma sanayi açısından belki ilerideyiz diyebiliriz ama diğer açıdan bence değiliz. Daha yeni yeni YZ ile ilgili bölümler açılıyor ve dersler veriliyor. Baktığımızda bunların çok önceden yapılması gerekiyordu ki bize iş başvurusunda bulunan kişilerden biz YZ bilsin, bulut sistemi bilsin, Java vb. bilsin istiyoruz. Ama gerçekten bu çocuklar ne kadar biliyor bu teknolojiyi? Bu sorgulanmalı ki bugün akademik açıdan da bakarsak bu teknolojinin kullanımına dair ben bir çalışma görmedim. Gördüklerim hep varsayım ya da önde alan araştırma şirketlerinin yaptığı raporların yorumu şeklinde. Şimdi burada düşünmek gerek YZ denilen uçsuz bucaksız bir teknolojiden, gelişimi için öngörülemez bir teknolojiden bahsederken Türkiye'de gerek akademik gerek eğitim veren kurumlar bazında bakıldığında çok çok gerideyiz. Şirketlere gelelim, bence hala çok çok eksik durumdayız bu konuda. Pek çok üst düzeye sor ki sadece IT olarak tanımlayan bir sürü kişi var. Ama sadece YZ dediğimiz şey IT demek mi? Kesinlikle değil, bu yüzden kısaca alınacak çok yol var bu konuda.

G3: Kendimi de dahil ederek kesinlikle tam anlamıyla yeterli bilgiye sahip olduğumuzu düşünmüyorum.

***G4:** Teknoloji şirketlerinin bence burada bir avantaja sahip olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu alanda yani teknoloji alanında ne kadar yakın çalışırsanız o kadar bu işin içerisinde oluyor ve aslında fark etmeden bir merak içerisinde oluyor ve gelişmeleri, değişimleri, yansımaları takip edebiliyorsunuz. Vodafone da bu açıdan düzenli olarak verilen eğitimler sayesinde güncel teknolojileri takip etmekte. Ama kimi zaman bu bir açıdan yeterli gelmiyor, pek çok büyük şirketin ve bizim de yaptığımız içeride bu teknolojinin ne olduğu, nasıl kullanıldığı adapte edileceği vb. konularda çalışmalarımızı hala sürdürüyoruz. Bu tip konularda bilincin artması gerekiyor tüm çalışanlar için. Baktığımızda YZ tüm dünyada yeni bir trend haline geldi. Baktığımızda nedir YZ konusu dediğimiz de tam anlamıyla çözümlenebilmiş değil hala bir soru işareti var. Yani herkesin kullandığı ama ne olduğunu ne kadar bildiğimizin soru işareti olduğu bir şey. Bu yüzden bu konuda daha çok gidilecek yolumuzun olduğunu düşünüyorum.*

G4: Tabi ki özellikle pandemi sürecinde gerek müşterilerimize gerekse çalışanlarımıza bu süreçte YZ kullanarak destek olduk. Şu örneği verebilirim burada; İlk pandemi döneminde müşterilerimizden ciddi bir oranda soruların gelmeye başladığını gördük. Çünkü aslında bir anda bir değişime uğradık. Ancak bu süreçte gelen sorulara anında YZ hazır olamayabiliyor ama çok küçük bir dokunuşla aslında oradaki soruları eğitimlerde verdiğiniz de bir an da birçok müşterinin beklentilerini karşılayabiliyor. Eğitim bazında da çevrimiçi sınıflar, dijital platformlar vb. pek çok uygulamadan bu süreçte etkili bir şekilde yararlandık. Bunun yanı sıra geçirdiğimiz zor pandemi günlerinde sadece iş bazında değil kişisel gelişim ve psikolojik destek konusunda da yararlandık. Çünkü çalışanların bu süreç içerisinde psikolojik olarak ciddi bir desteğe ihtiyaçları vardı. Bu bağlamda pandemi ile birlikte aslında bizde psikolojik destek

olma konusunda YZ'den nasıl yararlanacağımızı süreç içerisinde olan etkilerini de görmüş olduk.

*G4**:** Bu aslında çok güzel bir soru. Ancak sektörel ya da kişiye bağlı olduğunu düşünüyorum bu konunun. Çünkü YZ bugün her yerde elimizin altında hatta ama burada bir fark çıkıyor ortaya. Bu teknolojiye öğrenmek mi istiyorsunuz yoksa trendi mi takip ediyorsunuz konusunda farklılıklar oluşabiliyor. Şirketlere yön veren üst düzey yöneticiler konusunda temel bilgilerinin var olduğunu düşünüyorum. Ama neler yapıldığı ya da buranın nereye doğru gittiği konuları da daha keşfedilmeyi bekleyen, daha fazla çalışması gereken konular olduğunu düşünüyorum.*

***G5**: İşim gereği fazlası ile içerisindeyim, bu yüzden evet.*

G5:Teknolojinin bu kadar ilerlediği bir süreçte bu konuda bir eğitim vermemek tabi ki olmaz. Çalışanlarımıza yaptıkları ya da çalıştıkları departmanlar bazında hangi YZ uygulamaları çıkmış, neden kullanılmalı ya da bu teknolojinin kullanımı konusunda bir eğitim veriyoruz.

G5: Şirket bazında ortanın biraz üzerinde ama kişisel olarak hala daha öğreniyorum diyebilirim. Dürüst olmam gerekirse kimi zaman zorlandığım dahi oluyor takipte ama yeterli bir bilgi birikimim olduğunu düşünüyorum.

G5: Ben daha başlangıç aşamasında olduğunu düşünüyorum. Hatta sektörel ya da departman bazında bakarsak neredeyse hiç diye düşünüyorum. Bunun nedeni ise bizim yaptığımız pek çok araştırma var ve küresel çapta bunlar. Tabi ki bizde kendi içimizde Türkiye'de bu kullanım ne diye soruyoruz ama küresel olarak yapılan çalışmalardaki YZ kullanım oranlarına ya da alanlarına bakınca Türkiye bu konu da çok çok geri olduğunu görüyoruz. Eğer puanlama yapsam 10 üzerinde 1-2 olarak rahatlıkla söylerim bunu. Baktığımızda bu teknoloji kültürüne olan ilgi Türkiye'de üniversitelerde daha yeni yeni kuruluyor ders olarak veriliyor. Yani öğrenme algoritmalarına daha yeni yeni alışıyoruz, bir şeyler yapmaya çalışıyoruz ama sürecin çok çok başındayız, bu yüzden en kısa özetle daha Türkiye'nin bu konuda gidecek çok yolu olduğunu düşünüyorum.

G5: Şöyle diyeyim genel yönetici dersek hayır ama eğer teknoloji yöneticileri derseniz evet. Yani ben teknoloji konusunda çalıştığım için evet diye rahatlıkla diyebilirim. Çünkü süreçte takip etmemek gibi lüksüm yok ama diğer açıdan bakarsak bence IT dediğimiz o sahalarda çalışan bir gruba sahipse yönetici az çok bilgisi olur diye düşünüyorum. Bu şu demek değil tabi ki IT grubu olmasa süreci bilmez ama işin gerçeği de bu. Baktığımızda yöneticilerin pek çoğu bu süreçte kariyer platformlarında ya da sosyal medya da yapılan yayınlarda konuştu biz de takip ettik tabi ki ve buna benzer soru soruldu hatta. Ama benim gözlemim konuya ya da neden bu teknolojinin kullanımının gerekli olduğuna dair tam olarak bilgi sahibi olduklarını düşünmüyorum. Evet bir şeyler biliyorlar ama eksik olduğunu düşünüyorum.

Tablo 10. *Takip Alt Teması Frekans Tablosu*

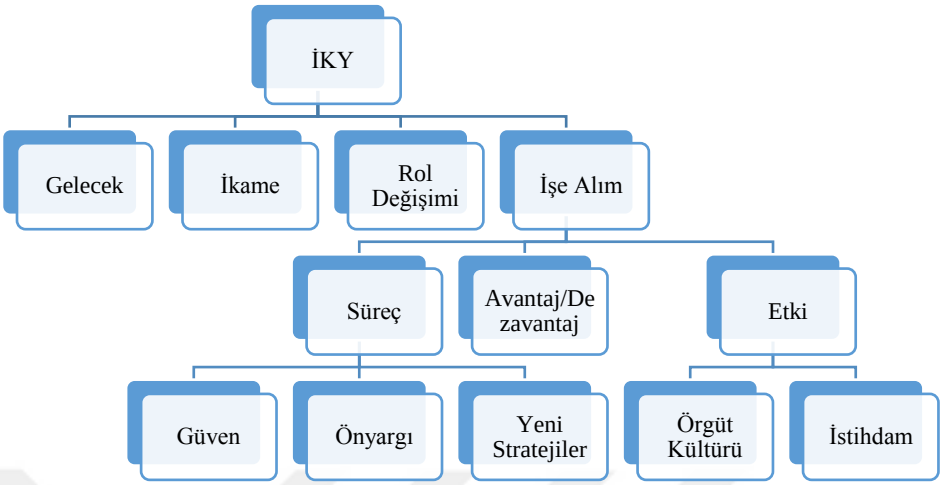
No	Takip Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Eğitim	1	1	1	1	1	5	**35**	**14,3%**
2	Teknoloji	1	1	1	1	1	5	**35**	**14,3%**
3	Takip etme	1	1		1	1	4	**35**	**11,4%**
4	Değişim		1	1	1		3	**35**	**8,6%**
5	Süreç				1	1	2	**35**	**5,7%**
6	Odak	1					1	**35**	**2,9%**
7	İKY	1					1	**35**	**2,9%**
8	Otomatize	1					1	**35**	**2,9%**
9	Başarı		1				1	**35**	**2,9%**
10	Değerlendirme		1				1	**35**	**2,9%**
11	Adapte olmak			1			1	**35**	**2,9%**
12	Maddi kaynak			1			1	**35**	**2,9%**
13	Pandemi				1		1	**35**	**2,9%**
14	Müşterinin beklentileri				1		1	**35**	**2,9%**
15	Çevrimiçi sınıflar				1		1	**35**	**2,9%**
16	Dijital platformlar				1		1	**35**	**2,9%**
17	Etki				1		1	**35**	**2,9%**
18	Kişisel gelişim				1		1	**35**	**2,9%**
19	Psikolojik dest				1		1	**35**	**2,9%**
20	Öğrenme algoritmaları					1	1	**35**	**2,9%**
21	IT					1	1	**35**	**2,9%**

YZ teknolojisinin takibinin etkileri konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu yapay zekânın kullanımı konusunda bir eğitimin alınması gerektiğini, eğitim bazında da çevrimiçi sınıflar, dijital platformlar vb. pek çok uygulamadan bu süreçte etkili bir şekilde yararlandığını gibi konularda görüş birliğinde oldukları görülmektedir. Özellikle eğitim olmadan bu tür teknolojilerin etkili kullanılma şansının olmadığını, bu yüzden çalışan birimlerde göz önünde bulundurularak her birimin kullanacağı teknolojilere ve genel olarak bu teknolojilerin neler olduğuna dair genel ve alana özel eğitimlerin verildiğini beyan etmişlerdir.

4.6.1.2. İKY teması

İKY teması içerisinde “Gelecek”, “İkame”, “Rol Değişimi” ve “İşe Alım” alt temaları yer almaktadır.

Şekil 8. *Eksen Kodlamada Elde Edilen İkinci Ana Tema: İKY*



4.6.1.2.1. İKY teması: Gelecek alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekâların gelecekte insan kaynakları yönetiminin yerine geçeceği düşünülmektedir. Sizce insan kaynakları yönetiminde yapay zekâların gelecekteki durumu nasıl olacak?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Beni buradaki görüşüm robotlarda duygu yok. Dolayısıyla insanı diğer canlılardan ayıran en temel özellik düşünebilen, konuşabilen, duygularını aktarabilen ve gelişimini sağlayabilen bir varlık olması. Diğer bütün süreçler bir yandan insanların yaptığı, özüne baktığında bu teknolojiyi geliştiren kişi yine insan. Ve kendi işini, süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmesi için de bunu yapıyor. Tabi ki geçmişe bakıldığında 1.dünya -2.dünya savaşı, sonrasında endüstrileşmenin ortaya çıkışı ve endüstri 1.0 gibi kavramların ortaya çıkışı ve bugün endüstri 4.0-5.0 dediğimiz kavramların çıkışlarına baktığımızda hepsinde bir yığılımlı gelişme söz konusu. Bu süreçte tabi ki insanların işleri değişmiş ve aynı işi yapmamaya başlamışlar ancak farklı işler türemiş. Ve bu şu demek değil, biz İK tarafından şu gözle bakıyoruz olaya işimizi robotlar mı yapacak? Ben tabi ki hayır diyorum buna ama şu bir gerçek yani farklı iş kolları oryaya çıkacak. Ama optimizasyon dediğim operasyonel süreçler, tek düze işler, daha fazla düşünce gerektirmeyen işler bunların hepsi daha verimli hani yapay zeka-robot ya da adına her ne denirse densin bunlar tarafından yapılmaya ve insanın işini kolaylaştırmaya devam ediyor olacak. Yani buradaki ana kritik nokta bu geleceği teknolojiyi kaçırmadan yakalamak. Biz çalışanlarımıza hep şunu diyoruz; Geleceği ıskalamayın. Yani teknolojiden uzak kalmayın, kendi gelişiminize yatırım yapın ve bunu sürdürmeye devam edin çünkü bir şekilde o işlerin teknolojik açıdan sadece robotlar ya da YZ tarafından yapılması mümkün değil. Ama değişen dünyada bazı işler eve daha otomatize bir hal alacak ama düşünen işlere daha dokunan işlere de ihtiyaç var. Bu işlere kaymak gerekiyor, yani konfor alanından çıkmak – kendi kalıplarından çıkmak – kendi gelişimini sağlamak bunlar için de en temeli herhalde.*

G2*: Bence birçok işin, birçok operasyonel ve manuel işin önüne bu teknolojinin geçmesi gerektiğini düşünüyorum ki geçecekte zaten çok kısa bir süre içerisinde geçecek. Bu tabi ki buna inanan bunun için süreç geliştiren, emek harcayan çalışanların aslında desteği ile birlikte olacak. Bence en önemli şey burada doğru ihtiyaç analizi, dolayısıyla ihtiyaç hiçbir zaman değişmez. İhtiyaç zamanla ve koşullarla evrilen bir olgudur. Dolayısıyla evet RPA ile YZ süreçleri ile bizim belki de bugün yaptığımız birçok görüşmenin, standardize edilmiş sürecin kişi emeğinden bağımsız hayata geçeceğini göreceğiz ki görmeliyiz de zaten. Ama şöyle bir güzelliği var ki bu olayın. Sonuç olarak zekâ IQ ve EQ olarak ikiye ayılıyor. Emotional dediğimiz taraf bir robota çok rahatlıkla entegre edebileceğimiz bir şey değil. Bir diğer konuda karar mekanizması konusunda baktığımızda bunun da son yetkili merci olarak verilmesi de zor. Şu bir gerçek evet biz bu tür konuları da yetki konusunda kodlamasını yapıyoruz ama emotional dediğimiz taraf fark yaratacak kısım ki bunu da bir robot ya da benzer bir teknolojiye aktarmak oldukça zor. Zaten yenilenen dünya, teknoloji ve ihtiyaçlarla bizde kendimizi bu doğrultuda evrilteceğiz. Baktığımızda gelişen teknoloji avucumuzun içinde ki yapılan araştırmalarda teknolojinin gelişimi ile insan vücudunun ergonomisinin değişiği yönünde. Yani evrilmeye başladık aslında, dolayısıyla her şey hızla değişirken ya da gelişirken insanın stabil kalması mümkün değil. Bu yüzden YZ'nin İKY'nin yerine geçmesi gibi bir durumun söz konusu olmayacak. Ama işi yapan tarafta değil de bu robotik süreçlerde işleri sürekli geliştiren tarafta olacak diye düşünüyorum.*

G3*: Açıkçası ben bunun bir bilim kurgu düşüncesi olduğunu düşünüyorum. Neden? Teknoloji dediğimiz şey insanla bütünleşirse o filmlerde olan çılgın geleceğe gidebiliriz. İKY açısından da konuya bakarsak bence gerçekleşmesi için 10 seneden fazla var diye düşünüyorum. Çünkü basit bir örnekle neden bunu dediğimi açıklamak isterim; Gelişmiş ülkelere baktığımız zaman İKY belki de önceleri çok değer verilmeyen bir birimden ibaretken bugün en gözde olan birimlerden biri haline geldi. Neden, cevap aslında basit. Çünkü küresel çapta şirketlerin başarısı da başarısızlığı da insana yani çalışana bağlı. Bu çalışanların güncellenmesi yani eğitim olarak zorunlu bir hale getirildi ki bugün Çin, Kanada, Japonya gibi ülkelere baktığımızda teknolojinin sosyal ve fen alanlarında girmediği yer yok. Bu ne demek, bu bizlere YZ denilen teknolojinin ve uygulamalarının işlerin kolaylaştırılmasında, hız ve zaman kazanmada insan elinin yaptığı hızın belki de 1000 katı hızında işleri yapacak. Ama insanın yerine geçemez, bir robot ya da YZ uygulamasına bilinç ve insani ögeleri asla entegre edilemez diye düşünüyorum. Evet pek çok banka, şirket bu uygulamaları her yerde kullanıyor mu kullanıyor ama yine son kararı insan veriyor. Bu yüzden bu düşüncenin tamamen hayata geçmesi için bence minimum 10 yıllık bir süre var ve etkilerini de tamamen bu sisteme entegre olduğumuz zaman değerlendirmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum.*

G4*: Evet, yapay zekâların hayatımızın her alanında olacağı kesin. Ancak düzeyleri ya da sürelerinin biraz daha farklı olacaktır diye düşünüyorum. Yani çok daha rahat otomatize edilebilir, çok standartları belirli olan işlerde şu an ciddi anlamda yapay zekâ kullanımını görüyoruz. İK ya da insanları tam olarak çözümleme dediğimiz de farklı kollarından yapay zekânın yaklaştığını görüyoruz. Ama tam anlamı ile insanın anlaşılabilmesi, yeteneklerinin gerçekten bir şirkete uygun olması için birazcık daha zaman olacağına inanıyorum. Buradaki tahminim de yaklaşık bir 10 yıl daha bunun süreceğini ve 10 yıl sonunda iş*

görüşmelerinin, değerlendirmelerin tamamen yapay zekâ olabileceğine inanıyorum. Ama insan faktörüyle başlıyor olay zaten adı da İK yani insanı çözümlemek yapay zekânın aslında ulaşmaya çalıştığı ama biraz daha gerçekten insanların desteğini beklediği bir alan, bu yüzden gelecek için böyle bir tahminim var.

G5*:Şöyle söyleyeyim belki kötü bir örnek olacak ama. Hepimizin annesi ve babası var ve aslında pandemi ile beraber insanlarda yakınlarını kaybetme korkusu daha da arttı. Tabi ki ölüm kaçınılmaz ama YZ sayesinde artık onlar hep yaşıyor olacak. Çünkü bu teknoloji ile sesler, görüntüler, düşünceler ve şiveler taklit edilebilecek ve belki de o kişinin duygu dünyası bu teknoloji ile tekrar hayat bulacak. Bu uygulamalar yapılıyor ve daha da gelişecek ama tam anlamı ile bu uygulamaların hayata geçmesi için en az 15-20 yıllık bir süre var önümüzde. Yani bu teknolojinin olgunlaşması, insanlığa değer katacak bir hale gelmesi için süreç uzun ama İKY açısından konuya değinirsek ben işin içinde insan dokunuşu olması gereken yerlerde maalesef YZ bunu başaramayacak diye düşünüyorum. Ama temel de bir işe alım sürecini düşünürsek CV'lerin filtrelemesi, uygun olup olmamasına vb. bazında bakıldığında tabi ki bunları yapacak ve yapıyor da zaten. Ama heyecanı anlama ya da durumları insan gözü ile anlama dediğimiz olayı tam olarak yapılması için çok çok uzun bir süreç olduğunu düşünüyorum. Tabi şu da bir gerçek dijital dünya dediğimiz yer bambaşka, her an her şey olabiliyor meslek hayatımda da gördüm bunu. İmkânsız değil bence ama şu günleri düşünürsek daha uzun bir yol olduğunu hem İKY hem de genel olarak düşünüyorum.*

Tablo 11. *Gelecek Alt Teması Frekans Tablosu*

No	Gelecek Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	İK	1		1	1	1	4	**28**	**14,3%**
2	Teknoloji	1		1		1	3	**28**	**10,7%**
3	Süreç	1	1			1	3	**28**	**10,7%**
4	Robot	1	1				2	**28**	**7,1%**
5	Değişim	1	1				2	**28**	**7,1%**
6	Operasyonel süreçler	1	1				2	**28**	**7,1%**
7	Duygu	1					1	**28**	**3,6%**
8	Verimli	1					1	**28**	**3,6%**
9	Yönetebilme	1					1	**28**	**3,6%**
10	Endüstri	1					1	**28**	**3,6%**
11	Optimizasyon	1					1	**28**	**3,6%**
12	İhtiyaç analizi		1				1	**28**	**3,6%**
13	Karar			1			1	**28**	**3,6%**
14	Hız			1			1	**28**	**3,6%**
15	Zaman			1			1	**28**	**3,6%**
16	Otomatize				1		1	**28**	**3,6%**
17	Pandemi					1	1	**28**	**3,6%**
18	Dijital dünya					1	1	**28**	**3,6%**

YZ'nin İKY yönünden incelenmesi konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu İKY yönüyle süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmesi gerektiği, bunun için bu teknolojiyi geliştiren kişinin insan olduğu, kendi işini ve süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmesi için de gelecekte de insan faktörünün etkili olacağı konularında görüş birliğinde oldukları görülmektedir. Özellikle gelecekte bu teknoloji ile

sesler, görüntüler, düşünceler ve şiveler taklit edilebilecek ve belki de o kişinin duygu dünyasının bu teknoloji ile tekrar hayat bulacağını beyan etmişlerdir.

4.6.1.2.2. İKY teması: İkame alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekânın İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bazı işlevlerini tamamen ikame edeceğini veya değiştireceğini düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız hangi kısımları ve neden? Düşünmüyorsanız neden?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Beni buradaki görüşüm robotlarda duygu yok. Dolayısıyla insanı diğer canlılardan ayıran en temel özellik düşünebilen, konuşabilen, duygularını aktarabilen ve gelişimini sağlayabilen bir varlık olması. Diğer bütün süreçler bir yandan insanların yaptığı, özüne baktığında bu teknolojiyi geliştiren kişi yine insan. Ve kendi işini, süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmesi için de bunu yapıyor. Tabi ki geçmişe bakıldığında 1.dünya -2.dünya savaşı, sonrasında endüstrileşmenin ortaya çıkışı ve endüstri 1.0 gibi kavramların ortaya çıkışı ve bugün endüstri 4.0-5.0 dediğimiz kavramların çıkışlarına baktığımızda hepsinde bir yığılımlı gelişme söz konusu. Bu süreçte tabi ki insanların işleri değişmiş ve aynı işi yapmamaya başlamışlar ancak farklı işler türemiş. Ve bu şu demek değil, biz İK tarafından şu gözle bakıyoruz olaya işimizi robotlar mı yapacak? Ben tabi ki hayır diyorum buna ama şu bir gerçek yani farklı iş kolları oryaya çıkacak. Ama optimizasyon dediğim operasyonel süreçler, tek düze işler, daha fazla düşünce gerektirmeyen işler bunların hepsi daha verimli hani yapay zeka-robot ya da adına her ne denirse densin bunlar tarafından yapılmaya ve insanın işini kolaylaştırmaya devam ediyor olacak. Yani buradaki ana kritik nokta bu geleceği teknolojiyi kaçırmadan yakalamak. Biz çalışanlarımıza hep şunu diyoruz; Geleceği ıskalamayın. Yani teknolojiden uzak kalmayın, kendi gelişiminize yatırım yapın ve bunu sürdürmeye devam edin çünkü bir şekilde o işlerin teknolojik açıdan sadece robotlar ya da YZ tarafından yapılması mümkün değil. Ama değişen dünyada bazı işler evet daha otomatize bir hal alacak ama düşünen işlere daha dokunan işlere de ihtiyaç var. Bu işlere kaymak gerekiyor, yani konfor alanından çıkmak – kendi kalıplarından çıkmak – kendi gelişimini sağlamak bunlar için de en temeli herhalde.*
>
> ***G2****: Bence değişim yaratacak ki yaratıyor da zaten bugün bunu görüyoruz. Ama tamamen yerine geçmesi söz konusu değil. Çünkü insan faktörü olmazsa olmaz bir faktör dolayısıyla süreçlerin evet iyileştirilmesi, optimize edilmesi vb. konularda yerine geçebilir ama bir işe alım sürecinde, performans değerlendirmede tamamen yerine geçemez.*
>
> ***G3****: Şu bir gerçek teknoloji her yerde. Sadece YZ olarak bakarsak kullandığımız cep telefonu bile YZ algoritmaları ile çalışmakta. Ancak birer araç yani destek araçları bu uygulamalar. Dolayısıyla İKY'nin bazı işlevlerini tamamen değiştireceğini düşünmüyorum. Çünkü insan faktörü olmak zorunda bu tür birimlerde. Yoksa sadece yazılan algoritmalar aracılığı ile bir yönetim söz konusu olduğunda çıkacak olan sorunlar da olacaktır ki kimse bunlarla uğraşmak*

istemez. Bu yüzden tamamen değiştirmeyecek ama yardımcı eleman ya da destek ekibi gibi düşünürsek yanımızda olacağını düşünüyorum.

***G4**: Evet, yapay zekâların hayatımızın her alanında olacağı kesin. Ancak düzeyleri ya da sürelerinin biraz daha farklı olacaktır diye düşünüyorum. Yani çok daha rahat otomatize edilebilir, çok standartları belirli olan işlerde şu an ciddi anlamda yapay zekâ kullanımını görüyoruz. İK ya da insanları tam olarak çözümleme dediğimiz de farklı kollarından yapay zekânın yaklaştığını görüyoruz. Ama tam anlamı ile insanın anlaşılabilmesi, yeteneklerinin gerçekten bir şirkete uygun olması için birazcık daha zaman olacağına inanıyorum. Buradaki tahminim de yaklaşık bir 10 yıl daha bunun süreceğini ve 10 yıl sonunda iş görüşmelerinin, değerlendirmelerin tamamen yapay zekâ olabileceğine inanıyorum. Ama insan faktörüyle başlıyor olay zaten adı da İK yani insanı çözümlemek yapay zekânın aslında ulaşmaya çalıştığı ama biraz daha gerçekten insanların desteğini beklediği bir alan, bu yüzden gelecek için böyle bir tahminim var.*

***G5**: Açıkçası hem evet hem hayır. Evet dememdeki neden örneğin işe alım süreçlerini ele aldığımızda önceleri bu süreç içerisinde yer alan işe alımdan sorumlu kişiler için süreci değiştirdi. Çünkü her bir süreç içerisinde yer alan bu kişilerin yerine bu işleri çok daha hızlı bir şekilde yapacak YZ uygulamaları geldi. Tabi ki burada mülakat aşamasına ya da bu aşamayı da dahil ederek söylüyorum bunu. Bizde örneğin son aşama olarak 'Case Study' dediğimiz bir kısım var. Burada YZ'nin doğru bir karar vereceğini düşünmüyorum ama önceki süreçler için doğru karar vereceğini düşünüyorum. Yine ücret yönetimi, performans değerlendirmeyi de düşünürsek değiştirdiğine inanıyorum. Ama hayır dediğim kısma gelirsek eğer, ben şahsım ve tecrübem adına şunu diyebilirim. Teknoloji sadece tek başına yeterli değildir hiçbir zaman. Bir insanı anlamak yönetmek bunu bir teknoloji yapamaz. Çünkü insan zaten doğası gereği karmaşık bir tür. Bir de buna algoritmalarla dolu karmaşık bir sistemin yönettiğini düşünelim, güçlerin çarpışması gibi. Burada hatalarda çıkar başka sorunlarda, ama tamamen süreci değiştirmeden destek olarak yönetimde yardımcı olacak diyebilirim.*

Tablo 12. *İkame Alt Teması Frekans Tablosu*

No	İkame Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	İnsan faktörü		1	1		1	3	**20**	**15,0%**
2	İşe alım sürecinde		1			1	2	**20**	**10,0%**
3	Teknoloji			1		1	2	**20**	**10,0%**
4	Yönetim			1		1	2	**20**	**10,0%**
5	Değişim		1				1	**20**	**5,0%**
6	İyileştirilmesi		1				1	**20**	**5,0%**
7	Optimize edilmesi		1				1	**20**	**5,0%**
8	Performans değerlendirmede		1				1	**20**	**5,0%**
9	Algoritmaları			1			1	**20**	**5,0%**
10	Süreç					1	1	**20**	**5,0%**
11	Mülakat					1	1	**20**	**5,0%**
12	Karar verme					1	1	**20**	**5,0%**
13	Ücret yönetimi					1	1	**20**	**5,0%**
14	Performans değerlendirme					1	1	**20**	**5,0%**
15	Tecrübe					1	1	**20**	**5,0%**

YZ'nin İKY'nin bazı işlevlerini tamamen ikame edeceğini veya değiştireceğini konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu işe alım süreçleri ele alındığında sorumlu kişiler için bu süreci değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Çünkü her bir süreç içerisinde yer alan bu kişilerin yerine bu işleri çok daha hızlı bir şekilde yapacak YZ uygulamaları geldiğini, burada mülakat aşamasına kadar yapıldığını ve YZ'nin bu süreç sonunda doğru bir karar vereceğini düşünmektedirler. Ama işe alım süreçlerinde insan faktörünün çok önemli olduğunu ve sürecin içerisinde olacağını da beyan etmişlerdir. Bunun yanı sıra YZ uygulamalarının ücret yönetimi ve performans değerlendirme sistemini de değiştirdiğini ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.3. İKY teması: Rol değişimi alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekâ kullanımına bağlı olarak organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerindeki rolünün nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz? Nasıl ve neden? (İşe alım, ücret yönetimi, performans yönetimi vb.)"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Açıkçası bence en büyük değişim işe alımda olacak diye düşünüyorum. Bunun en temel nedeni ise istenilen yeteneklere bir an evvel ulaşma, şirket bünyesine katma ve çalışma hayatına başlatmaktan kaynaklanıyor. Şu da bir gerçek büyük şirketler ya da holdingler her ne dersek diyelim işe alım süreçlerine çok ciddi bir bütçe ayırıyor. Baktığımızda da kar dediğimiz olgu işin içine de girince en kısa yoldan yeteneğe ulaşmak için YZ kullanılıyor. Bu bence güzel çünkü bizde bu düşüncede olan bir bankayız. Bir diğer işlev olarak da eğitim diyebilirim. Pandemi ile birlikte aslında şirketlerin verdiği yüz yüze eğitimlerin online ortama taşınması ile birlikte belirli zaman ve mekan kavramı ortadan kalktı. Bugün işe yeni başlayan ya da 10 senelik bir tecrübeye sahip bir kişiye eğitim verilmesi gerekiyorsa online platformlarda veriliyor. Ama verilirken de kişiye uygun eğitimler belirleniyor ve tabi ki uygun bir zaman dilimi. Böylelikle hem çalışan düşünülmüş oluyor hem de eğitim gerçek amacına ulaşıyor. Bu yüzden bence işe alım ve eğitim kısmında değiştirecek düşüncesindeyim.*
> ***G2****: İlk olarak işe alımda hız, zaman tasarrufu ve maliyetleri düşürecek bu kesin. Ücret yönetimi açısından doğru ücret politikalarının uygulanabilmesi ve ücretlerde verilecek olan miktarlar, zamlar vb. konularda yapılabilecek olan hataları minimuma indirerek doğru ücretlendirme sağlayacak. Eğitim açısından bakarsak zaman sınırı olmadan dilediğin yerde eğitimini salim kafayla alabilme şansı sunacak. Performans yönetiminde kişilerin değerlendirilmesi açısından doğru ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlayacak. Oryantasyon süreçleri ki bu İKY'nin sürekli olarak bildiği hatta ezberlediği şeylerin tekrarıdır. Bu süreçte örneğin 'chatbot' kullanarak İKY'nin iş yükünü azaltacağını ve adayında*

birilerine bağımlı olmadan sürece farkında olmadan daha kolay dahil edilmesini sağlayacaktır.

***G3**: Şunu açıkça belirteyim İKY dediğimiz zaman sadece ücretten ya da izinlerin girilmesinden ibaret olarak gören hala binlerce insan var. Ama İKY sadece bundan ibaret değil, bilinç yok bu konu da. Dolayısıyla öncelikle İKY'nin ne olduğunun bilinmesi gerek ki YZ dediğimiz bu teknolojileri kullanabilelim. Ama YZ bence 3 yerde değişim yaratacak diye düşünüyorum; İşe alım süreçleri, eğitim ve performans değerlendirme. Bugün biz Yapıkredi olarak işe alım süreçlerinde YZ'den yararlanıyoruz. Çünkü bize zaman kazandırıyor, evrak yükünden kurtarıyor, katma değeri daha yüksek işlere yoğunlaşabilmemizi sağlıyor, üstelik istenilen adaya çok daha kolay bir şekilde ve hızlı bir şekilde ulaşmamızı sağlıyor. Yetenek olarak adlandırdığımız adaylara ulaşmak zor çünkü rekabet ortamı çok büyük. Dolayısıyla işe alımda fark yaratıyor YZ. Eğitim konusuna bakarsak pandemi ile birlikte biz aslında uzaktan zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın eğitimlere devam edilebileceğini gördük. Özellikle bu süreçte bu tür teknolojiler daha ön plana çıktığı için çalışanların bu konu da eğitim almalarının gerekliliği de bir kez daha görüldü. Özellikle çalışanların kendi alanları haricinde farklı alanlarda eğitimler alması gerektiği ve alınan eğitimlerde gelişime katkı sağladığı için YZ bizi burada yönlendirmektedir. Örneğin; Genel müdürlük bazında biz çalışmalardan birtakım eğitimler almasını istiyoruz. Ama sadece kendi alanlarında (muhasebe , IT vb.) aldıkları eğitim yetersiz kalabiliyor ki bizde sürekli olarak bir etkileşim söz konusu departmanlar arasında. Bu etkileşimde geri planda kalmaması için de YZ uygulamalarını kullanarak kişiye uygun zaman ve eğitimleri belirleyerek zaman kısıtlaması olmadan istediği zaman eğitim aldırdık. Tabi burada şu da var, eğitimlerde zaman kısıtlaması yok ama takibini de yine YZ'den yararlanarak yapıyoruz. Performans değerlendirmede ise çalışanların ben de dahil her zaman yüksek performans düzeyi olmayabiliyor. Departmanların müdürleri de bu değerlendirmeleri kimi zaman yanlışta yapabiliyor. Çalışma hayatımda çok sık karşılaştığım bir durumdu bu, ama YZ ile biz önüne geçtik bu durumun. Çalışanların bilgisayarlarına satın aldığımız uygulamayı yükledik ve aylık, dönemlik olarak değerlendirmelerini çalıştıkları süre boyunca bu uygulama takip ederek bizlere doğru değerlendirmeyi sundu ve hala da sunuyor. YZ, bu üç alanda kullanılıyor ki bence çoğu bilinen düzeni değiştirdiğini ve geliştikçe bu uygulamaların daha da değiştireceğini düşünüyorum*

***G5**: Özet olarak şunu diyebilirim, deminde dediğim gibi insan karmaşık yapıya sahip bir tür. Kimi zaman anlaşılmaz kimi zaman da tam tersi basit bir makine gibi. Ama günümüzde buna biz de dahil İKY işlevlerinde etkili şekilde bu teknolojiyi kullanıyoruz. Özellikle işe alım ve finansal denetim alanında. Rol çalar mı diye düşünürsek bu teknoloji şu an için hayır ama bir 10 yıl sonrasını düşürsek evet. Dolayısıyla gelişmeye sürekli açık bir teknolojinin değiştireceği tabi ki pek çok şey vardır. Ama bu süreç için yani değişim için daha zaman olduğunu düşünüyorum.*

Tablo 13. *Rol Değişim Alt Teması Frekans Tablosu*

No	Rol Değişim Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	İşe alım	1	1	1		1	4	**34**	**11,8%**
2	Eğitim	1	1	1			3	**34**	**8,8%**
3	Ücret yönetimi		1	1		1	3	**34**	**8,8%**
4	İKY		1	1		1	3	**34**	**8,8%**
5	Değişim	1				1	2	**34**	**5,9%**
6	Pandemi	1		1			2	**34**	**5,9%**
7	Hız		1	1			2	**34**	**5,9%**
8	Zaman tasarrufu		1	1			2	**34**	**5,9%**
9	Performans yönetimi		1	1			2	**34**	**5,9%**
10	Değerlendirme		1	1			2	**34**	**5,9%**
11	Teknoloji			1		1	2	**34**	**5,9%**
12	Çalışma hayatı	1					1	**34**	**2,9%**
13	Online ortam	1					1	**34**	**2,9%**
14	Maliyetler		1				1	**34**	**2,9%**
15	Oryantasyon		1				1	**34**	**2,9%**
16	İş yükünü azaltacağını		1				1	**34**	**2,9%**
17	Evrak yükü			1			1	**34**	**2,9%**
18	Katma değeri			1			1	**34**	**2,9%**

YZ'nin kullanımına bağlı olarak organizasyonlarda İKY'nin işlevlerindeki rolünün nasıl değişeceğini ve İKY'nin bazı işlevlerini tamamen ikame edeceğini veya değiştireceğini konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu işe alım süreçleri, eğitim ve performans değerlendirme gibi konularda bu teknolojiden yararlandıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanı sıra bu teknolojinin işe alım sürecinde kullanımının hız, zaman tasarrufu sağlayacağını ve süreç içerisindeki maliyetleri düşüreceğini ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.4. İKY teması: İşe alım alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekânın gelecekte İnsan Kaynakları Yönetimi ve işe alım işlerini nasıl şekillendireceğini düşünüyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1**: Bence yardımcı pozisyonunda olacak bu yapay zekâ dediğimiz konu. Yani birebir işin içinde olduğu yerler yok mu tabi ki var. Örneğin; Eğitim, performans yönetimi vb. alanlarda biz etkili bir şekilde kullanıyoruz bu teknolojiyi ama tamamen kullanmak gibi bir düşüncemiz şu an için yok. Çünkü insan olgusu bir şekilde olması gerek düşüncesindeyiz. Ama bunlardan sıyrılarak bakarsak eğer*

bence bundan bir 10 yıl sonrasında pek çok şey değişecektir ama kesin bir yargıda bulunmak için erken olduğu düşüncesindeyim.

G2: *Bir kere her şeyden önce hız kazandıracak. Ki zaten bizim için önemli olan şeyde hız kazanması. Mesela; Eczacıbaşı olarak işe alımda pek çok şeyi online olarak yapıyorduk ama yine de bir simülasyon için adayla karşı karşıya gelmek istiyorduk. Nedeni de hem adayın çalışacağı yeri görme deneyimini elde etmesini sağlamak hem de adayın yüz ifadesini, duygu durumunu vb. durumlarını da görmek istiyorduk. Özellikle pandemi ile birlikte aslında mesafe ve aidiyet kavramı da değişti bence. Örneğin; İşe yeni alınan adayların çalışmaları ve bizlerle tanışmaları, adapte olmaları tamamen online ortam üzerinden olmaya başladı. Dolayısıyla bu süreçte online ortamda da bu tür işlerin yürüyebileceğini gördük. Ben şunu söyleyebilirim burada bu süreçlerde bizde hala öğreniyor ve farklı şeyleri tecrübe ediyoruz. Dolayısıyla İKY açısından zaman tasarrufu, verimlilik vb. konularda sağladığı avantajları göreceğiz ki zaten görüyoruz.*

G3*: YZ'nin İKY'yi bence şekillendirmeye başladığı ortada ama tekrar söylemek isterim yerine geçmeyecek bu teknoloji. Örneğin; Şirketlere baktığımız da teknoloji ile birlikte şirket politikalarını, İKY birimlerinin planlarını, işe alımların bilinen sürecini tamamen değiştirdi. Bir kere bu teknoloji her şeyden önce zaman dediğimiz kavramın önemini gösterdi. Zaman yetmiyor bahanesi rafa kalktı, daha da önemlisi İKY açısından baktığımız da bu biriminin iş yükünü %50 azalttı. Bu ne demek? İşe alım süreçlerini geçmişte düşünürsek büyük paralar harcanıyordu, zaman deseniz çok büyük bir israftı, evrak işleri vs. süreç gerçekten zordu. Bugün bu süreç kolaylaştı mı evet, üstelik YZ bu süreci 100 kat hızlandırdı. Daha da önemlisi işe alım denilen ve büyük rakamların gerçekten çok büyük rakamların harcandığı bu süreçlerde maliyeti yarı yarıya azalttı. Evet, bu tür YZ uygulamalarının satın alınması, lisanslanması gerçekten maliyetli ama şu da bir gerçek tek seferde bu maliyet kimsenin gözüne batmaz. Çünkü önceki dönemlerde işe alımları düşününce gerçekten arada çok çok büyük bir uçurum oluyor. Dolayısıyla ben olumlu yönde şekillendireceğini düşünüyorum.*

G4: *Ben sürecin başından sonuna kadar aslında, yani bir yeteneğin bulunup onun içeriye alınma süreci, içerideki eğitimleri ve aslına tüm gün şirket içine ne kadar katma değer sağladığı artı çalışanımızın mutluluğu konusunda her türlü destek sağlayacağını düşünüyorum. Farklı farklı alanlarda aslında mutlaka kullanılacaktır ve kullanılmakta da şu anda, ama tabi ki ne kadar kullanıldığı düzeyi günden güne artmakta. İşe alım sürecini en baştan itibaren düşündüğümüz zaman arama kısımlarında özellikle yapay zekâ ciddi bir oranda kullanılmakta. Bunun yanı sıra kişinin değerlendirmesi yapılırken sadece insanlar tarafından değil yapay zekâlar tarafından da bu destek bulma konusunda da katkılarının çok fazla olduğunu düşünüyorum. Görüşme konusunda yapay zekânın kullanımı konusunda çok fazla örnekler var baktığımızda, yani artık özellikle de daha objektif yapabilme özelliğinden dolayı yapay zekâların ciddi bir zaman kazandırdığını görmekteyiz. Ve aslında daha katma değerli işlere insanların dahil olabilmelerini sağlıyor, bu yüzden bu alan da olacağını düşünüyorum. Şirketlerin içinde çalışan kişilerin tarafında da İK birçok işi şu an kolaylaştırabilecek robotlar mümkün. Yani gündelik hayatımızdaki sorular sordunuz ve buna yanıtlar aldınız kısımlar mümkün. Bu açıdan her zaman burada 7/24 size destek olabilecek her türlü bilgiyi verebilen bir yapay zekâ asistanı yapmak çok mümkün. Ve aslında genel anlamda eğitim süreçlerine de katkıda bulanacağını düşünüyorum. Gerçekten benim ihtiyacıma aslında benden daha tanımlayabilecek bana*

sorularla bunu yöneltebilecek ve gidişatımızı izleyebilecek, yol haritamı çıkarabilecek yapay zekâların yapılabileceğini görüyoruz ve daha da gelişeceklerini biliyorum.
G5*: Ben işe alım süreçlerinde YZ'nin hız, zaman tasarrufu, verimlilik ve doğru yeteneğe ulaşma konusunda değişim yaratacağına inanıyorum. Şu bir gerçek, zaman çok önemli ve kimse zamanın gerisinde kalmak ya da istediği yeteneğe hızlıca ulaşamamak istemez. Dolayısıyla burada aslında işlerin yapılış şekillerini çok değiştireceğine inanıyorum. İKY açısından genel değerlendirirsem eğer evet bu teknoloji artık içinde. Ama şu da var insan olmadan bu teknoloji anlamını yitirmektedir, bu yüzden destek personel gibi düşünürsek bence daha doğru olur diye düşünüyorum.*

Tablo 14. *İşe Alım Alt Teması Frekans Tablosu*

No	İşe Alım Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Teknoloji	1		1		1	3	**32**	**9,4%**
2	Değişim	1		1		1	3	**32**	**9,4%**
3	Hız		1	1		1	3	**32**	**9,4%**
4	Zaman tasarrufu		1	1		1	3	**32**	**9,4%**
5	Eğitim	1			1		2	**32**	**6,3%**
6	Süreç		1	1			2	**32**	**6,3%**
7	Verimlilik		1			1	2	**32**	**6,3%**
8	Performans yönetimi	1					1	**32**	**3,1%**
9	Etkili	1					1	**32**	**3,1%**
10	İnsan olgusu	1					1	**32**	**3,1%**
11	Online		1				1	**32**	**3,1%**
12	Yüz ifadesini		1				1	**32**	**3,1%**
13	Duygu durumunu		1				1	**32**	**3,1%**
14	Pandemi		1				1	**32**	**3,1%**
15	Mesafe(süre:zaman)		1				1	**32**	**3,1%**
16	Aidiyet kavramı		1				1	**32**	**3,1%**
17	Adapte olmak		1				1	**32**	**3,1%**
18	İş yükünü			1			1	**32**	**3,1%**
19	Maliyeti			1			1	**32**	**3,1%**
20	Katma değer				1		1	**32**	**3,1%**
21	Robot				1		1	**32**	**3,1%**

YZ'nin gelecekte İKY ve işe alım işlerini nasıl şekillendireceği konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu işe alım süreçlerinde YZ'nin hız, zaman tasarrufu, verimlilik ve doğru yeteneğe ulaşma konusunda bir değişim yaratacağını beyan etmişlerdir. Özellikle eğitim, performans yönetimi vb. alanlarda şirketlerinde bu teknolojinin etkili bir şekilde kullanıldığını ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.5. İKY teması: İşe alım alt temasında avantaj - dezavantaj alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının avantajları ve dezavantajları nelerdir?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Çok kısa özetlersem eğer avantaj açısından bakarsak hız, katma değerli işlerin daha fazla yapılmasına olanak tanıması , teknolojiye olan ilgiyi artırması ve doğru yeteneklerin bir an evvel bulunarak şirkete kazandırılması. Genel olarak da bir dezavantajının olduğunu düşünmüyorum.*
> ***G2:*** *Avantajlarından zaten bahsettik ama benim düşüncem bu teknolojinin dezavantaj sağlayacak bir yönünün olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bu değişime ayak uydurmak adına bakış açımızı değiştirirsek, düşünce yapımızı ve iş yapış şeklimizi değiştirirsek bence dezavantaj diye bir şeyin olacağını düşünmüyorum.*
> ***G3****: Avantajları kısaca hız, zaman kazandırma, maliyetleri düşürme, doğru adaya ulaşım sağlaması, adaylara geri dönüşlerin sağlanarak eksikliklerini görmesine olanak tanıması, katma değeri yüksek olan işlere daha fazla zaman ayırmamıza olanak tanıması diyebilirim. Dezavantaj için de bu süreç daha yeni bu yüzden adayların seçiminde bir şüphe olabiliyor kimi zaman. Yani biz adayı seçiyoruz aday başlıyor ama görüyoruz ki hiç uygun değil, bu durumla karşılaştıkta. Bu yüzden şüphe diyebilirim. Bir diğeri önyargı olabilir, şu bir gerçek biz bu tür teknolojilere kolay kolay güvenmiyoruz. Belki de sistem mükemmel dahi çalışsa hep bir önyargı olabiliyor.*
> ***G4****: Avantajlarında ilk olarak kolay erişilebilirlik bence, yani özellikle asistanlar boyutunda baktığımızda kolay erişilebilir bir durum söz konusu olduğunu görüyoruz. Yani sizin karşı tarafta olan kişinin bir telefon görüşmesi yapması bazen ona erişmenize engel olabilmekte ama yapay zekalar sürekli 7/24 çalışabilir durumda asistan boyutunda, yani gece saati de olsa sabahta olsa sürekli online olabilecek bir yapıdan bahsediyoruz. Bir yanda da aslında çok hızlı bir işlem yapmanızı sağlıyor yani birçok kaynaktan toplayarak verebileceğim bir yanıtı yapay zekâ 1 saniyeden çok daha kısa bir süre içerisinde yanıtını verebilmektedir bu da baktığımızda çok önemlidir. Aslında bunlar yapay zekâ tarafında yapılarak insanlara daha fazla vakit kalıyor ve bu hem kişisel olarak gelişimi, yeni fikirler üretmeyi ya da şirketi ileri taşıyacak noktalarda gerçekten henüz yapay zekânı yapamadığı kısımları insanların yapmasını sağlayarak şirketlere ciddi bir avantaj sağlıyor. Bu yüzden otomatize işlerin yapay zekâlar tarafından yapılaması hız, esneklik vb. birçok alanda çok ciddi katkılar sağlıyor diyebilirim.*
> ***G5****: Dezavantaj için şunu söyleyeyim, bu teknolojiye nerede kullandığınıza bağlı. Yani bir denetim sürecinde mi yoksa ücret yönetiminde mi kullanılıyor bunlara göre değişir. Ancak avantaj olarak 'Chatbot' denilen bir uygulama var, bunların kullanımı çok büyük bir avantaj. Çünkü bu uygulamayı biz kullanıyoruz ve bu uygulama ile zamandan tasarruf sağlıyoruz, düz işlemlerin hızlı bir şekilde yapıyoruz ve en önemlisi kaynak israfının önüne geçiyoruz. İlk görüşmeler de biz Chatbot'tan yararlanıyoruz. Bu aşamalarda sağladığı yarar ya da avantajlar büyük. Ancak bundan sonraki aşamalarda detaylı bir mülakat yapması ya da karakteristik ara yüzler yapması, buradan farkındalık oluşturup bir puanlama yapması açısından bakarsak dezavantajlar diyebiliriz.*

Tablo 15. *Avantaj-Dezavantaj Alt Teması Frekans Tablosu*

No	Avantaj-Dezavantaj Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Hız	1		1	1	1	4	**20**	**20,0%**
2	Katma değer	1		1			2	**20**	**10,0%**
3	Teknolojiye	1				1	2	**20**	**10,0%**
4	Yetenek	1					1	**20**	**5,0%**
5	Değişime		1				1	**20**	**5,0%**
6	Zaman kazandırma			1			1	**20**	**5,0%**
7	Maliyetleri düşürme			1			1	**20**	**5,0%**
8	Önyargı			1			1	**20**	**5,0%**
9	Kişisel gelişimi				1		1	**20**	**5,0%**
10	Yeni fikirler üretmeyi				1		1	**20**	**5,0%**
11	Şirketi ileri taşıma				1		1	**20**	**5,0%**
12	Otomatize				1		1	**20**	**5,0%**
13	Denetim sürecinde					1	1	**20**	**5,0%**
14	Ücret yönetiminde					1	1	**20**	**5,0%**
15	Mülakat					1	1	**20**	**5,0%**

YZ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının avantajları ve dezavantajları konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu hız, zaman tasarrufu sağlama, maliyetleri düşürme, doğru adaya hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlama, adaylara geri dönüşlerin sağlanarak eksikliklerini görmesine olanak tanıma ve katma değeri yüksek olan işlere daha fazla zaman ayrılmasına olanak tanıması konusunda avantaj sağladığını beyan etmişlerdir. Diğer taraftan dezavantaj olarak bu teknolojinin yeni olmasından dolayı gerek çalışanlarda gerek seçim sürecinde olan adaylarda sisteme karşı bir önyargı ve şüphe olabileceğini ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.6. İKY teması: İşe alım alt temasında etki alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"Yapay zekânın ağırlıklı olarak kullanıldığı işe alım sürecine geçiş sizce; Örgüt yapısını ve kültürünü nasıl etkilenir? İstihdama etkileri nasıl olur?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Bence örgüt ya da şirket her ne dersek diyelim ya da nereye gidersek gidelim bir direniş olacağı kesin. Yani biz insanlar mevcut bir düzende yaşamaya işlerimizi yapmaya alıştık. Ama böyle bir teknoloji hayatımıza girdiğin de alışkanlık olarak edindiğimiz şeyleri bir anda değiştirmekten kaçınırız ya da tereddüt ederek reddederiz. Bu insanın doğası gereği bence olmalı ama körü körüne de tamamen reddetmek mantıklı değil. İşe alım sürecinde HireVue ya da*

Assesment Center gibi pek çok uygulama ve bu işi yapan şirket var. Baktığımızda bu tür uygulamalar ve şirketler bence kesinlikle zamanda tasarruf etmemize olanak sağlıyor. Örgüt yapısı açısından bakarsak da bence insanların kendilerine ve işlerine daha çok vakit ayırabilecekleri bir ortam yaratıyor. İstihdam konusunda da bence yeni iş kolları doğuracak bu teknoloji bir gerçek. Bugün baktığımızda yapay zekâ mühendisliği, veri bilişim sistemler vb. konularda bölümler açılıyor ve insanlar bu konularda yüksek lisans yapıyor. Çok daha aşağı inersek ilkokulda çocuklara artık kodlama dersleri veriliyor. Bu ne demek, bu şu demek artık bu teknolojiye adapte olabilmek ve işlerin yapılışlarında değişime gidilecek demek. Bu yüzden bence olumlu bir yansıması olacaktır istihdama diye düşünüyorum.

***G2**: Aslında ben görüşmenin başından beri zaten baktığımızda bu sürecin etkilerinin olumlu tarafından bahsettim. Ki pozitif yönde etkiler diyeceğim, çünkü değişim ve gelişimlere direnç gösteren çok uzun yıllar belki alışılagelmiş bir çalışma şekli varsa ve bu değişimlerin olduğu dünyada bu çalışma şeklini değiştirmek istemezse bu tabi ki sürece olan adaptasyon ve geçişi yavaşlatacaktır. Bu yüzden bu direnci kırmak adına bu tür teknolojilerin önemi gerçekten büyük. Ki şöyle bir şeyde var, bir örgütün ya da şirketin kültürüne ve misyonuna, vizyonuna baktığımızda aslında bu tür köklü değişimlere açık olup olmadığını da görebiliyoruz. Bu yüzden bence bir topluluğun yaptığı işlerdeki misyonu, vizyonu, gelecek için planları vb. her şey bu tür teknolojik değişimlere açık olup olmadığını bizlere gösteriyor. Ki bu değişimlere açık olan topluluklarda zaten bu teknolojiyi kültürüne adapte edebiliyor. İstihdam açısından ise bence bu teknolojinin gelişimine paralel olarak pek çok farklı alanda gerek fen gerek sosyal bilimlerde iş kolları çıkacak diye düşünüyorum. Ama şu da bir gerçek ki bu istihdam üzerinde olumsuz olabilir gibi senaryolarda mevcut. Bu şu an için öngörülemez diye düşünüyorum çünkü bu teknolojinin gelişme sınırı bilinmiyor üstelik berberinde pek çok iş kolu da yaratıyor. Burada bana göre en büyük sorun bu teknolojinin öğretilmesi konusunda yeterli insan kaynağının bulunamaması olabilir. Ama genel olarak bence olumlu yönde etkileyecektir.*

***G3**: Ben önce istihdam için konuşayım, bence istihdamda yeni iş kolları doğacağı için işsizlik denilen günümüz Türkiye'sinin en büyük sorununa çözüm sunacak. Şu an seninle konuşuyorum ama şu dakika bile bir yenilik gerçekleşiyor. Gerçekleşen bu yeniliklerde yeni iş kollarına kapı açıyor, bu yüzden bence olumlu bir yansıma olacak. Örgüt açısından bakarsak bu sürece bence hem olumlu hem olumsuz yansıyacak. Olumlu açıdan bakarsak eğer bu tür YZ uygulamalarını ağırlıklı olarak kullanıldığı işe alımda zaman, verimlilik, hız ve sürecin objektifliği bence çalışanlara ve bu süreçte çalışan kişilere olumlu yansıyacak. Ama tabi ki her zaman olumlu olmaz bu tür teknolojilere karşı bir direnç söz konusu da olabilir. İşe alım süreçlerinde çok uzun yıllardır çalışan bir kişiye bu teknolojiyi kullanacaksın dersek tabi ki direnç ile karşılaşacağız. Ki bu bence normal çünkü bu YZ dediğimiz teknolojinin doğru işi yapamayacağını düşünerek bir direnç olacaktır. Bu aşılabilir mi bence evet ama kimi zaman çıkmaza sokan çalışanlar da var bu durumu. Bu yüzden bence İKY burada dengeyi sağlamak zorunda. Evet bu tür uygulamalar var kullanımının sağladığı avantajlar çok ama örgüt kültürü ve yapısı dediğimiz iki önemli başlığı da gözeterek bir denge kurması gerekiyor diye düşünüyorum.*

***G5:** Bence istihdama olumlu ya da olumsuz olarak etkisi var diyebilmek için daha zaman var diye düşünüyorum. Yani bundan 10 yıl sonrasında asıl etkisi*

hissedilmeye başlanır şu an için evet çok büyük etkisi var deriz diye düşünmüyorum. İlk 10 yıl çok ciddi bir olumlu ya da olumsuz etki olacağını düşünmüyorum ama bu 10 yıldan sonra asıl olarak sorun mu teşkil edecek yoksa istihdam da işsizliğin önüne mi geçecek o zaman bunu daha net bir şekilde görebiliriz diye düşünüyorum.
G5: Bence örgüt ya da şirketler ne dersek diyelim değişim yaratır. Yani bilinen yönetim şekilleri yıllardır okutuluyor ya da uygulanıyor. Ama bu teknolojin bana göre avantajı olsa da dezavantajı da var. Örgütün iklimini bozabilir, kişilerde endişenin artması ve performans düşüklüğüne, işi kaybetme korkusuna neden olabilir. Daha da bence en kötüsü bu teknolojiye karşı bir direnç olabilir. Yani bu teknolojiyi çalışanlar kullanmak istemeyebilir, dolayısıyla bu tür sorunların bence önlenmesi için adaptasyon süreci gerekmektedir. Tabi burada İKY'ye bence çok büyük bir görev düşüyor, çünkü burada denge bulmak ve zorlukları atlatarak etkili kullanıma geçmek için kararlı bir duruşa ve tabi ki üst yönetimle sıkı bir iletişime ihtiyaç var. Dolayısıyla denge kurulmazsa eğer zorluklar yararların önüne geçebilir ve örgüte ciddi zarar verebilir.

Tablo 16. *Etki Alt Teması Frekans Tablosu*

No	Etki Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Direnç	1	1	1		1	4	**28**	**14,3%**
2	İstihdam	1	1	1		1	4	**28**	**14,3%**
3	Teknoloji	1	1			1	3	**28**	**10,7%**
4	Örgütün (işletmenin) kültürü		1	1		1	3	**28**	**10,7%**
5	İşe alım	1		1			2	**28**	**7,1%**
6	Değişim	1	1				2	**28**	**7,1%**
7	Süreç		1	1			2	**28**	**7,1%**
8	Tasarruf	1					1	**28**	**3,6%**
9	Adaptasyon		1				1	**28**	**3,6%**
10	Hız			1			1	**28**	**3,6%**
11	Zaman			1			1	**28**	**3,6%**
12	Verimlilik			1			1	**28**	**3,6%**
13	Performans düşüklüğü					1	1	**28**	**3,6%**
14	İşi kaybetme korkusu					1	1	**28**	**3,6%**
15	Adaptasyon					1	1	**28**	**3,6%**

YZ'nin ağırlıklı olarak kullanıldığı işe alım sürecine geçişte örgüt yapısını ve kültürünü nasıl etkilediği, istihdama etkileri nasıl olduğu konusunda görüşmeye katılanların çoğunluğu örgütün iklimini bozabileceğini, kişilerde endişenin artması ve performans düşüklüğüne, işi kaybetme korkusuna ve bu teknolojiye karşı bir dirence neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu teknolojinin kullanılması ve benimsenmesi konusunda bu teknolojiyi çalışanlar kullanmak istemeyebileceğini, dolayısıyla bu tür sorunların önlenmesi için adaptasyon süreci gerektiği konusunda beyan etmişlerdir. Diğer yandan istihdamda yeni iş kolları doğacağı için işsizlik denilen günümüz Türkiye'sinin en büyük sorununa çözüm sunacağını ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.7. İKY teması: İşe alım alt temasında işe alım süreci alt teması

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak *"İşe alım sürecinin hangi işlevinde yapay zekâ teknolojisinden yararlanıyorsunuz? (Ön eleme / ön seçim, başvuru sahipleri ile iletişim, işe alım sırasında organizasyon vb.) İşe alım sürecinde yeni bir teknolojiye sahip olma konusunda başvuru sahipleriyle ilgili herhangi bir güven sorunu veya başka sorunlar yaşayacağınızı düşünüyor musunuz? Adayların bu süreçte yapay zekâ teknolojisine karşı bir önyargıları olduğunu düşünüyor musunuz? Bu teknoloji sayesinde işe alım sürecinde yeni stratejiler ortaya çıkabilir mi?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1**: Biz aslında bu teknolojiyi işe alım gibi koskoca bir süreci düşününce her yerde kullanıyoruz. Bunun nedeni de bu teknoloji sayesinde gözümüzden kaçan bir şeyin olması halinde kullandığımız özel sistem sayesinde anında bildirim alıp bu hatayı telafi edebiliyoruz. Gerek seçme gerekse de adaylarla iletişim sürecinden başlangıcından bitiş aşamasına kadar her yerinde kullanıyoruz.*
> *G1: Hayır şu zamana kadar böyle bir sorunla karşılaşmadık. Çünkü adaya özel kullanım adı ve şifre tanımlandığı için böyle bir sıkıntı yaşamadık.*
> *G1: Günümüz için değerlendirirsem bence hayır ama karşılaştırırsak 6 yıl öncesi ile vardı ve bu önyargı kırıldı diyebiliriz.*
> *G1: Bence evet çünkü bu yeniliğe ayak uydurulacaksa ve süreçlerde kullanılacaksa yeni stratejiler kesinlikle gerekiyor. Örneğin; İşe alımın online ortama taşıdığını demin belirtmiştim. Bu programları kırmak adına pek çok program da var bunu biliyoruz ki bazı adaylarda bu program kullanılarak cevapları verdiğini de zamanında tespit ettik. Biz bunu nasıl anlıyoruz dersen eğer kısaca bir testi en az örneğin bilişim alanında bir aday alacaksak 6 kere değiştirerek soruların yerlerini şıkları gönderiyoruz. Bazı ölçütlerimiz var burada bu yüzden bunu tespit edebiliyoruz. Şimdi bu durum da yeni stratejilerin yapılması zorunluluğunu da beraberinde getiriyor. Tabi ki bunun yanı sıra yeni KPI'lar, performans kriterleri vb. konular da değişime gidilmesi gerekiyor. Bu yüzden kesinlikle yeni stratejiler ortaya çıkacaktır.*
> ***G3**: Biz ön seçim de yani filtreleme işleminde ilk olarak kullanıyoruz. Akabinde bu işlemden sonra adaylara testler gönderiliyor ki burada da YZ'den yararlanıyoruz. Hiçbir adaya benzer sorular gitmiyor, burada YZ'nin veri tabanını yüklenen binlerce sorudan oluşan testler var her birine ayrı ayrı yolluyoruz. HireVue denilen mülakat simülasyonunu kullanıyoruz test aşamasında başarılı olan adaylara. Ve son bölümde ise adayları genel merkeze çağırarak yüz yüze mülakatı yapıyoruz. Ayrıca işe alım süreci dediğimiz de bu süreçte bir plan program olmazsa işin içinden çıkılmaz. Bu konuda da farklı uygulamalardan yararlanarak sürecin takibini gerçekleştirmek için yararlanıyoruz. Tabi şunu da belirteyim bu süreçte elenen her bir adaya bu süreçte neden olumsuz olduklarına dair YZ uygulamasından yararlanarak birer açıklama metni yani geri bildirim gönderiyoruz. Bu bence adaylar açısından çok önemli diye düşünüyorum.*

G3: Düşünmüyorum, çünkü şeffaf bir yapımız var. Bu yüzden adayların sürece karşı güvensizlik sorunu yaşamaması adına her şeyi yapıyoruz. Özellikle sürecin her aşamasında bilgilendirme mutlaka yapıyoruz.
G3: Bundan 3 yıl önce bu soru gelseydi kesinlikle evet derdim. Çünkü biz bile bu teknolojiye karşı bir önyargıya sahiptik ama şu an için hayır önyargılarının olduğunu düşünmüyorum.
G3: Kesinlikle ama şu da olabilir bence mevcut stratejilere farklı boyutlarda kazandırılabilir.
***G5**: Evet yararlanıyoruz. Aslında tek bir aşamada yararlanıyoruz diyemem çünkü her aşamada yaralanıyoruz. Ancak demin de dediğim gibi vaka çalışmaları kısmı hariç. Tabi burada şunu da ekleyeyim. Örneğin; İşe alımlar yapıldı ve adayları seçtik. Ama işe alımda elenen adaylara burada YZ aracılığı ile iletişime geçerek olumsuz olduğunu belirten iletişimlerde de bulunuyoruz.*
G5: Bence çıkar, çünkü bu teknoloji öngörülemez bir boyuta gidiyor. Dolayısıyla belki de gelecekte işe alımda yeni stratejiler diye bir ders bile olabilir.

Tablo 17. *İşe Alım Süreci Alt Teması Frekans Tablosu*

No	İşe Alım Süreci Alt Teması	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Yeni strateji		1	1		1	3	**21**	**14,3%**
2	Önyargı kırma		1	1			2	**21**	**9,5%**
3	Sürecin takibi			1		1	2	**21**	**9,5%**
4	Geri bildirim			1		1	2	**21**	**9,5%**
5	Teknoloji		1				1	**21**	**4,8%**
6	Özel sistem		1				1	**21**	**4,8%**
7	İletişim süreci		1				1	**21**	**4,8%**
8	Hatayı telafi edebilme		1				1	**21**	**4,8%**
9	Online ortam		1				1	**21**	**4,8%**
10	Performans kriterler		1				1	**21**	**4,8%**
11	Değişim		1				1	**21**	**4,8%**
12	Filtreleme			1			1	**21**	**4,8%**
13	Mülakat simülasyonunu			1			1	**21**	**4,8%**
14	Veri tabanı			1			1	**21**	**4,8%**
15	Şeffaf			1			1	**21**	**4,8%**
16	Güvensizlik sorunu			1			1	**21**	**4,8%**

YZ'nin işe alım sürecinin hangi işlevinde YZT'den yararlandığı (Ön eleme / ön seçim, başvuru sahipleri ile iletişim, işe alım sırasında organizasyon vb.) konusunda görüşmeye katılan yöneticilerin çoğunluğu bu teknolojiyi tüm süreç içerisinde yararlandıklarını ve bu teknolojinin öngörülemez bir boyutta sürekli olarak geliştiğini dolayısıyla gelecekte işe alımda yeni stratejiler denenmesi gerektiği konusunda beyanda bulunmuşlardır. Diğer yandan bu teknolojiye karşı bir önyargıya sahipken şu an için önyargılarının olmadığını ifade etmişlerdir.

4.6.1.2.8. Yapay zekâ öneriler, tavsiyeler ve eksiklikler

Görüşme yapılan yöneticilere YZ araştırma konusu ile ilgili olarak önerileri, tavsiyeleri ve eksiklikleri konusunda sorular yöneltilmiş ve buna karşılık aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

> ***G1****: Şunu söyleyebilirim, çalıştığım banka özellikle bu tür teknolojilerin kullanımı, alt yapının oluşturulması vb. konularda ciddi yatırımlar yapan bir banka. Bizim için en önemli şey banka olduğumuz için diyorum bunu insan ilişkileri ve temas. Dolayısıyla burada beklentileri ve süreçleri doğru bir şekilde yönetmek ve geliştirmek zorundayız. Benim her zaman dediğim şey şu teknolojiyi ıskalamak ve bu konu da geri kalmak en büyük hatadır. YZ dediğimiz bu teknoloji konusunda pek çok senaryo var çünkü ön açık biz bile sınırlarını daha bilmiyoruz. Ama bundan korkmamak gerektiğini ve insanla dijitali-teknolojiyi iç içe geçirecek süreçlerde çalışanlarımızı teknolojiye uyumlu ve kullanabilir halde dinamik tutmak gerekiyor ki bu konuda sürekli olarak eğitimler veriyoruz. O zaman zaten bakıldığında pek çok süreçte verimliliği hızı sağlıyoruz. Ki pandemi sürecinde de bunu gördük, evet şubelerde çalışanlarımız vardı ama arka tarafta da müşterilerimizin sağlığı her şeyden önce geliyor. Dolayısıyla bu süreçlerde biz YZ'den yararlandık ki bugün hala daha yararlanıyoruz. Ama şunu belirteyim pandemi sürecinde psikolojik olarak da yıpranma oldu, bu süreçte duygular devreye girdi ve psikolojik olarak çalışanlarımızın rahatlatılması gerekiyordu. Baktığımız da psikoloji alanından bahsediyorum geleceğin teknolojisi YZ ise bu süreçte yoktu. Yani sezgisel duygulardan ya da insana özgü olan duygulardan yoksun olduğu için bu süreçte yine insan faktörü devreye giriyor. Dolayısıyla benim düşüncem evet YZ büyük fırsatlar sağlıyor ama insana özgü olan duygulardan, sezgilerden yoksun. Dolayısıyla teknoloji ve insan iç içe geçerek bu süreç olur diye düşünüyorum.*
>
> ***G2****: Şunu diyebilirim teknoloji artık olmazsa, bu bir gerçek. Kullanılmayan tek bir alan ya da tek bir sektör kalmadı. Değişimi hızlandıran bir itici güç haline geldi. Bu itici güç gerek özel gerek iş hayatında olan dinamikleri değiştirirken işlerin yapılış hızlarını, verimliliği vb. pek çok faktörü etkileyerek kolaylık sağlamaktadır. Tabi ki bu bir süreç ve hatalar yapılacaktır, ancak yapılan hatalardan ve tecrübelerden yola çıkılarak oluşturulacak olan stratejiler bu teknolojiye olan adaptasyonu ve kullanımını yaygınlaştıracaktır.*
>
> ***G3****: Ben şunu diyebilirim; YZ dediğimiz bu teknoloji gelişime çok açık. Daha hala bugün tam bir tanım üzerinde bile uzlaşı sağlanamayan bir teknoloji. Sınırları ya da yapabilecekleri şeyler neler bilmiyoruz. Buradan faydalanılacak çok fazla şeyin olduğunu düşünüyorum. İstihdamın artacağını yeni iş kolları ile birlikte bilinen düzenin değişeceğini düşünüyorum. Türkiye açısından alınacak yol çok ama bence bu alan müthiş bir yatırım alanı. İKY açısından da YZ ile iç içe geçmesi bence mükemmel bir durum. Kesinlikle bu konu üzerinde daha fazla çalışma yapılamalı ki biz yöneticiler olarak da farklı açılardan değerlendirme şansı yakalayabilelim ve bu konuda olan farkındalığımız artsın.*
>
> ***G4****: Ben şunu söyleyebilirim bu noktada. YZ'nin ne olduğunu anlama ve öğrenme hususunda bence herkese görev düşüyor. Ve tabi ki bunu etik boyutları da var. Genel olarak baktığımızda bu teknolojinin hep olumlu yönlerinden bahsediyoruz ancak etik olmayan negatif yönleri de var. Bazı teknolojilerin çok sağlıklı*

olmadıkları, niyeti kötü olan ya da taraflı davranmasını isteyen kişilerce yazılan programlar olduğunu biliyoruz. Bu yüzden bu teknolojiyi kullanırken daha kontrollü ve insanlar tarafından birlikte geliştirilen, geleceği daha iyi nasıl yapabiliriz hususunda bence güçlerimizin birleştirilmesi gerektiğine inanıyorum. Bu tür yenilikleri sürekli olarak takip eden bir şirkette çalışıyorum ancak bu bence toplumsal olarak yapılması gereken bir durum olduğunu düşünüyorum. Ancak bu şekilde gelecek dediğimiz yeri daha iyi yapabiliriz ve YZ konusunda da gelişmeleri daha hızlı bir şekilde etkilerini hissedip tecrübe edebiliriz. Özellikle bu teknolojinin ne olduğunu anlama konusunda gerek akademik gerekse iş dünyası açısından açık platformlarda fikirlerin çarpıştığı online ya da yüz yüze fark etmeksizin platformlar olmasını gerektiğini düşünüyorum. Çünkü baktığımız da akademik olarak iş dünyasında çalışanların göremediği şeyler olabiliyor, bugün hala pek çok büyük şirketin akademik çalışmaları yakından takip ettiğini biliyorum. Dolayısıyla işbirliği yapılarak hareket edilirse YZ dediğimiz bu sürekli olarak kendisini geliştiren ve bizlere de bilenen sürecin değiştiğini gösteren teknolojiyi daha iyi anlayarak daha farklı boyutlara getirebileceğimizi düşünüyorum.

G5*: Ben naçizane şunu diyebilirim; Türkiye'nin yatırım yapması gereken bir alan olduğunu düşünüyorum YZ'nin. Çünkü olgunluk seviyesi hemen hemen baktığımızda başlangıç seviyesinde olduğu için birkaç ülke hariç bu teknolojide üst seviyeyi görmüş ülke yok. O yüzden bu bölge de gelişmiş uygulamalar üreten bir ülke olmak için en güzel yatırım alanı. Sürekli gelişen bir teknoloji evet ama belki de bilim kurgu filmlerinde alışılmış olan bu da olmaz diyeceğimiz her şeyin olabileceği dijital bir dünya da yaşamaya başladık. Öngörülemez bir büyüme içerisinde YZ. Dolayısıyla bu alanda yapılacak olan yatırımlar, verilecek eğitimler kesinlikle bir ihtiyaç haline geldiğini düşünüyorum.*

Tablo 18. *Yapay Zekâ Öneri ve Eksiklikler Frekans Tablosu*

No	Yapay Zekâ Öneri ve Eksiklikler	G1	G2	G3	G4	G5	Frekans Toplam	Genel Toplam	Yüzde
1	Teknoloji	1	1	1	1	1	5	**43**	**11,6%**
2	Süreçler	1	1		1		3	**43**	**7,0%**
3	Gelişme	1			1	1	3	**43**	**7,0%**
4	Eğitim	1			1	1	3	**43**	**7,0%**
5	Sınır	1		1			2	**43**	**4,7%**
6	İnsanla dijitali-teknolojiyi	1				1	2	**43**	**4,7%**
7	Verimliliği hızı	1	1				2	**43**	**4,7%**
8	İnsan faktörü	1	1				2	**43**	**4,7%**
9	Yatırım alanı			1		1	2	**43**	**4,7%**
10	Alt yapının	1					1	**43**	**2,3%**
11	Yatırım	1					1	**43**	**2,3%**
12	İnsan ilişkileri	1					1	**43**	**2,3%**
13	Temas	1					1	**43**	**2,3%**
14	Beklentiler	1					1	**43**	**2,3%**
15	Yönetmek	1					1	**43**	**2,3%**
16	Senaryo	1					1	**43**	**2,3%**
17	Dinamik tutma	1					1	**43**	**2,3%**
18	Pandemi	1					1	**43**	**2,3%**
19	Müşterilerimizin sağlığı	1					1	**43**	**2,3%**
20	Psikolojik	1					1	**43**	**2,3%**
21	Duygular	1					1	**43**	**2,3%**
22	İnsana özgü	1					1	**43**	**2,3%**
23	Güç		1				1	**43**	**2,3%**
24	Değişim		1				1	**43**	**2,3%**

Tablo 18. (devamı) *Yapay Zekâ Öneri ve Eksiklikler Frekans Tablosu*

25	Stratejiler	1		1	**43**	**2,3%**
26	Adaptasyon	1		1	**43**	**2,3%**
27	İstihdamın artacağı		1	1	**43**	**2,3%**
28	Etik boyutları		1	1	**43**	**2,3%**

YZ'nin önerileri, tavsiyeleri ve eksiklikleri konusunda pandemi sürecinde kendileri de dahil olmak üzere herkeste psikolojik olarak yıpranma olduğu, bu süreçte duyguların devreye girdiğini ve psikolojik olarak çalışanların rahatlatılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak insan psikolojisi alanından bahsedilirken geleceğin teknolojisi olan YZ'nin bu süreçte olmadığını beyan etmişlerdir. Yani sezgisel duygulardan ya da insana özgü olan duygulardan bu teknoloji yoksun olduğu için bu süreçte yine insan faktörü devreye girdiğini ifade etmişlerdir. YZ'nin ne olduğunu anlama ve öğrenme hususunda herkese görev düştüğünü ve bunun etik boyutlarının olduğunu da bildirmişlerdir. Genel olarak bakıldığında bu teknolojinin olumlu yönlerinin haricinde etik olmayan negatif yönleri de bulunduğunu beyan etmişlerdir. Bazı teknolojilerin çok sağlıklı olmadıkları, niyeti kötü olan ya da taraflı davranmasını isteyen kişilerce yazılan programlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 19. *Maddeler ve Frekans Numaraları*

No	Maddeler	Frekans	No	Maddeler	Frekans	No	Maddeler	Frekans	No	Maddeler	Frekans	No	Maddeler	Frekans
1	Teknoloji	35	26	Takip etme	4	51	İyileşme	2	76	Finans	1	101	Odak	1
2	Değişim	18	27	Yönetim/ yönetebilme	4	52	Kişisel gelişim	2	77	Finansal denetim	1	102	Öğrenme algoritmaları	1
3	Hız	17	28	Değerlendirme	3	53	Müşteri	2	78	Girişimci	1	103	Öncülük	1
4	İşe alım süreci	16	29	Duygular	3	54	Oryantasyon süreçleri	2	79	Gizlilik	1	104	Özel sistem	1
5	Süreçler	15	30	Gelişme	3	55	Personel alımı	2	80	Güç	1	105	Pazarlama	1
6	Eğitim	14	31	Karar verme	3	56	Sınır	2	81	Güvenlik	1	106	Performans düşüklüğü	1
7	Verimlilik	12	32	Online ortam	3	57	Sürecin takibi	2	82	Güvensizlik sorunu	1	107	Performans kriterler	1
8	Zaman tasarrufu	10	33	Önyargı	3	58	Tasarruf	2	83	Hatayı telafi edebilme	1	108	Psikolojik	1
9	İKY	9	34	Örgütün (işletmenin) kültürü	3	59	Veri	2	84	Hız	1	109	Psikolojik	1
10	Pandemi	9	35	Performans yönetimi	3	60	Yaygınlaştırma	2	85	IT	1	110	Raporlama	1
11	Maliyet	6	36	Yatırım alanı	3	61	Aidiyet kavramı	1	86	İhtiyaç analizi	1	111	Satış	1
12	Optimizasyon	6	37	Yeni strateji	3	62	Algoritmaları	1	87	İletişim süreci	1	112	Senaryo	1
13	Performans değerlendirme	6	38	Kodlama	2	63	Alt yapının	1	88	İletişimde dijitalleşme	1	113	Storage	1
14	Robot	6	39	Çözüm üretilme	2	64	Analitik	1	89	İnsan ilişkileri	1	114	Stratejiler	1
15	Ücret yönetimi	6	40	Data güvenliği	2	65	Bankacılıkta	1	90	İnsan olgusu	1	115	Süreçlerin iyileştirilmesi	1
16	Adaptasyon	5	41	Denetim alanında	2	66	Başarı	1	91	İşi kaybetme korkusu	1	116	Süreklilik	1
17	Etki	5	42	Endüstri	2	67	Beklentiler	1	92	Kalite süreçleri	1	117	Şeffaf	1
18	İnsan faktörü	5	43	Etkileşim	2	68	Big data	1	93	Komplike	1	118	Şirketi ileri taşıma	1
19	İstihdam	5	44	Etkili	2	69	Çalışma hayatı	1	94	Maddi kaynak	1	119	Tecrübe	1
20	Katma değer	5	45	Finans alanı	2	70	Çevrimiçi sınıflar	1	95	Mesafe(süre=zaman)	1	120	Temas	1
21	Dijital dünya	4	46	Geri bildirim	2	71	Danışma	1	96	Motivasyon	1	121	Veri tabanı	1
22	Direnç	4	47	İnovasyon	2	72	Değerli fikir üretme	1	97	Muhasebe	1	122	Yazılım	1
23	Mülakat	4	48	İnsana özgü	2	73	Dinamik tutma	1	98	Müşterilerimizin sağlığı	1	123	Yeni fikirler üretmek	1
24	Operasayonel süreçler	4	49	İnsanla dijitali-teknolojiyi	2	74	Evrak yükü	1	99	Müşterinin beklentileri	1	124	Yetenek	1
25	Süreç	4	50	İş yükünü azaltacağını	2	75	Filtreleme	1	100	Nepotizm	1	125	Yüz ifadesini	1

4.6.2. Nicel Bulgular

Bu bölümde faktör analizi, YZ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.6.2.1. Faktör analizi (deneysel formun elde edilmesi)

Bu çalışmada madde havuzu oluşturabilmek için, ilgili literatürdeki ulaşılabilir bütün çalışmalar incelenmeye çalışılmıştır. Literatürde İKY'de YZ uygulamalarına yer veren çalışmalara ve küresel ölçekteki işletmelerin yöneticiler için yaptıkları mevcut çalışmalar da özellikle dikkat edilerek taranmıştır. Tüm literatürün ve işletmelerin yaptıkları çalışmalar kapsamlı biçimde incelenmesinin ardından 180 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Geliştirilen madde havuzu alanında uzman akademisyenlere gönderilmiş ve akademisyenlerde alınan geri dönüşler sonucunda aynı anda iki durumu yordayan maddeler madde havuzundan çıkarılmıştır. Sonuç olarak madde havuzunda literatürün ve yapılan çalışmaların tekrar incelenmesinin ardından 40 ifadenin yer aldığı ölçek oluşturulmuştur. Gorsuch'a (1983) bu tip araştırmalarda gözlem oranı en az 1/5 oranında olmalıdır. YZ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımı için tasarlanan 40 maddelik ölçek*5 gözlem sayısı= minimum 200 kişiye soruların yönlendirilmesi gerektiği tespit edilerek, oluşturulan ölçek YZT kullanıldığı düşünülen Türkiye'de ilk 1000 işletmesinde yer alan İK yöneticilerine soru formu linki e-posta ile gönderilmiştir. Türkiye'de ilk 1000 işletmesinin İK yöneticileri kendi içlerindeki İK yöneticilerine soru formu linkini yönlendirmeleri sonucunda 260 İK yöneticisinin cevaplamış olduğu anketler elde edilerek gözlem oranı karşılanmıştır.

Davranış bilimlerinde pek çok özelliği ölçmek amacıyla geliştirilen araçların yapı geçerliliği faktör analizi kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Bu çalışmada Spearmen tarafından geliştirilen Faktör Analizi metodu uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2002, s. 472). YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımının tespitine ilişkin açımlayıcı faktör analizi metodunda Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinin uygulaması sonucunda oluşturulan ölçekte 17 madde 3 faktör altında toplanmıştır.

4.6.2.2. Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi; bir ölçme aracında yer alan maddelerin kaç alt başlık altında toplanabileceğini ve aralarında ne tür bir ilişki olduğunu belirleme tekniğidir. Açımlayıcı faktör analizi ile ölçme aracında yer alan maddelerin belli alt faktörler veya alt boyutlar altında toplanması beklenir. Böylece ölçme aracındaki değişken sayısı azalmakta ve kuramsal yapı ile elde edilen yapının karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır (Seçer, 2015, ss. 153-154).

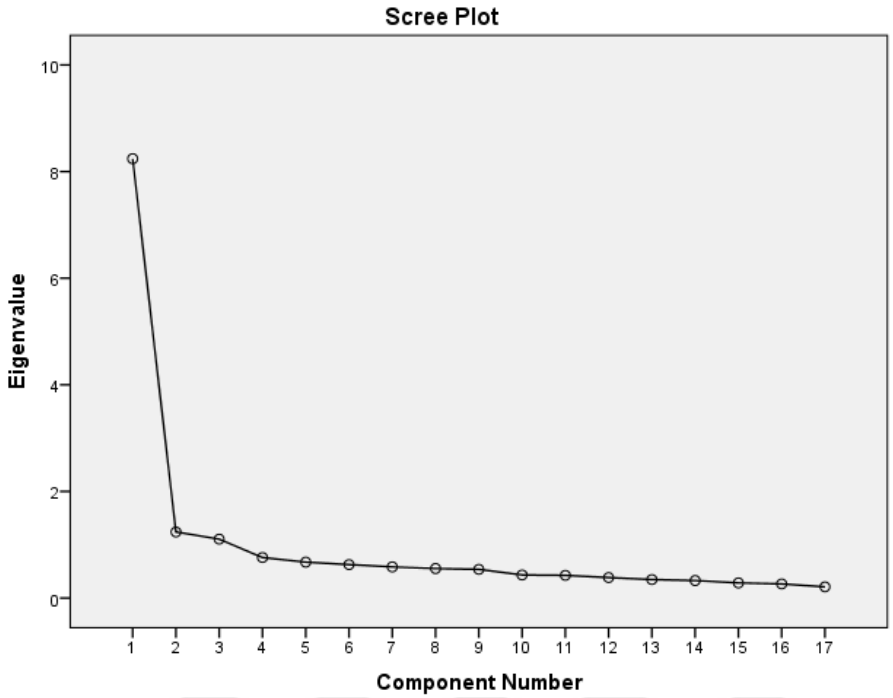
Faktör analizinde temel bileşenler için belirlenen örneklem yeterliliğini ölçen Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0.931 ve Barlett Testi (BTS) 19,843 olarak bulunmuştur. Bulunan değerler neticesinde veri setinin faktör analizi için iyi uyum gösterdiği ve faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20. *KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,931
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1984,268
	Serbestlik Derecesi	136
	P Değeri (Sig.)	,000

Ölçekteki faktör yükleri 0,45'ten az olan maddeler ile bazı maddelerin birden çok faktörlere yüklenmesi sebebiyle faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeği oluşturan 17 madde (1, 2, 5, 8, 9, 17, 19, 20, 22, 23, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 40) 3 faktör altında toplanmıştır. Ölçeği oluşturan madde korelasyonları 0,242 ile 0,659 arasnda değişkenlik göstermektedir.

Şekil 9. *Özdeğer Grafiği*



Şekil 9.'da görüldüğü gibi ölçekteki maddeler özdeğerleri 1'den büyük olan 3 faktör altında toplanmıştır. Bu 3 faktör toplam varyansın % 62.26'sını açıklamaktadır. Döndürülmemiş faktör yükleri, döndürülmüş faktör yükleri, özdeğerler, her bir faktörün açıkladığı varyans oranı, ölçeğin tümü için açıklanan varyans, tüm ölçek için cronbach alpha katsayısı Tablo 21.'de sunulmuştur.

Tablo 21. *Madde Faktör Yük Değerleri ve Döndürülmüş Faktör Yükleri*

Madde No	Döndürülmemiş Faktör Yükleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Cro. Alpha	Kümülatif Faktör Yükleri %
26	0,805	0.435				
27	0,750	0.679				
28	0,693	0.646				
30	0,691	0.606			**0.898**	**24.70**
32	0,747	0.681				
34	0,738	0.774				
35	0,686	0.522				
40	0,696	0.796				
17	0,765		0.589			
19	0,696		0.697			
20	0,600		0.704		**0.924**	**21.08**
22	0,661		0.713			
23	0,739		0.646			

Tablo 21. (devamı) *Madde Faktör Yük Değerleri ve Döndürülmüş Faktör Yükleri*

1	0,629			0.740		
2	0,551			0.802	**0.803**	**16.47**
5	0,693			0.627		
8	0,404			0.657		
Özdeğerler		**8.241**	**1.240**	**1.105**		
Açıklanan Varyans Oranları		**48,477**	**55,769**	**62,268**		
Toplam						**62,26**

Tavşancıl (2002) sosyal bilimlerde ölçek geliştirirken, ölçekteki tüm faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 40 ile % 60 arasında gerçekleşen bir değeri, kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir. YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımını ölçen bu ölçek geliştirme çalışmasında tüm faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı % 62,26 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ölçek geliştirme çalışması sonucu ortaya çıkan açıklanan varyans oranı sosyal bilimlerde kabul edilebilir aralığın üzerinde olduğu değerlendirilmektedir. Faktör analizi neticesinde ölçekte yer alan maddelerde örtüşme olmamıştır. Sonuç itibariyle YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımını ölçen faktörler ve maddeleri Tablo 22.'de verilmiştir.

Tablo 22. *Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

	Cro. Alpha	**Faktör Yükleri**	**Kümülatif Faktör Yükleri %**
Faktör 1: Örgütsel Çıktıların Optimizasyonunu Sağlamak	**0.898**		
-Yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının şirketin işe alım yöntemini değiştireceğini düşünüyorum		0.796	
-Yapay zekânın işe alım sürecinde sanal asistan olarak kullanımın faydalı olacağını düşünüyorum		0.774	
-Yapay zekânın adaylarla iletişimde büyük bir etkiye sahip olacağı düşünüyorum.		0.681	
-Adayların değerlendirilmesi sürecinde yapay zekânın daha işlevsel olduğunu düşünüyorum.		0.679	**24.70**
-Yapay zekânın, işe alım kalitesinden ödün vermeden adayları değerlendirmeye ve işe alma süresini hızlandırmaya yardımcı olacağını düşünüyorum.		0.646	
-Yapay zekânın CV taramasında büyük bir etkiye sahip olacağını düşünüyorum.		0.606	
-Yapay zekâ tabanlı öğrenme teknolojisini kullanan şirketlerin çalışanlarında üretkenliğin artacağını düşünüyorum. .		0.522	
-Yapay zekâ tabanlı yazılımların kullanımıyla adayların işe alım sürecine daha rahat adapte olacağını düşünüyorum.		0.435	

Tablo 22. (devamı) *Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktör 2: Rekabet Gücünü Artırmak	**0.924**		
-Yapay zekâ tabanlı uygulamalarının doğru kullanımı için İKY'nin yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum.		0.713	
-Sosyal medya gönderilerini, fotoğrafları ve adaylarla ilgili diğer çevrimiçi materyalleri taramak ve analiz etmek için yapay zekâ tabanlı algoritmalar kullanmanın işe alım sürecini iyileştireceğini düşünüyorum.		0.704	
-İşe alım süreçlerinde yapay zekâ teknolojisinin kullanımının kurumlara rekabet üstünlüğünü kazandıracağını düşünüyorum.		0.697	**21.08**
-IK yetkililerinin IBM vb. teknoloji şirketlerinin işe alım süreçlerinde yaptığı yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum.		0.646	
-Sosyal medya dâhil dijital dünyada yetenek avcılığında yapay zekâdan yararlanılması gerektiğini düşünüyorum.		0.589	
Faktör 3: İKY Uygulamalarını Desteklemek	**0.803**		
-Çalışanların yeteneklerinin yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının doğru kararlar verdiğini düşünüyorum		0.802	
-İşe alım süreçlerinde personelin beyan ettiği bilgilerin kontrolünde yapay zekâ teknolojisinin kullanımının gerekli olduğunu düşünüyorum.		0.740	**16.47**
-Yapay zekâ tabanlı video mülakat uygulamalarının kullanımı sayesinde işe ve örgüt kültürüne en uygun adayların seçileceğini düşünüyorum.		0.657	
-Yapay zekânın işe alım sürecinde karar verme aşmasında destekleyici rolde olacağını düşünüyorum.		0.627	
TOPLAM			**62.26**

4.6.2.3. Yapay zekâ teknolojilerinin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını sağlama amacıyla kullanılmaktadır (Bayram, 2010). Bu yöntem, önceden oluşturulan bir modelin gözlenen değişkenlerinden yola çıkarak gizil değişkenleri belirlemeye yönelik bir işlemdir (Myers, 2000). DFA literatürde genellikle faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntemdir (Bollen & Long, 1993). Bu analiz ölçek maddeleri üzerinden yapılmakta ve bu maddelerin belirlenen faktörü ölçüp ölçmediğine ilişkin kanıtlar aranmaktadır. DFA bu süreçte toplanan verilerden elde edilen bulguların teorik yapıyla uyum gösterip göstermediğini inceleyen bir yöntemdir.

DFA'da verilerden oluşan bir modeli doğrulamak için birden fazla istatistiksel uyum testlerinin kullanılarak karar verilmesi gerekmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger

and Müller, 2003, s. 31). Uyum iyiliği indeksleri, önerilen modelden tahmin edilen gözlenen girdi matrisinin (kovaryans ya da korelasyon) uygunluğunu veya modelin ampirik veri ile tutarlılığını ölçmektedir (Bayram, 2015, s. 92). Literatürde çok çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart olarak kabul edileceği hakkında net bir uzlaşma bulunmamaktadır. Ancak literatürde sık kullanılan uyum indeksleri, X^2, GFI, CFI, AGFI, RMSEA ve benzeri değerlerdir. Tablo 23.'de istatistiksel anlamlılık testleri olan uyum iyiliği indeksleri ve kabul edilebilir değerlerin sınırları sunulmaktadır.

Tablo 23. *Uyum Iyiliği Indeks Değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/df	≤ 3	≤ 4-5
RMSEA	0 < RMSEA< 0,04	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,10
NFI	NFI 0,95≤NFI≤1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,94
CFI	CFI 0,98≤CFI≤1	0,95 ≤ CFI ≤ 0,97
GFI	GFI, 095 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0,94
AGFI	0,90≤AGFI≤1	0,85 ≤ AGFI ≤ 0,89

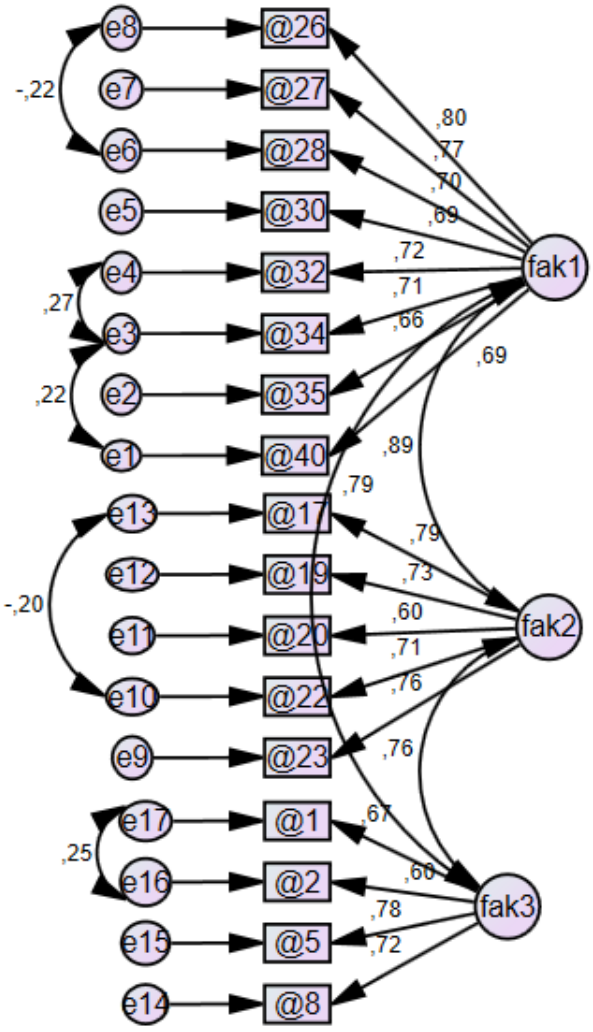
Kaynak: Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık, s. 32.

- ***Ki-Kare (χ2)Uyum Testi ve Serbestlik derecesi (df):*** Ki-kare testi geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısı ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Hesaplanan ki-kare değerinin düşük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilmektedir. Serbestlik derecesi ki-karenin ölçümünde önemli bir ölçüdür. Ki-karenin, serbestlik derecesine oranı (χ2/df) modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılır. χ2/df oranı Tablo 23.'de görüldüğü gibi ne kadar düşük olursa genel uyumun o kadar iyi olduğu değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 32).
- ***RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):*** Yaklaşık ortalamaların karekökü olarak ifade edilmekte ve değeri 0-0.1 arasında değişmektedir.
- ***CFI (Comparative Fit Index):*** Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden farkını göstermektedir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. CFI değeri 0-1 arasında değişmektedir. CFI değerinin 0,95'den yüksek olması gerekmektedir.

- ***GFI (Goodness of Fit Index):*** Uyum iyiliği indeksi olarak ifade edilmektedir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. GFI 'nın 0.90 'nın üstünde olması modelin iyi olduğunu göstermektedir (Kellar, Kelvin, 2005, ss. 351-376).
- ***AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index):*** AGFI değeri, GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılmaktadır. Değeri 0-1 arasında değişmekte ve 0.90'ın üzerinde olması gerekmektedir (Kellar, Kelvin, 2005, ss. 351-376).

DFA'da en çok kullanılan yöntemlerden birisi birincil seviye çok faktörlü modeldir. Birincil seviye çok faktörlü model, gözlenen değişkenlerin birden fazla birbirinden bağımsız faktör altında toplandığı model olarak tanımlanmaktadır. Modelin özü gözlenebilen değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında toplanmasıdır. Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi sonucunda YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı ölçeği 17 madde 3 faktör altında toplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı aşağıda yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde uyum iyilik endeksleri ile doğrulanmaktadır. Birincil seviye çok faktörlü model AMOS programı aracılığıyla aşağıda analize tabi tutulmuştur.

Şekil 10. *Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşletmelerin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi*



Doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte faktör yapısı doğrulanan ölçeğin her bir alt boyutuna ilişkin ve ölçeğin geneline ilişkin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. "Örgütsel Çıktıların Optimizasyonunu Sağlamak" boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0.853, "Rekabet Gücünü Artırmak" boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0.750 "İKY Uygulamalarını Desteklemek" boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0.654 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu rakamlar ölçeğin geneline ve alt ölçeklerine ait güvenirlik katsayıları 0,600'den büyük olarak hesaplanmıştır. Buna göre faktörlerin güvenirlik düzeyi yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Şekil 10'da büyük daireler ile gösterilen şekiller YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı ölçeğindeki ana faktörleri; (Fak1= Örgütsel Çıktıların Optimizasyonunu Sağlamak,

Fak2= Rekabet Gücünü Artırmak, Fak3= İKY Uygulamalarını Desteklemek), küçük daireler ile gösterilen şekiller (e harfi ile başlayan rakamlar) artık hata paylarını, kare ile gösterilen (@ ile başlayan yapılar), faktörleri oluşturan maddeleri belirtmektedir.

Tablo 24. *Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşletmelerin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		Uyum Durumu
X^2/df	≤ 3	≤4-5	**1,933**	**İyi Uyum**
RMSEA	0 < RMSEA< 0,04	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,10	**0,66**	**Kabul Edilebilir Uyum**
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1	0,90 ≤ NFI ≤ 0,94	**0,895**	**Kabul Edilebilir Uyum**
CFI	0,98 ≤ CFI ≤ 1	0,95 ≤ CFI ≤ 0,97	**0,946**	**Kabul Edilebilir Uyum**
GFI	0,95 ≤ GFI ≤ 1	0,90 ≤ GFI ≤ 0,94	**0,901**	**Kabul Edilebilir Uyum**
AGFI	0,90 ≤ AGFI ≤ 1	0,85 ≤ AGFI ≤ 0,89	**0,864**	**Kabul Edilebilir Uyum**

Kaynak: Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 32.

Tablo 24.'de Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda YZ teknolojilerinin işe alım sürçlerinde kullanımı ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinden **ki-kare/serbestlik derecesi** *iyi uyum*, **NFI, CFI, GFI, AGFI, RMSEA** değerleri *kabul edilebilir uyum değerleri* arasında olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada yapılan nicel analizler neticesinde işletmelerin hız, verimlilik gibi konularda örgütsel çıktılarını optimize etmek istemesi, mevcut rekabet ortamında rekabet avantajını elinde bulundurmak için rekabetçiliği artırmak istemesi ve kullandıkları diğer uygulamalarını desteklemek için bu teknolojiyi destekleyici bir unsur olarak kullanması işe alım sürecinde YZT'nin işletmeler tarafından kullanımının üç temel nedene dayandığını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda oluşturulan ölçeğin üç temel boyutunun (Örgütsel çıktıların optimizasyonunu sağlamak, rekabet gücünü artırmak, İKY uygulamalarını desteklemek) isimlendirilmesinde ölçek maddeleri ve işletmelerin bu teknolojiyi kullanım nedenleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada yapılan nitel analizler neticesinde ise içerik analizi sonucunda yirmi dört adet

alt tema ve iki adet ana tema (Etki ve İKY) tespit edilen merkezi kategori (YZ) etrafında bütünleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen temalar çalışmanın nicel kısmında geliştirilen ölçekteki boyutlar ile örtüştüğünü göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışma sonucunda elde edilen bulguların yorumuna yer verilmiştir. Ayrıca çalışma sonuçlarının fayda sağlayabilmesi ve gelecekteki çalışmalara yön vermesi açısından önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

Günümüzde işletmeler gelecekteki hedeflerine ulaşabilmek için belirli zaman ve koşullar altında çalışmaktadır. Bu ortam ve koşullarda olan herhangi bir değişikliğin meydana gelmesi durumunda işletmenin çalışma performansı da etkilenmektedir. Söz konusu koşullar küreselleşme, teknolojik yenilikler, hükümet politikaları olabilmektedir. Bu koşullardan teknolojik yenilikler, en hızlı değişen faktör olabilmekte ve organizasyonun işlevlerini doğrudan etkileyebilmektedir. YZ çağı olarak anılan günümüzde de YZ işletmelerin işlevlerini yeniden tasarlamaktadır. Dolayısıyla İKY'de, yapay zekânın yeniden tasarladığı bu işlevlere göre mevcut plânlarını şekillendirmesi gerekmektedir. Ancak işletmelerin İKY bölümlerinde tam anlamıyla YZT'nin kullanıldığını söylemek mümkün değildir. Çünkü bu bölüm için YZ henüz başlangıç seviyesindedir. Ancak bu teknoloji üzerine gelişmeler arttıkça, İKY bölümünde değişim süreçleri ihtiyaç haline gelecek ve söz konusu değişim hızlanacaktır. Son yıllarda İKY'de YZ konusu akademisyenler tarafından da ele alınmaya başlanmıştır. Akademik olarak üzerinde çalışmaya değer olan bu konuda, İKY'de YZ uygulamalarının nasıl daha etkin ve verimli sonuçlar doğuracağına ışık tutmak ve katkıda bulunmak önemli olmaktadır.

Bu çalışmada hedeflenen; Türkiye'de YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımının tespit etmek, daha önce yapılmış çalışmaları incelemek ve henüz bu alanda akademik olarak çalışılmamış bir perspektiften literatüre katkı sunmaktır. Çalışmanın nitel kısmında, Türkiye'nin önde gelen işletmelerinde çalışan 5 üst düzey yönetici ile

görüşmeler yapılmıştır. Çalışmadaki amaç doğrultusunda "YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin yöneticilerin görüşleri, YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin ölçeğin geliştirilmesini desteklemekte midir?" ve "YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımına yönelik nitel yollarla elde edilen bulgular ile geliştirilen ölçekten elde edilen nicel bulguların karşılaştırılmasında hangi sonuçlar çıkarılabilir?" araştırma soruları belirlenerek her bir yöneticiye 12 soruluk bir görüşme formu oluşturulmuştur. Tüm görüşmeler sonucunda yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen 24 adet alt tema ve 2 adet ana tema tespit edilen merkezi kategori etrafında bütünleştirilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle oluşturulan merkezi temaya "Yapay Zekâ" kavramı teknik bir terim olarak tanımlanmıştır. "Etki" ve "İKY" temaları altında alt temalar oluşturulmuştur. Çalışmanın nicel kısmında, Türkiye'de YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımı ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken literatürde kabul görmüş ölçek geliştirme adımları izlenmiş, her bir adım titizlikle yürütülmüş ve sonuçta geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Türkiye'de YZT'nin işletmelerin işe alım süreçlerinde kullanımı ölçeği 17 soru ve 3 boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar da; Örgütsel çıktıların optimizasyonunu sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve İKY uygulamalarını desteklemek olarak isimlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre; YZT'nin işe alım sürecinde kullanımı ile birlikte İK yöneticilerinin bu teknolojinin yapılan işi monotonluktan kurtaracağı, uygun adayı bulmak için yaşanan stresi azaltacağı, istenilen nitelikte daha fazla adaya erişim sağlanacağına yönelik bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca aday özgeçmişlerinin daha detaylı inceleneceğinde, aranan pozisyona uygun personelin seçileceğine ve personel seçerken harcanan sürenin kısalarak katma değeri daha yüksek olan işlere yoğunlaşılacağına yönelik bir algı taşımaktadırlar. YZ uygulamaları, aday bulma ve seçme sürecinde adaylar ile işin gerekleri arasındaki doğru uyumu bulabilmekte ve potansiyel adayları kısa sürede verimli bir şekilde seçebilmektedir. Bal vd. (2019, s. 1073) işe alım süreçlerinde YZ'den yararlanıldığında monoton ve yüksek hacimli işlerin otomatikleşeceğini belirtmişlerdir. Büyük veri havuzundan doğru adayı seçmeye çalışmak neredeyse bütün İK yöneticileri için oldukça zor olabilmektedir. YZ tarafından desteklenen akıllı tarama yazılım araçları işte devamlılığı sağlayacak adayların becerilerini keşfetmekte, performansları ile işgücü devir oranlarını analiz etmekte ve doğru adayların kısa listesini İK yöneticilerine sunabilmektedir. Karaboğa'nın (2020, ss.

88-90) YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımlı konusundaki çalışmasından elde ettiği sonuçlar ile bu çalışmada elde edilen nitel sonuçların örtüştüğü gözlemlenmiştir.

Son yıllarda işletmelerin eğitim sürecinde aktif bir şekilde kullanılmaya başlanılan YZT'nin İK yöneticilerinin geleneksel yönteme kıyasla eğitim için harcanan zamanın ve maliyetin azaltacağı, çalışanların kendilerinde daha önce keşfedemedikleri yönlerini açığa çıkaracağı ve kişisel gelişimlerinde farkındalıklarının artacağı algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Modern teknoloji araçları sayesinde eğitim anında eş zamanlı geri bildirimler alınabilmektedir. Bu araçlardan alınan yanıtlar, çalışanların gelişimlerine dayalı eylemlerinin seyrini değiştirebilmektedir. Ayrıca İK yöneticilerinin YZT'nin kurum içi eğitime ulaşılabilirliği attıracağına, mesleki bilgilerin güncel kalacağına ve YZT ile başarılı bir kurum içi eğitim programının uygulanabileceğine yönelik bir algıya sahip oldukları saptanmıştır.

YZT, sahip oldukları dijital eğitim fırsatı ile çalışanın istediği yer ve zamanda eğitime erişebilme imkânı sunabilmekte ve çalışanların yetenek boşluklarının kapanmasına yardımcı olduğundan, mesleki bilgilerin güncel kalmasını sağlayabilmektedir. İKY'de YZ'lerin gelecekteki durumu konusunda yöneticilerin YZT'nin destekleyici fonksiyonda olacağına yönelik bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bu uygulamaların İKY'nin yerine geçmesi ve bu teknolojinin insanlığa değer katacak bir hale gelebilmesi için 10 yıllık bir sürenin olduğuna yönelik bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak bu uygulamalara insana özgü olan duygu ve düşünce aktarımının çok zor olması nedeni ile bu teknoloji geleceğin teknolojisi olarak görülse ve kullanılsa bile insan faktörünün her zaman olacağı tespit edilmiştir. Kambur'un (2020, ss. 176-177) çalışmasında da YZT'nin işletmelerin eğitim sürecinde kullanımı konusunda elde ettiği sonuçlar ile bu çalışmada elde edilen nitel sonuçların örtüştüğü gözlemlenmiştir.

Küresel çapta yapılan araştırmalara bakıldığında yöneticilerde YZT'nin gelecekte bugün bilinen pek çok iş kolunu yok edeceği ve işsizliğe neden olacağı görüşü hâkimdir. Ancak Türkiye'deki yöneticilerin bu teknolojinin yepyeni iş kolları doğuracağına ve günümüzün en büyük sorunlarından bir tanesi olan işsizliğe çözüm olacağına yönelik bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Özellikle gelecekte ön plana çıkacak olan mesleklere bakıldığında veri bilimcisi, YZ ve robotik mühendisliği, Blockchain geliştiricisi, insan-bilgisayar etkileşimi (HCI) tasarımcısı gibi mesleklerde teknolojinin etkili bir şekilde kullanımının ön plana çıktığı ve işletmelerinde bu gelişmeleri yakından takip ederek bu

alanda çalışan kişileri bünyesine katmak için mevcut sistemlerine gelişen teknolojiyi entegre etmeleri gerektiği açıkça görülmektedir. Bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturan Türkiye'deki yöneticilerin YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri konusunda yöneltilen "Türkiye'de yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda ne düşünüyorsunuz?" ve "Türkiye'de yöneticilerin yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?" sorulara verdikleri cevaplardan Türkiye'nin YZT kullanımı zayıf olduğu ve Türkiye'deki yöneticilerin bu teknolojinin kullanımı konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmaları noktasında sektöre göre bu durumun değişebileceği ancak büyük resme bakıldığında ise yöneticilerin bu konuda zayıf oldukları tespit edilmiştir. Özellikle her geçen gün adını sıklıkla duyduğumuz YZ, Türkiye'de de son 5 yıl içerisinde oldukça popüler bir hale gelmiştir. Ancak bu teknolojinin etkili bir şekilde kullanımının önünde birtakım engeller olduğu yapılan görüşmeler ve elde edilen veriler sonucu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda pek çok yöneticinin bu teknolojiye geçiş sürecinde adaptasyon konusunda önyargıları olduğu görülmektedir. Bu önyargının en temel nedeni ise YZT'nin öngörülemez bir şekilde her geçen gün gelişmesi ve yeni bir teknoloji oluşundan kaynaklanmaktadır. Ancak bunun yanı sıra YZT'nin ihtiyaç duyduğu bakım süreçlerini yapabilecek insan kaynağının olmayışı, maliyetli bir teknoloji olması, ölçümü güç durumlarda (sosyolojik, psikolojik vb.) yetersiz kalması, yeniliklere açık olmayan çalışanların bu teknolojiyi benimsemeye karşı direnç göstermeleri ve çalışanlarda işsizliğe neden olacağı endişesi de bu teknolojinin etkili bir şekilde kullanımının önündeki birtakım engellerdir. Ancak yapılan görüşmeler ve elde edilen veriler sonucunda bu engellerin aşılması konusunda İKY'nin YZ alanında yaşanan ilerleme ve gelişmelerin bölüm dinamiklerine ve işlevlerine nasıl aktarılacağını belirlemek, bir bütün olarak işletmenin bu ilerlemeden nasıl etkileneceği ve uyum noktasında yapılabileceklerin neler olduğunu belirlemeye çalışması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma sonucuna göre Türkiye'deki İK yöneticilerinin genel olarak YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımının sağladığı faydaların farkındadırlar. Ancak bu teknolojinin sadece işe alımda değil aynı zaman da eğitim, performans yönetimi gibi konularda da kullanıldığını belirtmişlerdir. Özellikle önümüzdeki 5 yıl içerisinde bu teknolojiden işletmelerin tüm bölümlerinde yararlanmak istedikleri, bu teknolojinin yepyeni iş kolları doğuracağı ve günümüzün en büyük sorunlarından bir tanesi olan işsizliğe çözüm

olacağına yönelik bir algıları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye'nin YZT kullanımı konusunda başlangıç aşamasında olduğu, Türkiye'deki yöneticilerin YZT'de yaşanan gelişmeleri yakından takip ettiği, bu teknolojinin kullanımında yeterli bilgi düzeyine sahip olmaları konusunda zayıf oldukları sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneri

Bu araştırmada karma yöntem araştırması ve keşfedici desen detaylı bir şekilde anlatılmış ve uygulanmıştır. Bunun yanı sıra teknolojinin hayatımızın ayrılmaz bir parçası olduğu ve sadece üretimde kalmayarak yönetim de de gerek İKY'ye gerekse yöneticilere mevcut hedeflere ulaşmada destek sağlayıcı bir fonksiyonda olacağı yapılan çalışma sonucunda açıkça görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın Türkiye'deki işletmelerinin YZT'nin işe alım süreçlerinde kullanımı, kullanım nedenlerinin ve gelecekteki beklentilerinin ne olduğu, Türkiye'de İK yöneticilerinin işe alım süreçlerinde YZT'nin kullanımı hakkında ne denli bilgi sahibi oldukları, bu sistemi nasıl ya da ne kadar etkili kullanabildikleri hakkında bir ölçek geliştirildiği hem de konu hakkında elde edilen nitel ve nicel bulgular birlikte ayrıntılı şekilde açıklandığı için ileride yapılacak olan çalışmalara bir bilgi kaynağı olacağı ve fayda sağlayacağı noktasında önem arz ettiği düşünülmektedir

Bundan sonraki çalışmalara katkıda bulanabilmek amacıyla aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Gelecekte yapılacak olan nitel çalışmalarda örneklem sayısı daha geniş tutularak daha çok yönetici çalışmaya dâhil edilerek farklı düşünceler ortaya çıkarılabilir.
- Alınan örneklemler zamana yayılacak şekilde uzun bir zaman aralığında alınarak zaman bazlı değişen trendlere ilişkin bulgulara ulaşılabilir.
- Sadece yöneticileri kapsayan bu ölçek aynı yöntemle işletmelerde çalışanlarını kapsayacak şekilde genişletilebilir.
- Bu çalışmada geliştirilen ''YZT'nin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımı'' ölçeğinden elde edilen nitel ve nicel sonuçlar kapsamında İKY'nin diğer fonksiyonlarında (eğitim, personel yönetimi, ücret yönetimi, oryantasyon vb.) benzer bir araştırma deseni farklı işletme ve endüstrilerde ve daha geniş bir örnekleme sahip sektörlerde uygulanmasının ya da yüksek teknolojiye sahip belirli bir örgütün örneklem olarak ele alındığı bir araştırma ile daha özgün sonuçlar elde edilebileceğinin göz önünde bulundurulması fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abbasov, A. (2016). *İşe alım sürecinde topgrading metodolojisi: pozitif ve negatif yönleri.* (Tez No. 447823) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Acar, Ö. (2010). *Bankalarda işe alım süreci: kamu bankaları ve özel bankalarda bir uygulama*. (Tez No. 278213) [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (personel) yönetimi***.** Pegem Yayını.

Aggarwal, S. (2018, April 20). *How artificial ıntelligence is ımpacting your performance at work*. Great Learning. https://www.mygreatlearning.com/blog/how-ai-and-machine-learning-are-impacting-employee-performance-and-reviews/ adresinden 15 Ekim 2020'de alınmıştır.

Ahmedova, G. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde sosyal medyanın rolü.* (Tez No. 503445) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Akbıyık, C., & Kalkan-Ay, G. (2014). Okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin düşünme becerilerinin öğretimine yönelik algıları: bir durum çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-18.

Akın, H. L. (1997). *Yapay zekâda vücut ve beyin problemi bilgisayar ve beyin*. Nar Yayınları.

Akın, Ö. (2004). *İşe alım sürecinin ulusal ve uluslararası işletmelerdeki uygulamaları*. (Tez No. 148177) [Yüksek Lisans tezi Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (1993). *Personel yönetimi*. Fakülteler Kitabevi.

Altınel, Ç. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde iş analizinin önemi ve Toros Üniversitesi idari birimlerinde iş analizi ve norm kadro oluşturulmasına yönelik bir uygulama.* (Tez No. 525502) [Yüksek Lisans tezi, Toros Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Altun, A., & Kovancı, A. (2004). Personel seçiminde mülakat ve mülakat yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi,* 1(3), 55-61.

Ardıç, K., & Özdemir, Y. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi (ders notları).* Sakarya Yayıncılık.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resources management practices* (Twelfth Edition). Kogan Page Limited.

Aslan, E. (2014). Yabancı dil öğretiminde robot öğretmenler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 15-26.

Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill Education.

Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım süreçleri ve sözsüz iletişim (Marmara ve Ege bölgesinde bir uygulama).* (Tez No. 451870) [Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Ayan, F. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İlya İzmir Yayınevi.

Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması.* Nobel Yayın Dağıtım.

Bakioğlu, A. (1991). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme sisteminin dizaynı ve uygulamasına ilişkin bir araştırma* (Tez No. 12392) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Bal, Y. (2011). *Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi* (Tez No. 287834) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde miles-huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.

Barutçuoğlu, E. I. (2001). *Robotların Tarihçesi*. http://robot.cmpe.boun.edu.tr/593/history.pdf adresinden 12 Ağustos 2020'de alınmıştır.

Baxter, M. (2019, December 2). *Top five business analytics intelligence trends for 2019*. Information-Age. https://www.information-age.com/business-analytics-intelligence-123477004/

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi* (Üçüncü Baskı). Sakarya Yayıncılık.

Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ekin Kitabevi.

Bek, H. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme tekniği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 107-120.

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.

Bierama, L. (2000). Development of ındividual leads to a more productive workplace. In R. Rowden (Ed.) içinde, *Workplace learning: Debating five critical questions of theory and practice*. Jossey-Bass.

Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (Dokuzuncu Baskı). Beta Yayıncılık.

Bingöl, D. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi*. (On Birinci Baskı). Beta Yayıncılık.

Boden, M. A. (2014). Creativity and artificial intelligence: A contradiction in terms. In E. S. Paul and S. B. Kaufman (Ed.) içinde, *The philosophy of creativity: New essays* (ss. 224-246). Oxford University Press.

Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Allyn & Bacon.

Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models***.** Sage.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.

Bratton, J. (2001). Strategic human resource management. In J. Bratton and J. Gold (Ed.) içinde, *Human resource management* (ss. 37,-71). Palgrave Macmillan.

Buchanan, B. G. (2005). Brief history of artificial ıntelligence. *AI Magazine*, 26(4), 53-60.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32), 470-483.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Siyasal Kitapevi.

Caracelli, V. J., & Greene, J. C. (1997). Crafting mixed-method evaluation design. In J. C. Greene, and V. J. Caracelli (Ed.) içinde, *Advances in mixed-method evaluation:the challenges and benefits of integrating diverse paradigms* (ss. 19-32). Jossey-Bass.

Carlson, S. (2020, April 13). *AI Recruitment.* Vervoe. https://vervoe.com/ai-recruitment/.

Ceylan, M. (2017). *İş analizinin iş sağlığı ve güvenliği açısından önemi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hitit Üniversitesi.

Chmiliar, l. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G. Eurepas, and E. Wiebe (Ed.) içinde, *Encyclopedia of case study research* (ss. 582-583). SAGE Publications.

Cohen, J. (1966). *Human robots in myth and science***.** Geaorge Allen & Unwin LTD.

Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Prentice Hall.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (İkinci Baskı). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2013). *Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni.* (Çev. M. Bütün & S. B. Demir).Siyasal Basım.

Creswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş.* (Çev. M. Sözbilir), Pegem Yayınevi.

Creswell, J. W., Plano C., & Vicki, L. (2014). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi* (Çev. Y. Dede & S. B. Demir), Anı Yayıncılık.

Criteria Corp. (2017). *What are pre-employment tests?*. Criteria. https://www.criteriacorp.com/resources/definitive_guide_what_are_preemployment_tests.php

Çaylan, D. Ö., Akpınarlı, V., & Deveci, D. A. (2016). Öğrencilerin staj programları ile işe alım süreci: Denizcilik sektöründe 'Rotamız Arkas Projesi' örnek olay incelemesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 241-264.

Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Beta Basım.

Çevik, A. (2010). *İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat ve mülakat hataları* (Tez No. 265907) [Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Davey, L. (1991). The application of case study evaluations. *Practical Assesment, Research & Evaluation*, 2(1), 9.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: ımplications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.

Demir, S. B., & Dede, Y. (2020). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. Anı Yayıncılık.

Demirkol, Ş., & Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 22-34.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *The landscape of qualitative research*. Sage.

Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8. Edition). Upper Saddle River, Prentice Hall.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi.

Dinler, A. (2006). *Personel seçiminde değerlendirici kişiliğinin aday kişiliği ile benzerliğinin seçim ve değerlendirmeye olan etkisi*. (Tez No. 215600) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Doğan, T. (2017). *İnsan kaynakları departmanı bulunmayan işletmelerin personel seçim kriterleri üzerine yapılan nitel araştırma: İslahiye örneği* (Tez No. 486231)[Yüksek Lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Dokumacı, A. (2010). *İşe Alım sürecinin etkinliğinin performans değerlendirme sistemi ile ölçülmesi* (Tez No. 276345) [Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Dreyfus, H. L. (1972). *What computers can't do: A critique of artificial reason*. Harper & Row, Publishers Inc.

Drummond, K. E. (1990). *Human resources management for the hospitality ındustry*. Van Nostrand Reinhold.

E. Y. (2020). *The new age: Artificial ıntelligence for human resource opportunities and functions.* EY. https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf adresinden 27 Haziran 2020'de alınmıştır.

Eken, Y. (2007). *İnsan kaynakları birimlerinin işe alma sürecindeki hukuki işlevleri* (Tez No. 208492) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.

Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde personel seçiminde psikoteknik*. Peryön Bülteni.

Erdoğdu, E. (2013). *İnsan Kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi* (Tez No. 327468) [Yüksek Lisans tezi, Atılım Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer geliştirme, kuram ve uygulama*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Ertürk, F. E., & Yayan, G. (2012). Bilim ve sanatı birleştiren iki usta. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 453-464.

Ertürk, M. (2000). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Basım.

Eryaşa, C. (2015). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım yöntemleri: denizcilik sektöründe gemi adamlarına yönelik bir çalışma* (Tez No. 457520) [Yüksek Lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Feigenbaum, A. F., & Feldman, J. (1963). *Computers and thought*. McGraw-Hill.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. Baskı). Alfa Basım.

Fisher, A. (2019, July 14). *An algorithm may decide your next pay raise*. Fortune. https://fortune.com/2019/07/14/artificial-intelligence-workplace-ibm-annual-review/

Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: integrating the information technology and HRM perspectives. *Organizing For Digital Innovation*, 27, 261-276

Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.

Geylan, R. (1996). *Personel yönetimi*. Birlik Ofset.

Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağnıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B., & Özler, E. D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Gider, S. (2015). *İşe alım sürecinde kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimindeki rolü üzerine bir araştırma* (Tez No. 380222) [Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice*. Palgrave.

Gök, S. (2006). *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Göktaş, S. (2009). *İşe alım süreci ve bir uygulama* (Tez No. 240192) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Jossey-Bass.

Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(105), 163-194.

Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference?. *Personnel Management*, 21(1), 48-51.

Gürbüz, D., & Yaylacı Özdemir, G. (2005). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. Kapital Medya Hizmetleri.

Hancock, R. D., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research*. Teachers College Press.

IBM, and NRF. (2019, January). *The coming AI revolution in retail and consumer products: Intelligent automation is transforming both industries in unexpected ways*. NRF. https://cdn.nrf.com/sites/default/files/201901/The%20coming%20 AI%20 revolution.pdf

Ivancevich J. M. (2004). *Human resource management* (9th Edition). McGraw-Hill.

İldiz, S. (2016). *Elektronik insan kaynakları yönetimi işe alım faaliyetleri kapsamında kariyer sitelerinin kullanımı: konya örneği* (Tez No. 433876) [Yüksek Lisans tezi, KTO Karatay Üniversites]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

İstemi, J. (2006). *Personel seçiminde analitik hiyerarşi metodunun kullanılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.

John, J. (2019, April 12). *Global cloud based payroll software market will reach usd 13,374 million by 2026: Zion market research*. Intrado. https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/12/1803387/0/en/Global -Cloud-Based-Payroll-Software-Market-Will-Reach-USD-13-374-Million-By-2026-Zion-Market-Research.html

Kambur, E. (2020). *Yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde yaratabileceği değişiklikler ve algılanma düzeyleri* (Tez No. 648146) [Doktora tezi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, siri, in my hand: Who's The fairest in the land? on the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.004.

Karaboğa, U. (2020). *İşe alım süreçlerinde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı* (Tez No. 638199) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Karakaş, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.

Karakoç, H. (2019). *Üniversitelerin sürdürülebilirliklerinin saglanmasında rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi: Türkiye örneği* [Yüksek Lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.

Kaynak, T., Adal, Z., & Ataay, İ. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Kızıloğlu, S. D. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım* (Tez No. 323311) [Yüksek Lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.

Klenke, K. (2016). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited.

Koç, N. (2001). İnsan kaynaklarını değerlendirme ve personel seçiminde psikolojik testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı Ders Notları*, ss. 55-63.

Koç, S. S. (2010). *Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik bazlı mülakatın önemi ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

KPMG. (2020). *İnsan kaynaklarının geleceği.* KPMG. https://home.kpmg/tr/tr/home/events/2020/03/insan-kaynaklarinin-gelecegi.html adresinden 31 Ağustos 2020'de alınmıştır.

Kugasia, A. (2019, April 10). *Take a leap in payroll management using advanced AI capabilities.* Azilen. https://www.azilen.com/blog/payroll-management-using-advanced-ai-capabilities/#:~:text=Artificial%20intelligence%20is%20disrupting%20the,compan ies%20struggling%20at%20payroll%20management

Kurtuluş, E. (2006). *İşe alım sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin önemi: bir ilaç firmasında satış temsilcileri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6. Edition). McGraw-Hill Inc.

Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments-a qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413-432.

Marr, B. (2017, January 17). *The Future Of Performance Management: How AI And Big Data Combat Workplace Bias*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/01/17/the-future-of-performance-management-how-ai-and-big-data-combat-workplace-bias/#6e384e6b4a0d.

Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (1997). *Human resource management* (8. Edition). West Publishing Company.

Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, pp. 214-253.

McCorduck, P. (1977). *History of artificial ıntelligence*. IJCAI.

McCorduck, P., Minsky, M., Selfridge, O., & Simon, H. (1977). *History of artificial intelligence.* IJCAI Proceedings. p. 951-954. Web: https://www.ijcai.org/Proceedings/77-2/Papers/083.pdf adresinden 7 Eylül 2020'de alınmıştır.

Merlin, R., & Jayam, R. (2018). Artificial ıntelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1892-1893.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskı) (Çev. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

MIT. (2020). *The global AI agenda series: Asia-Pacific, Middle East and Africa, Europe, Latin America, North America.* Technology Review. https://www.technologyreview.com/ 2020/06/19/1004121/the-global-ai-agenda-the-middle-east-and-africa/ adresinden 7 Ekim 2020'de alınmıştır.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120-123

Morse, J. M. (2016). *Mixed method design: Principles and procedures*. Routledge.

Myers, K. K., & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51 (4), 438-457

Myers, W. H. (2000). *A Structural Equation Model Of Family Factors Associated With Adolescent Depression* [Ph. D. thesis]. University of Memphis.

Nabiyev, V. V. (2005). *Yapay zekâ problemler, yöntemler, algoritmalar.* Seçkin Yayıncılık.

Nabiyev, V. V. (2016). *Yapay zekâ: İnsan-bilgisayar etkileşimi* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Nadimpalli, M. (2017). Artificial intelligence-consumers and industry impact. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(4), 1-3.

Nelson, R. R., & Phelps, E. S. (1966). Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *The American Economic Review*, 56(1/2), 69-75.

Nelson, R. R., & Phelps, E. S. (1966). Investments in humans, technological diffusion and economic growth. *American Economic Review*, 56 (1/2), 69-75.

Neuman, W. L., & Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Pearson Canada.

Oracle. (2019, October). *From fear to enthusiasm artificial intelligence is winning more hearts and minds in the workplace.* Oracle & Future Workplace. https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/hcm/ai-at-work-ebook.pdf adresinden 27 Temmuz 2020'de alınmıştır.

Önelge, Y. (2007). *İnsan kaynakları fonksiyonu olarak performans değerleme ve bir uygulama* (Tez No. 219303) [Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Özçekiç, A. F. (2017, July 11). *Return of investment for a hr chatbot project.* Chat Bots Life. https://chatbotslife.com/return-of-investment-for-a-hr-chatbot-project-15e7c80ec3f7

Özdemir, Y. (2017). *İşe alım, süreç, kavram, uygulama* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk A., & Yalçın A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.

Özgenç, Ö.Y. (2012). *Çalışma yaşamında iş birliği haklar sorumluluklar ve iş barışı temelinde iletişim ve iyi yönetim uygulamaları el kitabı*. Uluslararası Çalışma Örgütü.

Özışık G.G. (2002). *Personel araştırmaları ve iş gören seçme süreci.* Literatür Yayınları.

Özışık, G. (2002). *Personel araştırmaları ve işgören seçme süreci*. Literatür Yayıncılık.

Öztürk, Z. (1995). *İşletmelerde personel seçim yöntemleri ve psikoteknik*. EPAR Yayınları.

Pağda, Z. (2018, Ağustos). Yapay zekâ ve insansız insan kaynakları. Harvard Business Review. https://hbrturkiye.com/dergi/yapay-zekâ-ve-insansiz-insan-kaynaklari.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method* (2. Edition). Sage Publications.

Planty, E. G., Smcord, W., & Efferson, C. A. (1994). *Training emplyees and managers*. The Ronald Press Company.

Plichta, S. B., Kelvin, E. A., & Munro, B. H. (2005). *Munro's statistical methods for health care research*. Lippincott Williams & Wilkins.

Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2006). *Analysing qualitative data*. Qualitative Research in Health Care.

Randstand Digitalization At Work Report. (2018). Randstad. http://www.randstad.com.tr/reports/randstad-workmonitor/randstad-workmonitor-q4-2018digitalization-at-work.pdf adresinden 19 Ekim 2020'de alınmıştır.

Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 29.

Russell, S., & Norvig, P. (1995). *Artificial intelligence: A modern approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Russell, S., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach* (3. Edition). Pearson Education Inc.

Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (3. Edition). Pearson.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle* (4. Baskı). Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z., & Özkalp, E. (1987). *Örgütlerde davranış*. Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını.

Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., ... & Tüzüner, V. L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). Beta Yayıncılık.

Sağlam, H. İ. (2016). *Öğretmen adaylarının nükleer enerji kullanımına yönelik informal muhakemeleri üzerine karma yöntem araştırması* [Yüksek Lisans tezi]. Aksaray Üniversitesi.

Saruhan, Ş. C., & Özdemir, A. Ö. (2004). *Değer hedefli işletmecilik*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Say, C. (2018). *50 soruda yapay zekâ*. 7 Renk Basım.

Schaal, S. (1999). Is imitation learning the route to humanoid robots. *Trends in Cognitive Sciences,* 3 (6), 233–242.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Schuler, R. S., & James, W. W. (1990). Human resource strategy: Focusing on ıssues and actions. *Organization Dynamics*, 5-19.

Schuller, R. (1995). *Managing human resources* (5. Edition). West Publishing.

Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.

Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi-analiz ve raporlaştırma*. Anı Yayıncılık, s. 261.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College Press.

Shankar, V. (2018). How artificial ıntelligence (AI) is reshaping retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), 5-11.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for İnformation*, 22(2), 63-75.

Silah, M. (2005). İşletmelerde personel seçme ve işe yerleştirmede psikoteknik bir uygulama örneği: giyim sanayi konfeksiyon atölyelerinde çalışacakların seçiminde From Lege Testi uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 177-193.

Solmuş, T. (2003). Personel seçim sürecinde mülakat tekniği. *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 5 (2), 139.

Sterne, J. (2017). *Artificial ıntelligence for marketing: practical applications*. Wiley.

Stone, D. L. (2007). The status of theory and research ın human resources management: Where have we been and where should we go from here?. *Human Resources Management Rewiev*, 17(2), pp. 93-95.

Sunar, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi açısından işe alım sürecinin analizi ve örnek bir uygulama* (Tez No. 567990) [Yüksek Lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Süngü, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme ve astların, performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma* (Tez No. 191757) [Yüksek Lisans tezi, Muğla Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Şimşek, Ş., & Öge, H. S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Tanke, M. L. (1990). *Human resources management for the hospitality ındustry*. Delmar Publishers.

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3-7.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve Spss ile veri analizi.* Nobel Yayınları.

Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu* (2. Baskı). Türk Psikologlar Derneği.

Tian, W., and Jianbang, L. (2018). *Research on the ınfluence of artificial ıntelligence on human resource management teaching and work.* 2018 International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ss. 515-516) , ISBN: 978-1-60595-577-3.

Tolan, A. (2006). *İşletmelerde personel seçiminin yeri ve önemi* [Yüksek Lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Tompkins, J. (2002). Strategic human resource management in government: Unresolved ıssues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110.

Topdemir, H. G. (2011). Geç İskenderiye döneminde bilim: İskenderiyeli Heron. *Bilim ve Teknik*, 529, 90-92.

Toprak, Ö. F. (2018). *Türkiye`de mesleki ve teknik eğitimin gelişiminde İŞKUR`un rolü* (Tez No. 506877) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Trimarchi, M. (2020, June 4). Robots, artificial ıntelligence are in payroll's future.Bloomberg Tax. https://news.bloombergtax.com/payroll/xxxxxxx-2

Tuncer, M. (2014). *Mülakat yöntemleri*. Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and ıntelligence. *Mind*, 59(236), 433-460.

Uğur, A. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Kitapevi.

Uyargil, C. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayım Dağıtım.

Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., & Tüzüner, L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). Beta Basım.

Ünal, A. (2019). *İşletmelerde yapay zekâların icra kurulu başkanı olabilirliği üzerine bir araştırma* [Yayınlanmış doktora tezi]. Düzce Üniversitesi.

Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2012). *İşletme yönetimi 1-2*. Detay Yayıncılık.

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resources management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4) , 429-462. doi: 10.1177/0018726705055032

Wang, P. (2008). What do you mean by AI?. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 171 (1), 362-373

Wang, T., & Lin, J. (2018). *Research on the ınfluence of artificial ıntelligence on human resource management teaching and work*. 2018 International Conference on Humanities and Advanced Education Technology (ss. 515-516).

Web: http://www.denizbank.com adresinden 19 Ekim 2020'de alınmıştır.

Web: http://www.vodafone.com.tr adresinden 19 Ekim 2020'de alınmıştır.

Web: https://www.hcmtechnologyreport.com/restless-bandit-wants-to1075automate-talent-rediscovery/ adresinden 12 Ekim 2020'de alınmıştır.

Web: https://www.hirevue.com/case-studies/global-talent-acquisition-unilever-case-study adresinden 17 Eylül 2020'de alınmıştır.

Whitby, B. (2005). *Yapay zekâ: Yeni başlayanlar için kılavuz*. İletişim Yayınları.

Wilson, J. (1980). The sociology of leisure. *Annual Review of Sociology*, 6, 21-40.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in the global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.

Yalçın, F. G. (Jul., 2019). *KPMG'nin CEO Outlook 2019 Araştırması Sonuçları Yayımlandı*. Web: http://fintechtime.com/tr/2019/07/kpmgnin-ceo-outlook-2019-arastirmasi-sonuclari-yayimlandi/ adresinden 9 Kasım 2020'de alınmıştır.

Yawalkar, V. V. (2019). Study of artificial ıntelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6, 20-24.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, s. 45.

Yenilmez, S., Kaya, S. Balçık, P., & Dolgun, N. A. (2016). Hastanelerde işe alıştırma (oryantasyon) programının değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi hastaneleri örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 19(2), ss. 131- 152.

Yeşilyurt, E. F. (2020, Agust 7). Schneider Electric'ten yapay zeka ile yetenek yönetimi platformu. Anadolu Ajansı. https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/teknoloji/schneider-electricten-yapay-zeka-ile-yetenek-yonetimi-platformu-/658732

Yetkin, C.(2006). *Yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve bir uygulama* [Yüksek Lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yılmazer, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olayla: yönetim-insan kaynakları yönetimi-işçi işveren ilişkileri* (3. Baskı). Seçkin Kitabevi.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods* (3. Baskı). Sage Publications.

Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlilik indekslerinin kullanılması,* XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1, s. 1-6.

Yurdugül, H. (2005). *Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme çalışmaları için bazı ayrıntılar*. Hacettepe Üniversitesi.

Yücel, Ç. P. (2018). *Elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı ve bir uygulama* (Tez No. 491428) [Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden einilmiştir.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Gazi Kitabevi.

Zambak, A. F. (2014). Artificial intelligence as a new metaphysical project. In R. Hagengruber and U. Riss (Ed.) içinde, *Philosophy, computing and ınformation science* (ss. 67-74). Pickering & Chatto.

Zion Market Research. (2019, April 12). *Global cloud based payroll software market will reach usd 13,374 million by 2026: Zion market research*. Global News Wire. https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/12/1803387/0/en/Global-Cloud-Based-Payroll-Software-Market-Will-Reach-USD-13-374-Million-By-2026-Zion-Market-Research.html

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde Prof. Dr. Ebru Aykan danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezine veri temin edebilmek amacıyla yapılmaktadır. Bu anket ile toplanacak veriler bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak değerlendirilecektir. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistiksel analizlerin anlamlı çıkması açısından **ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz.** İlginiz ve katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ebru AYKAN
Kayseri Üniversitesi, UBF
Tel: (0352) 432 38 38/21040

Dilara DEMİR
Kayseri Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: Aşağıdaki sorulara size uygun seçeneğin yanına "X" işareti koyarak ve boşlukları doldurarak cevap veriniz.

Cinsiyetiniz	□ Kadın □ Erkek
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	□ Lise □ Önlisans □ Lisans □ Lisansüstü
İşletmedeki Pozisyonunuz	□ İnsan Kaynakları Yöneticisi □ İnsan Kaynakları Uzmanı □ İnsan Kaynakları Yönetici Yrd. □ İnsan Kaynakları Uzmanı Yrd.
İşletmedeki Çalışan Sayısı	□ 250 kişiden fazla □ 131-250 kişi □ 111-130 kişi □ 81-110 kişi □ 51- 80 kişi □ 20-50 kişi □ 20 kişiden az
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	□ Yapı malzemeleri üretimi/satışı □ Hizmet Sektörü □ Finans □ Bilişim – Yazılım – Teknoloji □ Otomotiv □ Elektrik-Elektronik □ İnşaat □ Sağlık ve hijyen ürünleri üretimi/satışı □ Kimya Petrol ve Petrol Ürünleri □ Diğer
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?	□ 20 yıldan fazla □ 11-20 yıl □ 5-10 yıl □ 5 yıldan az
İşletmenizde işe alımlar nasıl yapılıyor?	□ İK departmanı tarafından □ İK danışmanlık firması/kişisi tarafından □ Şirket sahibi, yöneticisi tarafından □ Diğer

II. BÖLÜM : Aşağıda işe alim süreçlerinde yapay zeka teknolojisinin kullanımı ve bu konudaki algılamaya yönelik çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve size uygun olan basamağa (X) işareti koyarak belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe alım süreçlerinde personelin beyan ettiği bilgilerin kontrolünde yapay zekâ teknolojisinin kullanımının gerekli olduğunu düşünüyorum.					
2. Çalışanların yeteneklerinin yönetiminde yapay zeka uygulamalarının doğru kararlar verdiğini düşünüyorum.					
3. Yapay zekânın işe alım sürecinde karar verme aşmasında destekleyici rolde olacağını düşünüyorum.					
4. Yapay zekâ tabanlı video mülakat uygulamalarının kullanımı sayesinde işe ve örgüt kültürüne en uygun adayların seçileceğini düşünüyorum.					
5.Sosyal medya dâhil dijital dünyada yetenek avcılığında yapay zekâdan yararlanılması gerektiğini düşünüyorum					
6. İşe alım süreçlerinde yapay zekâ teknolojisinin kullanımının kurumlara rekabet üstünlüğünü kazandıracağını düşünüyorum					
7. Sosyal medya gönderilerini, fotoğrafları ve adaylarla ilgili diğer çevrimiçi materyalleri taramak ve analiz etmek için yapay zekâ tabanlı algoritmalar kullanmanın işe alım sürecini iyileştireceğini düşünüyorum.					
8. Yapay zekâ tabanlı uygulamalarının doğru kullanımı için İKY'nin yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum.					
9. IK yetkililerinin IBM vb. teknoloji şirketlerinin işe alım süreçlerinde yaptığı yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum.					
10. Yapay zekâ tabanlı yazılımların kullanımıyla adayların işe alım sürecine daha rahat adapte olacağını düşünüyorum					
11. Adayların değerlendirilmesi sürecinde yapay zekânın daha işlevsel olduğunu düşünüyorum.					
12. Yapay zekânın, işe alım kalitesinden ödün vermeden adayları değerlendirmeye ve işe alma süresini hızlandırmaya yardımcı olacağını düşünüyorum					
13. Yapay zekânın CV taramasında büyük bir etkiye sahip olacağını düşünüyorum.					
14. Yapay zekânın adaylarla iletişimde büyük bir etkiye sahip olacağı düşünüyorum.					
15. Yapay zekânın işe alım sürecinde sanal asistan olarak kullanımın faydalı olacağını düşünüyorum.					
16. Yapay zekâ tabanlı öğrenme teknolojisini kullanan şirketlerin çalışanlarında üretkenliğin artacağını düşünüyorum.					
17. Yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının şirketin işe alım yöntemini değiştireceğini düşünüyorum.					

GÖRÜŞME SORULARI

1. **Yapay zekâ alanında yaşanan gelişmelerin topluma ve iş dünyasına olan etkileri nelerdir? Son dönemlerde sizce neden bu kadar gündemdedir?**
2. **İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâların gelecekteki durumu sizce nasıl olacak?**
3. **Yapay zekânın İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bazı işlevlerini tamamen ikame edeceğini veya değiştireceğini düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız hangi kısımları ve neden? Düşünmüyorsanız neden?**
4. **Yapay zekâ kullanımına bağlı olarak organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerindeki rolünün nasıl değişeceğini düşünüyorsunuz? Nasıl ve neden? (İşe alım, ücret yönetimi, performans yönetimi vb.)**
5. **Yapay zekânın gelecekte İnsan Kaynakları Yönetimi ve işe alım işlerini nasıl şekillendireceğini düşünüyorsunuz?**
6. **Yapay zekâ teknolojisinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının avantajları ve dezavantajları nelerdir?**
7. **Yapay zekânın ağırlıklı olarak kullanıldığı işe alım sürecine geçiş sizce;**
    - Örgüt yapısını ve kültürünü nasıl etkilenir?
    - İstihdama etkileri nasıl olur?
8. **Yapay zeka tabanlı uygulamaların işe alım sürecinde kullanılması ile, "geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ve işe alım" sürecini sizce nasıl şekillendirdi ve değiştirdi?**
    - İnsan Kaynakları Yönetimi'nin fonksiyonlarında değişiklik olur mu? Neden?
    - İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevlerini nasıl şekillendireceğini düşünüyorsunuz?
    - Yapay zekânın işe alımları daha hızlı ve daha doğru işe alım açısından daha etkili hale getirebileceğini düşünüyor musunuz?
9. **İşe alım sürecinin hangi işlevinde yapay zekâ teknolojisinden yararlanıyorsunuz? (Ön eleme / ön seçim, başvuru sahipleri ile iletişim, işe alım sırasında organizasyon vb.)**
    - İşe alım sürecinde yeni bir teknolojiye sahip olma konusunda başvuru sahipleriyle ilgili herhangi bir güven sorunu veya başka sorunlar yaşayacağınızı düşünüyor musunuz?

- Adayların bu süreçte yapay zekâ teknolojisine karşı bir önyargıları olduğunu düşünüyor musunuz?
- Bu teknoloji sayesinde işe alım sürecinde yeni stratejiler ortaya çıkabilir mi?

10. Şirketinizde yapay zekâ teknolojisinden yararlanılıyor mu?

- Kendi geliştirdiğiniz yazılımlarınız var mı?
- Önümüzdeki 5 yıl içerisinde şirketinizde yapay zekâ teknolojisinin kullanımını hangi alanlarda yaygınlaştırmayı düşünüyorsunuz?
- Bu teknolojiyi özellikle hangi alanlarda daha etkili bir şekilde kullanıyorsunuz?

11. Yapay zekâ teknolojisinde yaşanan gelişmeleri takip ediyor musunuz?

- Gelişmelere paralel olarak çalışanlarınıza eğitim veriyor musunuz?
- Yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda kendinizi nerede görüyorsunuz?
- Türkiye'de yapay zekâ teknolojisinin kullanımı konusunda ne düşünüyorsunuz?
- Türkiye'de yöneticilerin yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

12. Bu konu ile ilgili olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?

- Öneriler
- Tavsiyeler
- Eksiklikler

ETİK KURUL ONAYI

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30/10/2020 tarihli ve 22 numaralı kararı ile alınmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Dilara DEMİR

Uyruğu : T.C.

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	İşletme(İngilizce)	İstanbul Arel Üniversitesi	2018
YüksekLisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2021
Doktora			

3. YABANCI DİL: İngilizce, Almanca

4. İŞ DENEYİMLERİ (varsa)

Yıl	**Kurum**	**Görev**
2017	Arkopa Ahşap Panel	Dış Ticaret Departmanı Stajyeri

5. YAYINLAR

1.1. Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kayseri İlindeki Üretim Sektöründe Bir Araştırma, **SSSJOURNAL Dergisi**, 15.05.2020
URL :
http://www.sssjournal.com/Makaleler/117699822_19_62_6_ID2318_Demir_2127-2139.pdf
Doi Number :http://dx.doi.org/10.26449/sssj.2318

1.2. An Evaluation Of The Benefits And Problems Of The Use Of Artificial Intelligence (AI) In Human Resources Management (HRM) , ICIDAAI 2021

URL: http://icidaai.yalova.edu.tr/books/icidaai_fulltext_book.pdf#page99

TEZ İNTİHAL RAPORU

YAPAY ZEKA TEKNOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yazar Dilara V

Gönderim Tarihi: 24-May-2021 01:29PM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 1593041175
Dosya adı: dilara_tez_24.05.2021.docx (628.55K)
Kelime sayısı: 44890
Karakter sayısı: 300327

YAPAY ZEKA TENOLOJİLERİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: TÜRKİYE'DE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ORİJİNALLİK RAPORU

%18	%13	%2	%10
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
2	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	%1
3	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
4	medium.com İnternet Kaynağı	%1
5	icoess.com İnternet Kaynağı	%1
6	Submitted to Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
7	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
8	muhaz.org İnternet Kaynağı	%1
9	Submitted to Suleyman Demirel University Öğrenci Ödevi	%1



www.slideshare.net
İnternet Kaynağı

<%1

Alıntıları çıkart üzerinde
Bibliyografyayı Çıkart üzerinde

Eşleşmeleri çıkar < 5 words