

YAPAY ZEKA KULLANIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Melek TOPRAK*

Doğukan ÖZEL**

Sibel ÇALIŞKAN***

Geliş Tarihi: 02/12/2022

Kabul Tarihi: 20/12/2022

Özet

Yapay zeka (YZ) mevcut ve gelişen uygulamaları aracılığıyla, insan kaynakları yönetiminin hak ettiği değeri kazanmasına ve farklılık yaratmasına katkı sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekanın asıl işlevi; çalışanlara yardım etmek, onların eğitim – gelişimleriyle işlerinde daha uzman olmalarını mümkün kılmaktır. Bunun için mümkün olan en iyi rahat çalışma ortamını oluştururken, çalışanların avantaj ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek onların kurum içindeki kariyer seçimlerinde rehberlik haritası hazırlamaktır. Ancak bu destek, bazen çalışanlar tarafından negatif değerlendirilmektedir. Çalışanlar, yapay zekanın işlerini ellerinden alacağı ve kendi yerlerine geçeceği algısına kapılmaktadırlar. Günümüzde insan kaynakları iş süreçlerinde yoğun biçimde kullanılan yapay zeka özellikle iş süreçlerinin hızlanması ve yaşanabilecek olan insan odaklı hataların azaltılması için oldukça önemli hale gelmiştir. Bu çalışma kapsamında insan kaynakları yönetiminde yapay zeka kullanımı konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Teknoloji, Yapay Zeka Kullanımı, İnsan Kaynakları

* Doktorant, İstanbul Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Orcid: 0000-0003-1763-407X, melek@toprakrastirma.com

** Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Tezsiz Yüksek Lisans Programı

***Dr, Selçuk Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Orcid: 0000-0001-8675-0643, sibelcaliskan6@gmail.com

Yönetiminde Yapay Zeka Kullanımı

USE OF AI AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

Through its current and emerging applications, AI helps to find and change the appropriate strategic value for human resources. The main purposes of artificial intelligence in human resources management; assisting employees, developing them and making them more competent in their jobs. It also provides the best working environment, helps employees identify their skills, and creates a roadmap for career choice within the organization. However, sometimes this support is misunderstood by employees. Employees may have an understanding that AI will take over and replace jobs. Artificial intelligence, which is widely used in human resources business processes today, is especially important in terms of accelerating business processes and reducing human errors. This study aimed to investigate the use of artificial intelligence in human resource management.

Keywords: Human Resources, Technology, Use of Artificial Intelligence, Use of Artificial Intelligence in Human Resources Management

Giriş

Bu araştırmanın konusu; insan kaynakları yönetiminde yapay zekanın kullanımı üzerinedir. 20. yüzyılın sonuna doğru teknolojiye yaşanan gelişmeler, yönetim biliminde İnsan Kaynakları yönetimini (İKY) önemli hale getirmiştir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için hayatın her alanında toplumsal değişim olmuştur. Değişimin yaşandığı alanlardan biri de özellikle çalışma hayatlarımızdır. İşletmelerin yaşanan sosyo- ekonomik değişim süreci içinde yer alabilmek ve giderek şiddetini arttıran kapitalist dünyanın yoğun rekabet ortamına uyum sağlamak ve varlığını korumak için insan kaynakları yönetimi taraflarını güçlendirmişlerdir (Gür, Ayden, & Yücel, 2019).

Yapay zekanın (YZ) artan kullanımı, resmi kurum ve kuruluşlarda ve aynı zamanda özel sektörde memnuniyet ve şikayet ölçümü, ayrıca personelin işe alımı gibi süreçlerde devrim yaratıyor. Yapay zeka, özelleştirilmiş bir deneyim sağlamak için çalışanlara yaşam döngüsü boyunca hayatın bir çok alanında uygulanabilir. İnsan kaynakları departmanları, çalışanlar için yaşam döngüsü boyunca yapay zeka araçlarını entegre ederek çalışan bağlılığını ve iş memnuniyetini, memnuniyet düzeyini daha doğru bir şekilde ölçebilir. Örneğin, günümüzde yapay zeka, insan kaynakları yönetimi departmanlarınca kullanımı yaygındır. Yapay zeka

sayesinde çalışanların ihtiyaçlarını ve tercihlerini belirlemek için özel geri bildirim anketleri ve tanıma programları oluşturması artık çok kolaydır. İnsan kaynakları organizasyona yapay zekanın faydası oldukça çoktur.

Yapay zekanın İKY'deki bir başka uygulaması personel bulma sürecidir. Chatbotlar, önceden kaydedilmiş soruları yanıtlayacak ve adaylar hakkında bilgi toplayacak şekilde programlanabilir. Bu teknoloji, işe alım görevlileri ve adaylar arasındaki birinci düzey etkileşimin yerini alabilir ve İK personelini serbest bırakabilir. Ayrıca, yapay zeka çeşitli başka görevler için de kullanılabilir. Örneğin, yapay zekâ, çalışan bağlılığı ve memnuniyet anketlerini iyileştirebilir. Yapay zeka ayrıca çalışanların elde tutulmasına katkı sunarak ve yeni çalışanları işe almanın maliyetini azaltabilir.

Yapay zeka günümüzde elbette sadece kurum ve kuruluşların ve sadece insan kaynakları alanında değil, hemen hemen her sektörde kullanılmaktadır. Müşteri hizmetleri, yapay zekanın verimliliği artırabileceği ve müşteri hizmetlerini iyileştirebileceği kilit bir alandır. Yapay zeka destekli sohbet robotları, geri bildirimlerden öğrenerek ve kişiselleştirilmiş yardım sunarak müşteri hizmetlerine yardımcı olabilmektedir.

Benzer şekilde otomasyonlarla, minimum insan müdahalesi gerektiren süreçleri otomatikleştirerek insan çabasını azaltır. Örneğin Türkiye'de son yıllarda ciro olarak gelişen yemek sepeti, trend yol, hepsi burada ve getir gibi şirketleri düşünürsek hepsi de yapay zeka destekli, anında müşteri şikayeti ve memnuniyetine geri bildirim alabilen, özel yapay zeka destekli uygulama platformları, canlı destek robotlarıyla gelişmektedir. Hatta bu şirketler eskiden Türkiye'de belli başlı büyük sermayesi olan Koç ve Sabancı grubuyla rekabete varacak cirolar kazanmaktadırlar.

Diğer taraftan savunma sanayisinde yapay zeka destekli insansız hava araçları kullanılmaktadır. Raylı sistemde insansız metro sistemleri de çağımızda akıllı kentler markası altında sıklıkla rastladığımız yapay zeka örnekleridir. Teknoloji alanında çalışmasını yürüttüğü Elon Musk'ın Tesla sürücüsüz arabaları da bu kapsamda düşünülebilir. (<https://www.bbc.com>, 2016)

Bu araştırmanın temel iki tane sorunsalı vardır:

- İnsan kaynakları yönetimi yapay zekadaki gelişmelerden ve alana uygulanmasından ne şekilde faydalanmaktadır ve etkilenmektedir?
- İşletmelerin insan kaynakları alanında yapay zeka kullanmalarının işe başvuru sürecinde adaylara ve de işletmede çalışanlara olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?

Araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi alanında yapay zeka kullanımının kavramsal olarak irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapay zekanın sorun mu yoksa çözüm mü olduğu ele alınacaktır.

Çağımız artık otomasyon ve yapay zeka çağıdır. En basit şekliyle yapay zeka, çeşitli makineleri tanımlamak, bilgisayarları ve programları uyumlu hale getirmek ve çok görevli programları gerçekleştirmek için kullanılabilen bilgisayar kontrollü robotik kodlama programı olarak tanımlanabilir. Sözde zeki hayvanlara benzer faaliyetler. Ama gerçekte yapay zeka elbette çok karmaşık bir yapıya sahip. Bu karmaşık yapıya rağmen küreselleşen dünyada yapay zeka hızla gelişmektedir.

Yapay zeka konusuna daha geniş bir açıdan bakmak istersek, yapay zekanın tüm alanlarda çarpan etkisinin çok yüksek dikey ivme olduğu ve bu açıdan bakıldığında her adımın net olduğu anlamına gelir. Henüz gerçekleşmemiş olması, gelecekte ne yazık ki geç bir adım olarak

adlandırılacaktır. Yapay zeka ve teknoloji kullanımı, tüm yeni teknolojilerin geliştirildiği bir alanı kapsamaktadır. Örneğin önümüzdeki birkaç yıl içinde hangi gelişmelerin yapay zeka ile birleştirileceğini tam olarak kestirmek mümkün değil.

Bu sonuçlar özel sektöre, kamuya ve topluma büyük fayda sağlayabilir. Tabii ki, yapay zekanın kullanımına ilişkin tüm bu araştırmaların yapılabilmesi için iyi donanımlı ve eğitilmiş profesyonellere ihtiyaç büyük önem taşıyor. Yapay zeka alanında bir değerlendirme yapmak istiyorsak öncelikle sonuçlarını ve faydalarını dikkate almalı, yapay zeka sektörünün gelişimine paralel olarak geleceği geniş görebilen bir ekosistem oluşturması gerekmektedir.

Bu araştırma akademik olarak özgünlük başlığıyla taşımaktadır. Örneğin insan kaynakları ve yapay zeka birbiriyle çok entegreli olmasına rağmen bu ilişkiyi doğrudan ele alan Türkiye’de *Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi* adlı sadece bir makale bulunmaktadır. Tez olarak yok tez kayıtlarında henüz insan kaynakları ve yapay zeka konusu ve başlıklı tez başlığı açılmamış bir çalışma olması dolayısıyla özgünlük taşımaktadır.

Yapay zekanın hayatımızdaki yeri her geçen gün artarken, araştırmalarla insan kaynaklarındaki yeri, önemi, avantaj ve dezavantajlarının bilinmesi de İK çalışan ve yöneticilerin de kaygısını bilinen bir sürece çekecektir. Çünkü insan kimyası bilinenden değil, bilinmeyen süreçlere kaygı duyar. Bizim de bu araştırmamızda insan kaynakları yönetiminde yapay zekanın kullanımı üzerine endişe duyulan noktaları irdelerek akademik dünyaya mütevazî bir katkı sunmaya

çalışılmıştır.

Araştırmanın yöntemi ve sınırlılıkları

Araştırma deseni bir araştırmanın stratejisi olarak da nitelendirilebilir. Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan nicel, nitel ve karma yöntem bulunmaktadır. (Creswell, 2017, s. 12) Bu araştırma da nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, metodolojik olarak kuramsal ve kavramsal tartışma yapılmaktadır. Araştırma da nitel desen olan durum çalışması niteliğinde tasarlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka kullanımı ve süreçlerinin ele alınarak; kullanılan yapay zeka (otomasyon) programlarının İKY üzerinde ki etkisi, süreci analiz edilmektedir.

Araştırma kısıtlı bir zamanda yapıldığı için saha uygulaması tarafından eksik kalmıştır. Yeni veri toplamak yerine mevcut veriler ve yapay zekanın İKY ilişkisine yönelik gazete ve dergilerdeki belge içeriklerinden mevcut veriler kullanılarak araştırma desteklenmektedir.

Araştırma da kuramsal yaklaşım olarak evrenselci yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bir yerde uygulanan en iyi uygulama modelleri bütün örgütlere uygulanmasıdır. Bunu uygulayan örgütlerin performanslarının diğer rakiplerine göre yüksek olacağı düşünülmektedir.

128 Kanadalı şirket üzerinde gerçekleştirilen istatistiksel analizlerle yapılan bir araştırmada göstermektedir ki evrenselci yaklaşım ya da en iyi uygulamalar yaklaşımı bazı İKY uygulamalarının diğerlerinden her zaman daha iyi olduğunu ve her örgütün bu en iyi uygulamaları benimsemesini varsaymaktadır (Chênevert & Tremblay, 2009).

Yine Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan başka bir çalışmada evrenselci yaklaşım uygulama stratejisinde; aslında örgütlerin takip etmesi gereken en iyi uygulamalardır. Örgütler şayet İKY uygulamalarının bir bütün halinde uygularlar ise o zaman etkili ve verimli bir performansa en çok katkı yapacak bir seviyeye geleceklerdir (Stewart & Brown, 2009).

1. Yapay Zeka Kavramsal Tartışması

Çağımızda yapay zeka; savuma sanayisinde orduda, dış güvenlikte, bilgisayar oyunlarında, mühendislik, eğitim, tıp bilimlerinde, işletme, muhasebe, finans, pazarlama, ekonomi, borsa ve hukuk gibi pek çok alanda önemli hala gelmiştir. Yapay zekâ alanı ve çalışmaları her geçen gün yeniliklere açık olmasıyla da takip edilmesi zordur. (Oke, 2008)

Henüz geliştirilme aşamasında olan yapay zeka, şimdiden bir bilimkurgu fantezisi olmanın ötesine geçmiş durumdadır. İnsanlığın iki milyon yıl önce başlayan gelişim süreci, yapay zeka ve karmaşık algoritmalarla yeni bir boyuta ulaşmıştır. Yapay Zeka (AI- Artificial Intelligence) sistemlerinin kullanımı ve geliştirilmesi, özellikle son on yıldır hızla artmaktadır. Bu durum literatüre de yansımakta ve yapay zeka konusuna ilişkin araştırmalar giderek yaygınlık kazanmaktadır. Buna karşın, yapay zekanın ne olduğuna dair geniş çapta kabul görmüş bir yanıtı ulaşılamamaktadır. Her ne kadar genel geçer bir tanımdan söz edilemese de kavrama ilişkin tartışmalar sürmekte ve farklı tanımlar geliştirilmektedir.

Araştırmacılar bu ikili kavramdan önce, “zeka” kavramına odaklanarak, zekayı şöyle tanımlamaktadır: Bazı araştırmacılar için *zeka*, “zorlu problemleri basitçe çözme yeteneğidir (Minsky, 1991, s. 26). Kurzweil ve diğerleri içinse zeka, bir aracının belirli hedeflere ulaşmak için sınırlı kaynakları optimum şekilde kullanma yeteneğidir (Kurzweil, 2014).

Psikoloji ve teknoloji alanındaki uzmanların yapmış olduğu bu çeşitli tanımlar, tek bir zeka tanımı oluşturma konusunda pek kolaylık sağlamamaktadır. Ancak bu tanımlardan hareketle zekaya ilişkin ortak noktalar ve standart özelliklerden söz edilebilir. İlk olarak tüm tanımların işaret ettiği üzere zeka, kişinin bir hedefi tamamlama veya kâr yaratma/yarar sağlama yeteneğidir. İkincisi, zeka çevreye özgüdür ve görevler çevre içinde, etkileşim dahilinde yürütülür. Üçüncüsü, zekanın derecesi ve karmaşıklığı, farklı ortamlara ve hedeflere uyum sağlamada ne kadar başarılı olduğuna bağlıdır. Zekaya ilişkin bu tanımlar ve özellikler, yapay zeka sistemlerinin daha net bir şekilde tanımlanması, anlaşılması ve kategorize edilmesi için yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda “Yapay Zeka”, genellikle zeka gerektirdiği düşünülen görevleri yerine getirebilen dijital teknolojiyi kullanan sistemler oluşturmayı ifade eder. Yapay zeka alanında öncü olan Marvin Minsky, yapay zeka alanının “insanlar tarafından yapıldığında zeka gerektiren işleri makinelerle yaptırma bilimi” olduğunu belirtmiştir (Minsky, 1982). Bir başka tanıma göre yapay zeka, karşılaştığı durumlar karşısında zeki veya akıllı olarak adlandırılacak bir şekilde davranabilme ve topladığı veri üzerine eyleme geçerek çevresiyle etkileşime geçebilme kapasitesine sahip makineleri ve bilgisayar programlarını ifade etmektedir (Canko, 2019).

Avrupa Komisyonu'nun Yapay Zeka Konusunda Üst Düzey Uzman Grubu'nun yapay zekaya ilişkin yaptığı en kapsamlı tanım şöyledir:

Çalışmanın bu bölümünde, yapay zeka konusuna odaklanılmakla birlikte, öncelikle yapay zekanın tarihsel gelişimi ve süreçteki temel dinamikler değerlendirilmektedir. Ardından yapay zekanın farklı teknikleri, özellikleri ve türleri incelenmektedir.

2. Yapay Zekanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Modern anlamda yapay zekanın tarihi yaklaşık 70 yıllık olmasına karşın; hayali, tarihin çok eski zamanlarına kadar uzanmaktadır. İlkel otonom makinelerle başlayan süreç, zamanla karmaşık algoritmalara dönüşmüştür. Yapay zekanın geçmişten günümüze gelişimi, arkasındaki felsefeyi anlamamız açısından önemlidir.

Yapay zekanın ilk örnekleri, en eski uygarlıklardan beri mitolojiler ve kurgusal hikayeler olarak mevcuttur. İnsanın kendisine benzer bir şey yaratma arzusu, eski uygarlıklarda da sıklıkla dile getirilmiştir.

Antik Yunanlıların robotlarla ilgili mitolojik hikayeleri olduğu görülmektedir. Örneğin antik Yunan edebiyatının ünlü eserlerinden Homeros'un İlyada'sında “tripod” adı verilen kendi kendine giden makinelerden söz edilmektedir. Çin ve Mısır uygarlıklarında otonom makineler kullanıldığı bilinmektedir. İslam dünyasında 12. yüzyılda Memlûk İmparatorluğu döneminde yaşayan bilim adamı Al-Jazari, mekanik ve hidrolik prensiplere göre çalışan makineler tasarlamıştır. Dahası 1651'de “Leviathan” isimli kitabının giriş bölümünde Hobbes, “yapay bir hayvan” inşa etmenin mümkün olacağına işaret etmiştir (Uzun, 2021, s. 12).

Dartmouth Yaz Yapay Zeka Araştırma Projesi (DSRPAI), yapay zeka tarihinde bir dönüm noktasıdır. Yapay zekanın modern anlamda temeli bu konferansta atılmıştır. Yapay zeka terimi ilk kez 1956 yılında Dartmouth'ta bir grup üst düzey bilim insanını bir araya getiren bu konferansta kullanılmıştır. Bu konferansa katılanlar, yapay zekanın öncüleri veya kurucu babaları olarak kabul edilmektedir. Bu öncüler arasında Marvin Minsky (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ndeki (MIT) yapay zeka laboratuvarının kurucusu), Claude Shannon, Nathaniel Rochester (IBM), Allen Newell (Amerikan Yapay Zeka Derneği'nin ilk başkanı) ve Nobel Ödülü kazanan Herbert Simon bulunmaktadır (Haenlein & Kaplan, 2019; Uzun, 2021, s. 14).

Çeşitli dalgalarda gelişen modern yapay zekanın tarihinde zaman zaman duraklamalar ve ilgisizlikler yaşansa da alandaki gelişmeler sürekli devam etmiştir. 1960'larda geliştirilen yeni bilgisayar dilleri, yapay zeka sistemleri oluşturmayı kolaylaştırmıştır. Örneğin, 1960'larda, ilk sohbet robotu olan ELIZA, MIT AI Laboratuvarı'nda Joseph Weizenbaum tarafından geliştirilmiştir (Haenlein & Kaplan, 2019). 1960'larda ve 1970'lerin ortalarına kadar yapay zeka araştırmalarında hızlı bir ilerleme kaydedilmiştir. 80'li yıllara gelindiğinde film endüstrisinin yapay zekaya olan ilgisi artmış ve Terminatör ve Star Wars gibi filmlerde yapay zeka konusu işlenmiştir.

Bilgisayar biliminin bir parçası olarak doğan yapay zeka, 1980'lerden beri, yeni ve çok disiplinli bir bilim alanı haline gelmiştir. 1990'ların başında yapay sinir ağları ve uzman sistemler üzerine çalışmalar artmıştır. 2000 yılından bu yana ise yapay zeka sistemleri günlük hayatta kullanılmaktadır. Bu süreçte teknoloji devi şirketler (Google, IBM, Apple, Tesla, Amazon vb.) yapay zekaya yaptıkları yatırımları artırmış ve akıllı ev sistemlerinden sürücüsüz arabalara kadar birçok yeni uygulama hayatımıza girmiştir. 2000'li yıllarda veri setlerini depolama maliyetinin düşmesiyle birlikte makine öğreniminde özellikle derin öğrenme sistemlerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Algoritmalar, özellikle internetin dünya çapında yaygınlaşması

ve artan sosyal medya uygulamaları ile hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu dönemde metin tanıma sistemleri ve çeviri sistemleri popüler hale gelmiş, 2010'larda ise yapay zekada yeni bir patlama yaşanmıştır. Veriler büyük miktarda artmış ve veri depolama maliyetleri azalmıştır. Ayrıca bu süreçte önemli olarak görüntü tanıma ve sınıflandırma sistemleri gelişmiştir. Öte yandan, 2010'lardan itibaren yapay dar zekadan (ANI) (zayıf) AI'ya ve genel yapay zekaya (YGY) geçiş olmuştur (Uzun, 2021, s. 17). Böylece bir hayal ve efsane olarak başlayan yapay zeka, zaman içinde insan yaşamının bir parçası haline gelmiştir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY yaklaşımı örgütün performansına olumlu etki yaptığı gibi, insan kaynakları bölümlerinde çalışan yöneticilerin performanslarına ve bağlılıklarına da olumlu etki yapabilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimini uygulayan ve insan kaynakları uzmanlarını stratejik ortağı olarak gören şirketlerin iş tatmini yüksek ve örgüte bağlı insan kaynakları uzmanlarına sahip olduğu düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) yerine önceden kullanılan personel yönetimi kavramı 1980'li yıllardan itibaren değişime uğramıştır. Bu iki önemli kavram arasındaki fark, insan kaynakları yönetiminin insanları organizasyonun yararına kullanmaktan ziyade hem çalışan memnuniyeti yaratmaya çalışmaktır (Sabuncuoğlu, 2013).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı Literatür araştırmalarına bakıldığında; kısaca insan kaynakları yönetimi, bir örgütün (işletmenin) insan kaynağının temini ve koordine edilmesini sağlayan yönelik bütün faaliyetlerini kapsamaktadır (Byars & Rue, 1997). Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda, insan gücü ihtiyacını en iyi şekilde temin etmek, motive etmek, ödüllendirmek, geliştirmek ve sürdürülebilirliği için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin tamamıdır (Tanke, 1990).

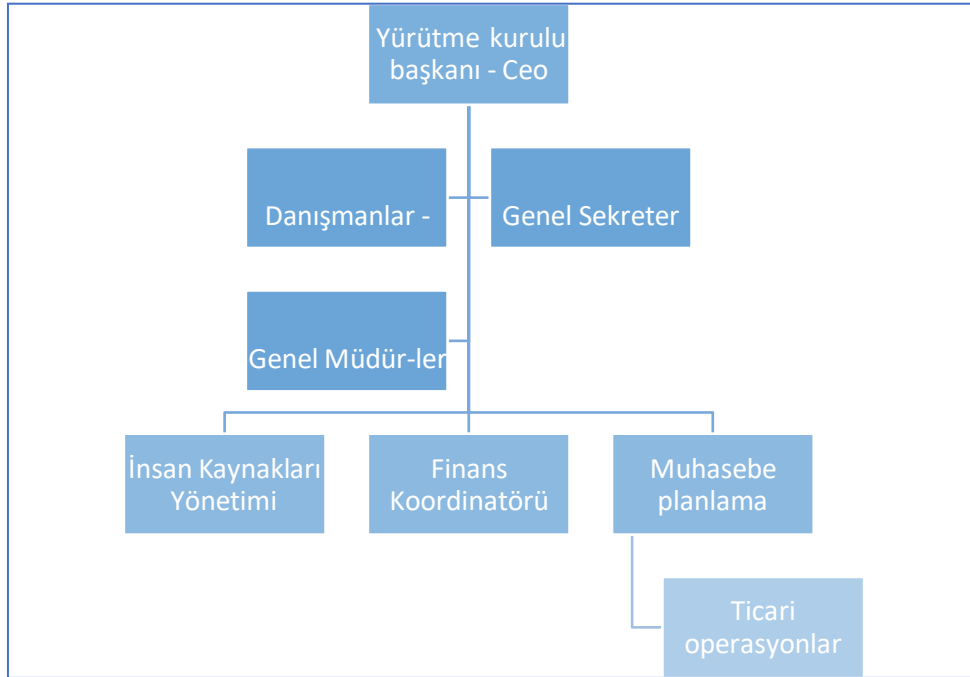
İnsan kaynakları pratik bir ihtiyaç olan verimlilik anlayışı doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç doğrultusunda İKY'nin 2 temel amacı vardır. Bu amaç nedir diye baktığımızda literatürde şöyle açıklanır: Kurum personelinin yönetimi ile ilgili tüm süreçleri zamanında ve en düşük maliyetle koordine edilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun ihtiyaç

duyduğu personeli inceleyerek, organizasyondaki iş, pozisyon veya sorumluluk ne olursa olsun, işin gereksinimlerini karşılayacak en uygun personeli seçme ve bu personeli en etkin şekilde kullanma sürecidir. İKY bu çalışanların işe alım, emeklilik ve emeklilik sonrası tazminat aşamalarında önemli bir rol oynamakta ve bu çalışanların en üst düzeyde çalışmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri uygulamaya koymaktır. (Özgen, Öztürk, & Yalçın, 2010)

Bir işletme eski deyiimiyle fabrika ya da firma yeni popüler deyimle şirketler de İKY'nin yapısal yeri aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Büyük Bir Örgüt Yapısında İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

Kaynak: (Mustafa Öcal'dan faydalanılarak Doğukan Özel tarafından yapılmıştır)



İKY'nin önemi: Yönetici iseniz ya da kurumsal bir işletmeye iş başvurusunda bulduysanız muhtemelen insan kaynakları yönetiminin (İKY) adını duymuşsunuzdur ve önemini fark etmişsinizdir, çünkü İKY bölümünden başarılı bir görüşme sağlayamadan işe alınmamız çok mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetimi uzun süredir yönetimin önemli bir parçası olmasına rağmen, yeni teknolojilerin İKY sahası üzerinde önemli bir etkisi oldu, iş ilişkilerini ve süreçleri sonsuza dek değiştirdi. Uydu iletişimi, bilgisayarlar ve ağ sistemleri, işlerin yürütülme şeklini değiştirmiştir.

Uzaktan çalışma da birçok insan için popüler bir seçenek haline geldi, bu nedenle İKY profesyonelleri bu iş gücünün ihtiyaçlarını yönetmek için yeni yönergeler geliştirmek zorunda kaldı. Çalışan performansı, çalışma kültürü ve atmosferi ile doğrudan ilişkilidir. İyi yönetilen bir insan kaynakları ekibi, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri için doğru koşulları sağlayabilir. En iyi performans ancak güvenilir ve düzenli çalışanlardan gelebilir. İyi bir çalışma ortamı, çalışanların takım halinde oynamasına da yardımcı olabilir ve uygun eğitim, onları daha iyi takım oyuncularını yapabilir. İKY'nin önemi yeterince vurgulanamaz. İyi bir çalışma kültürü ve iyi çalışma koşulları, iş tatminine katkıda bulunabilir ve çalışan performansını artırabilir. Şirketler de bilhassa 1973 kriziyle gelen kitlesel ürün talebinin azalması ve kapitalizmin krizi ile yenilikçi ürün ve hizmet sektörü ön plana çıkmıştır. Bundan kaynaklı şirketler de geleneksel yönetim süreçlerinden daha çok modern üretim ve yönetim teknik ve sürecine geçme zorunluluğu olmuştur. Bu süreçte artık şirket çalışanları, insan kaynakları sadece işletme maliyeti değil, aynı zamandauzmanlaşmış, üretken ve yaratıcı, fabrikadaki tek tipleşmeden uzak bir oluşum olarak görülmeye başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2013). Fordizm, 1960'lı yılların sonlarında krizle karşılaşmıştır. Fordist krizle birlikte kitlle ve tek tip üretim yerine özgün üretim rekabet koşulları için avantajlı duruma gelmiştir. Yaratıcı personeller işletme için önemli hale gelmiş ve bu yaratıcı kişileri işletmede tutmak içinde yeni kavramlara ve stratejilere ihtiyaç duyulduğuanlaşmaktadır.


Yüksek performanslı bir insan kaynağı geliştirmek, başarılı bir işletmenin önemli bir bileşenidir. Ekip çalışmasını teşvik eder ve en iyi çalışanları elde tutmaya yardımcı olur. İKY, bir iş için doğru tutumu geliştirir ve çeşitli ödüller ve ödüllendirme sistemleri aracılığıyla sadakati teşvik eder. Ayrıca, şirketlerin kıt yetenekleri maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanmalarını sağlar. Sonuç olarak, İKY, ulusun küresel olarak rekabet etmesine yardımcı olur. Bu yüzden çok önemlidir.

Bununla birlikte, işletmelerde İKY genel olarak şunları amaçlamaktadır:

- İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yetişmiş personel bulmak, istikrarlı ve iyi motivasyonu olan çalışmanı çekmek ve elde tutmak,

- Çalışanlara kendilerini geliştirme olanakları sağlayarak, onların potansiyellerini artırarak, istihdam alanlarını artırmak,
- İşe başvuru, mülakat ve kabul için prosedürleri, performansa dayalı teşvik için ücret politikalarının belirlenmesi ve işin ihtiyaçlarına bağlı tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerini içeren program hazırlamak,
- Çalışanların işletmedeki diğer çalışma arkadaşlarına da değer verildiğini gösteren, işbirliği ve karşılıklı itimat geliştirmeyi sağlayarak, çalışanların bağlılık duygularını, kurum kültürünü geliştirmek,
- Örgütsel ekip çalışması ve esnek çalışmanın gelişebileceği bir ortam oluşturmak, örneğin bunun için pek çok işletme büro isminden ofis ismi altında yapılanmaya başlamıştır.
- Eşit imkanlar sağlayarak, aynı zamanda bu imkanların tüm çalışanlar (dezavantajlı gruplar) için erişilebilir olmasını sağlamaktır. İşletme çalışanlarını idare etmek için adil ve şeffaf aynı zamanda etik bir atmosfer oluşturmak,
- İşletmedeki tüm çalışanların zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak desteklemek ve motivasyonlarını yükseltmektir.

Yukarıdaki maddeler literatür araştırması doğrultusunda yazılmıştır (Becker, Huselid, & Pickus, 1997, s. 41-43). İKY sahasında uygulamada madde ve amaçlar işletmelerin bakış açlarına göre daha da genişletilebilir veya daraltılabilir. Yukarıda da aktarıldığı üzere insan kaynakları yönetimi, operasyonel performansın, verimliliğin ve insan kaynaklarının korunmasında ve çalışanların mutluluğu için önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesinde, desteklenmesinde, ödüllendirilmesinde ve korunmasında önemlidir. Aynı zamanda HRM, şirkete amaç ve hedeflerine ulaşma ve rakipleriyle rekabet etme avantajı sağlar. Yukarıdakilere ek olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak, teşvikler sağlayacak ve çalışan bağlılığını artıracaktır. İKY'nin işletmeler ve çalışanlar tarafından önem ve etkisini Kumar şu şekilde açıklar: (Kumar, 2010, s. 7-8)

 İşletmede insan kaynakları yönetimi güzel seçimler yaparsa nitelikli elemanları iş gücü olarak bünyesine çeker ve bünyesinde barınmasını sağlar. Burada yapay zeka teknolojilerinin kullanımı da önemlidir, çünkü ne kadar yeni teknoloji kullanılarak başvuru sisteminde nitelikleri olan geniş bir aday havuzu olursa en iyiye ulaşmak o kadar mümkün olabilir.

✚ Ülkelerde hem İKY yönetimi açısından hem de ülke yönetimi olarak kötü yönetim ve yetersiz yönetim iş gücünün atıl kalmasına ve çalışanların işten çıkmasına sebep olmuştur. İnsan kaynaklarının yönetiminin geliştirilmesi gelecekteki zorlukların üstesinden gelmek için önemlidir.

✚ Çalışanların örgütsel, ekip olarak hedeflerine ulaşılmasına en büyük katkıyı sağlamak için uygun bir örgüt kültürü atmosferi oluşturmak gerekir. Bu amaçla, insan kaynakları yönetimi etkili yönetim, ekip çalışması ve ekip çalışması becerilerinin gelişimi için ortam sağlar. Potansiyel çalışanlara mükemmel gelişme imkânı sağlar, buna teşvik eder.

✚ Yukarıdaki açıklamaları göz önünde bulundurulursa İKY'nin işletmeler ve çalışan kişiler için oldukça öneme sahiptir.

Bir şirkette insan kaynakları yönetiminin görevi, kuruluşun her bir çalışanına rehberlik sunmak, destek ve hizmet sunmaktır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi kurup, geliştirmeye de katkı sunar. Stratejik olarak çalışanları geliştirmek, motivasyon ve politikalar oluşturulmasına odaklanır. İnsan kaynakları yönetimi, sadece doğru yetenekleri seçmenin ötesinde var olan çalışanların potansiyellerinin doğru amaçla kullanılmasını mümkün kılarak yaşam kalitesini iyileştirdikten sonra çalışan memnuniyetini ve beklentilerini sağlamakla, çalışan performansını maksimum seviyeye çıkartmakta rol oynar (Armstrong, 2009, s. 82).

Aşağıdaki bölümde insan kaynakları yönetiminin kapsamı, önemi ele alınmış olup şimdi de aşağıdaki bölümde insan kaynaklarının tarihsel gelişimi üzerine kavramsal tartışma yapılacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1970'li yıllarda kullanılan "personel yönetimi" ve "İKY" terimlerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı yönünde tartışma olsa da, İKY'nin, son yıllarda meydana gelen birtakım dönüşüm ve değişimlerin etkisiyle, personel yönetiminden değişime uğradığı açıklanabilir. (Gürbüz, 2013, s. 4) "İKY teriminin yaygınlaşmasıyla birlikte, "personel yönetimi" adıyla basılan kitapların içeriğinde temel değişiklikler yapılmaksızın "İKY" adıyla yayımlanması bu vargının bir göstergesi olmaktadır. İKY kavramı, 1960-70'li yıllarda ABD'deki akademik çalışmalarla gelişmiş ve bu dönemden itibaren dünya geneline yayılmıştır" (Brewster, 1994; aktaran Gürbüz,2013, s.4).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte çalışma süreçlerinde meydana gelen büyük dönüşüm, işgücünün karşılaştığı sorunlara bilimsel ve daha stratejik çözüm arayışlarını ortaya çıkartmıştır (Gürbüz, 2013, s. 4).

Sanayi devrimi, el emeğinin yerini makine emeği ile değiştirmeye başladı ve makineleşme, yüksek düzeyde üretime yol açtı. Makinenin çalışma hayatına girmesiyle birlikte çalışma saatleri uzadı ancak ücretler düşürüldü. İşçilerin kendilerini üreten herhangi bir makineden farklı görüldüğü ve sürekli çalıştıkları bir dönemde insan kaynakları yönetiminden bahsetmek imkansızdı. Usta, işçilerle ilgili tüm işlerden sorumludur. Ancak çok büyük fabrikalarda çalışma saatlerini hesaplayan ve maaşlarını yöneten operasyon personeli vardır (Guest, 1987).

Örneğin Fareler ve İnsanlar kitabında anlatılan mülksüz topraksız olan kişiler çiftliklerde emekçi olarak çalışmaktaydı. (Steinbeck, Fareler ve İnsanlar, 2018) Ya da Gazap üzümleri romanında anlatılan tarımda kırsal alanda da makineleşmeyle birlikte pek çok işçinin işsiz kalması söz konusu olduğu gibi. (Steinbeck, Gazap Üzümleri, 2020) Bu tarihsel süreçleri anlatan romanlar ve alan yazından görüldüğü üzere Sanayi Devrimi'nden önce insanlar ya küçük atölyelerde ya da çiftliklerde çalışırlardı. Ömür boyu edinebilecekleri bir mesleğe sahip olmak için bir ustayla birlikte çalışan kişiler vardı.

Yine keza İmparatorluklardaki feodal düzen değişimiyle insanların hareketliliği yönetilmesi gerekli görülmüştür. Örneğin kendi bölgesel tarihimize baktığımızda Osmanlı'daki lonca sisteminin ve topraktaki işleme süreçleri tımar sistemi bozulmasıyla insanlar kırdan daha kentsel alanlara göç etmeye başlamıştır. Kırdan sanayi alanlarına göç başlamasıyla kitlesel olarak işçilerin çalıştığı fabrikalarda insanların işe alım ve yönetimi de söz konusu olmaya başlamıştır. Yukarıdaki bölümde insan kaynakları tarihsel gelişimi, personel yönetiminden İKY geçiş süreçleri Aktarılmış Olup, Aşağıdaki Bölümde De İKY Özellikleri Ele Alınacaktır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Pek çok araştırma kaynağında yönetimin temel kaynağı ve odak noktası önce insan olarak görülmektedir diye belirtilmektedir. (Barutçugil, 2004) Bu şekilde açıklansa da bu durum günümüz koşullarında bile tam anlamıyla geçerli olan bir durum olarak nitelendirilemez. Zira Osmanlı döneminde imparatorluk için var olan bir tebaa kültürünün olduğu bir ortam

düşünelim, yönetim olarak günümüzde şirketler için binlerce işçinin sırada beklediği bir durumda insan değersizleşmektedir, yani odak noktası olmaktan çıkmaktadır. Günümüzde gelişen insan hakları ve çocuk hakları ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi süreçlerle birlikte çalışan işçilerinde önemi değişmiştir. Kurumların temel hedefleri kar güdüsü içinde olsalar dahi insan odağında belirli hakları sağlamaya çalışmaktadırlar. Genel olarak küçük veya büyük kurum ve kuruluşlarda çalışanlar incelendiğinde, işbölümü vasıtasıyla, sürekli, belli bir sorumluluk ve disiplin kuralları ile hem kurumun amacını gerçekleştirmek hem de kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için bir amaç içinde iş yaparlar. Kuruluşlarda İK Yönetiminin asıl görevi, çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içinde organizasyonun amaçlarına yönelterek, çalışanlarla organizasyon amaçlarını entegreli bir şekilde gerçekleştirmektir. Kuruluşlar, hem sosyo ekonomik olarak farklı kültürden ve hem de farklı yaşam tarzında olan birçok insanın kümesinden oluşmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler de bütün bu çeşitliliği kuruluş hedefine entegreli olarak çalışabilmesi ve hedeflerin gerçekleşmesi için yönetirler. Bunu yaparken yapay zeka gibi teknolojik gelişmelerden de faydalanırlar.

Dünya genelinde şirketlerde İKY için yapay zekayı kullananların ortalaması %88'dir. Küresel dünya ticaretini yönlendiren Çin şirketlerinde %100 ve ABD şirketlerinde ise %83 oranındadır. (İnsan Kaynaklarında Yapay Zeka ve İK'da Yapay Zekanın Geleceği, 2021) Yukarıdaki bölümde İKY kavramı, tanımı ve yönetiminin özellikleri ele alınmıştır. Şimdi de aşağıdaki bölümde yapay zekanın gelişimi ve ardından İKY'de kullanımı noktalarına değinilecektir.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekanın Kullanımı

Yukarıdaki bölümlerde işletmede personelle ilgili olan faaliyet alanının sorumluluğu ya da yönetimi yerine, çalışan personellerin kendilerini tatmin edici, yeteneklerini geliştirici hem de işletmenin amaçları doğrultusunda personelin çalışıp, örgütlendirilmesi sürecine insan kaynakları yönetimi denildiğinden bahsedilmiştir.

Diğer taraftan süreçleri hızlandıran ve kolaylaştıran otomasyon, yapay zeka (YZ), İngilizce olarak (AI), robotlar, sanal gerçeklik, makine öğrenmesi otonom araçlar, veri işleme gibi hızla gelişen teknolojiler için çok büyük şirketler ciddi yatırım yapmakta ve uygulamalar ürettikleri de yine yukarıda yapay zeka ile ilgili bölümde aktarılmıştır. Yapay zekâ farklı fonksiyonlarda kullanılmaktadır. Bunlar personel seçme, eğitim, kariyer yönetimi, ücret ve performans değerlendirme gibi temel uygulanabilir alan olduğu görülmektedir. Yapay zeka çözümlerinin kullanılan ve en etkili olduğu İKY alanlarının işe alma ve yetenek kazandırma alanlarıdır (Meister, 2017; aktaran (Tiftik, 2021, s. 377) Yapılan araştırmalar yapay zekanın insan kaynakları entegrasyonunun oldukça kolay olduğunu göstermektedir. Örneğin Oracle / Future Workplace tarafından yayınlanan rapora göre, İK çalışanı, yapay zekanın kendi İK süreçlerine entegrasyonunu memnuniyetle karşılıyor. Araştırmaya göre kişilerin %64'ü tavsiye için yöneticilerden çok bir yapay zeka robotuna itimat edebileceklerini göstermektedir. (İnsan Kaynaklarında Yapay Zeka ve İK'da Yapay Zekanın Geleceği, 2021) Araştırmalarda İKY ve işletme arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim halinde olduğu tartışılmıştır. Yapay zekaya İKY odaklı bakıldığında, göstergelere göre pozitif olduğu görülmüştür.

Yapay zekayla birlikte insan elinin yerini makine tamamıyla alması da büyük bir şekilde yerini almaktadır. Eski sosyologlar otomasyon kullanımı ve ellerinin yerini makineler aldıkça beyaz yakalılar ve hizmet sektöründe çok yeni daha fazla iş yaratılacağı düşünüyordu, lakin bu uygulamada sanayi sonrası sadece teknik, mekanik işlerde makineler kullanılabilirdi. Diğer taraftan günümüzde makineler insanların yapamadığı işleri yapmaya başladıkça hem de daha hızlı yapmaya başladıkça bunların ekonomik katma değeri de fazla oldukça yapay zeka, robotlar gündelik yaşamdaki ve işletmelerde yeri genişliyor. Bu durumda işe yaramazlık ve şevksizlik hissi oluşuyor kişilerde ayrıca kendimizi yeni teknolojiye uyum için sürekli sürekli geliştirme, hayat boyu eğitim gibi toplumsal ve psikolojik süreçler ortaya çıkmaktadır. (Sennett, 2011, s. 62-63)

Örneğin Marketing Türkiye haberine göre de Microsoft gibi büyük şirketlerde yapay zeka kullanıma geçtikçe yapay zeka bağlantılı işlerde çalışanlar işten çıkartılmaktadır. (Marketing Türkiye, 2020). İKY alanında da yapay zeka ile direkt bağlantılı olan işler için işten çıkartma gibi süreçler söz konusu olabilir.

Aşağıdaki başlıklar altında İKY alanında yapay zeka kullanım alanlarından bahsedilecektir.

- Şirketler kendi politikaları veya avantajları gibi bilgileri aktarmak ve aramak için sohbet robotlarına başvuruyor
- Dijital medya profilleri gibi kamuya açık verilere dayanarak en iyi adayları bulmak
- Kendi bünyesine çalışanlara eğitim ve öğretim için, kendilerini teknolojinin değişimine uyum sağlamak için önerilerde bulunmak.
- İşe seçme ve alım esnasında adaylarla iletişim kurmak için sohbet robotlarını sunmak
- Seçilen adayların taranması ve değerlendirilmesi ve karar kılınması.

Yukarıda bahsedilen bu maddelerdeki işlevler daha da ayrıntılı olarak aktarılacaktır.

3.4. Personel Seçme Sürecinde Yapay Zeka

Dünya gazetesini haberine göre yapay zeka personelin seçimi için testler, mülakat gibi yüz yüze gerçekleşen süreçleri ve manuel olarak yaptıkları programı otomatik olarak gerçekleştirmeye başlamıştır. (Gürsel, 2021) Bu durumda kişiler yaştan ve belirli kriterlerden dolayı otomatik olarak elenerek sistem dışı bırakılmaktadır. Bu durum kişilerin kendilerini atıl durumda hissetmesine neden olmaktadır. Kişilerin dürüstlük, insanlık gibi özellikleri ve duygusal bağlantıya hiç girmeden, görüşmeye kabul edilmeden elenmesi söz konusudur. Bununla birlikte yapay zekanın personel seçiminde kişiler ve İKY açısından avantaj olduğu durumlarda vardır. Örneğin bir işletme engelli yüzdesi belirli bir oranın üzerindeki kişileri istihdam edecek ya da belirli yıl cezaevinde tutuklu kalmış dezavantajlı grubu işe alacaksa da sistemden sadece onların seçimini sağlamaktadır. Öncelikli hemen o grubu yapay zeka destekli database tarafından bulunup, aranmakta ya yine yapay zekayla mail, mesaj gönderilmektedir.

Personel seçme süreci

- Test etme,
- Video mülakat
- Seçim kararı üzerinden yapay zeka kullanımı konusunda şu şekilde bir süreç işlemektedir:

İşletmenin ihtiyacı olan doğru yeteneği kazandırmak için ihtiyaç olan insan kaynağının temin sürecinde yani işe alım süreci insan kaynakları için zorlu bir süreçtir. Büyük şirketlerde alınan yüzlerce başvurunun arasından başvuran kişileri belirlemek ve yapılacak işe uygun olan

adayları seçmek için belirli sınav ve mülakatların yapılması kurum için belirli bir zaman

maliyeti ve maddi kayıptır. Yapay zeka teknolojik faktörü bu esnada İKY için etkili bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. İşe alımın ilk evresinde gerçekleşen adayları bulma, test etme işlemleri günümüzde birebir yüz yüze başvurular şeklinde değil, aracı olan internet siteleri ya da kurum ev kuruluşların kendi web adresi üzerinden gerçekleşmektedir. İş bulmak amacıyla ile özgeçmişlerini ve demografik özelliklerini bu sitelere yükleyen kişi, kurumun uygun kişiyi seçebilecekleri veri tabanını oluşturmaktadır. Sonrasında kuruma uygun kişileri seçmek için yapay zeka seçme ve eleme sayesinde adayların birçoğunu yaş, nitelik, yüz tanıma gibi süzgeçten elemektedir. Böylelikle zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Şekeroğlu & Özer, 2019).

Teknolojide yaşanan bu gibi gelişmeler, işletmeler açısından büyük büyük kolaylıklar getirirse de çalışanlar ya da çalışmak için personelin başvuru ve seçme açısından ayrıca iş, emek, psikoloji, güvenlik, ekonomi, sosyal ilişkiler gibi pek çok alanlarda yeni bir değişim sürecini tetiklemektedir. Çünkü bu aşamalarda devreye giren yapay zeka robotlar, çeşitli otomasyon araçları personel seçim kararında bir eleme yapıyor, önce makine yani yapay zeka sizin uygunluğunuza karar veriyor, teknik elemeyi aşan kişiler İKY önüne gelebilir durumda olmaktadır.

Seçilen adayları ilk eleme sonrası tekrardan bir sınav ve mülakata tabi olması durumu da söz konusudur. Burada da araya başka bir yapay zeka etkisi insan kaynakları birimi ile görüşülmeden önce yapılan sınav veya mülakatlardır. Örneğin bir şirketin geliştirdiği Mya chatbotlarıdır. Bu chatbot, işe başlamak için başvuruda bulunan adaylarla online bir konuşma gerçekleştirmekte, görüşme sonlanınca da, Mya chatbot başvuru sistemine aday ile ilgili bir skor belirlemekte ve rapor göndermektedir. Eğer bir canlı ruha sahip kişi olarak yapay zekaya ayak uydurup onu etkileyebildiyse büyük ihtimal insan kaynakları ile görüşme adımı başlanabilecektir. Sonrasında sizi insan kaynaklarına bağlıyor bu yazılım. Personelin tüm özelliklerini İK personeline ulaştırıyor (Medium, 2018, aktaran; (Şekeroğlu & Özer, 2019)

Yukarıdaki süreçlerde akıllı işe alım, eleme, mülakat süreçleri şirketler için oldukça faydalı olduğu görülmektedir. Bu birini işe almak, mülakat gibi süreçler yapay zeka ile gerçekleşirken diğer taraftan işten çıkartmak da dahil yapay zekayla yapılmaktadır. (Avcı, 2021) Yukarıda bahsi geçilen işten çıkartılırken yapay zeka tarafından çıkartılma durumu Akıllı Havada filminde işlenmektedir. İşten çıkartmak için artık duygusal olarak iş verenin veya yöneticinin üzülmeyeceği, yıpranmadığı bir tuş ile yapay zeka ile işten çıkartmalarında olduğu bir dünyaya doğru gidiyoruz.

3.5. Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Yapay Zeka ve Robot Eğitimciler

Öğrenmeyi artırmak için YZ kullanıldığında şirket açısından oldukça hem zamandan hem mekandan kazanılacaktır. Ayrıca İKY’de yapay zeka kullanıldığında şirketlerin rekabetçi pozisyonları ve şeffaflıkları korunmaktadır. YZ yetenek geliştirme sürecini otomatik hale getirmesiyle ve İKY bölümündeki operasyonel süreçleri dönüşmesiyle aslında hem personele hem de işletmeye faydalı olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur (Kambur, 2022). Bütün şirketler yapay zeka teknolojilerinde adım atmaya çalışmaktadır. Serbest piyasa koşullarında rekabeti yakalamak için personel arasında ve operasyonel süreçlerde hız kazanmak için YZ alanında da şirketlerin her geçen gün etkinlikleri artmaktadır.

3.6. Kariyer Yönetim Sürecinde Yapay Zeka

Kariyer yönetimi sürecinde

- Yetenek geliştirme
- Terfi
- Takım oluşturma

Yapay zekâ ile takım yöneticileri, yetenek boşluğu değerlendirmelerine dayanarak ekibi için yetenek geliştirmeye yönelik dijital eğitim fırsatları planlanıp, oluşturulmaktadır. Sesli-konuşmalı yapay zekâ çalışanların ve yöneticilerin eğitim ilerlemelerini izlemelerine desteklemektedir. Öte yandan yapay zekâ, İK'nın tekrarlayan, düşük değerli görevlerin otomatikleştirilmesine ve daha stratejik çalışmalara odaklanmayı artırma fırsatı sunmaktadır. Genel olarak İKY hizmetleri, yeni çalışanlar için standart işe uyum kazandırma işlemlerini ve performans takip cetvelleri ve terfi noktalarını yakalama gibi süreçleri de yapay zeka üzerinden dijital olarak sunmaktadır. (Gür, Ayden, & Yücel, 2019, s. 153-154) Yapay zeka destekli dijital platformlar işletmelerde tüm çalışanlara eşit düzeyde şeffaf olarak sunulması da takım içinde ve takımlar arasında başarıyı ve rekabeti artırmaktadır.

3.7. Ücret Yönetimi Sürecinde Yapay Zeka

- Ücret belirleme
- Finansal suçların tespiti

İKY de yapay zeka süreci ücret, tazminat belirleme de ve ödül şeklindeki ödemeler de, ayrıca örgütsel iş yapmak için insanları ödüllendirme de kullanılmaktadır. Şirketler rekabet edebilmek için; işverenler kendi işletmelerinde temel ücretlendirme sistemlerini personel performansına göre iyileştirir ve kazanç kar paylaşımı gibi değişken ödüllendirme, ücret uygulaması kullanırlar. (Gür, Ayden, & Yücel, 2019) Ayrıca Yapay zekanın yine finansal suçlar açısından hem koruyucu ve önleyici bir mekanizmaya da sahip olduğu görülmektedir. Yapay zekanın algılama sistemleriyle çalışan davranışını önceden analiz etmekte ve ekstra güvenlik mekanizması oluşturulmaktadır. Örneğin; IBM Watson yazılımı ile desteklenmekte olan sistem büyük veri ayıklama ve elde edilen verilerden anlamlı içerikleri üretebilme becerisine sahiptir. Yapay zeka sistemi hesapların güvenliği üzerine kuruludur. Diğer taraftan çalışanların hesaplarına karşı olası saldırıları da inceleyebilme özelliğine sahip olan IBM Financial Crimes, mali suçlarla mücadele birimleri ile koordineli biçimde çalışabilmeyi amaçlamaktadır. Finansal suç tespit platformu olan uygulaması yapılan QuantaVerse şirketlerin olası bir dolandırıcılığa karşı korunmalarını sağlamak için CAE Checkup isimli uygulama ile verileri analiz ederek şüpheli olan işlemleri gözlemleyerek hızlıca tespit etmektedir. Dolayısıyla yapay zeka finansal suçlar gerçekleşmeden önce caydırıcı, önleyici ve ya tespit edici şeklinde pek çok fonksiyonu mevcuttur. İşlem verilerini belirli bir süzgeçten geçirerek çalışanlar arasında terör finansörlerini, dolandırıcıları, para aklayanları, rüşvet alanları, yolsuzluk yapanları tespit edilmesini sağlamaktadır. (İçer ve Buluz, 2019: 17). Finans departmanında da bilhassa geliştirilen yapay zeka uygulamalarıyla daha da kayıt altına alınması, suçların da kaydı olduğu kontrolü daha mümkün olabilen bir mekanizmaya dönüşmüştür.

4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapay Zeka ve Performans Verisinin Ölçülmesi

Geleneksel yöntemlerle büyük şirketlerin yani çalışan sayısı 3 bin üzeri olan şirketleri düşündüğümüz de performans skor tablosu oluşturması ve yönetmesi İKY alanı için oldukça zordur. Bu noktada yine kolaylaştırıcı olarak günümüz de yapay zeka devreye girmektedir. Çalışanların performanslarını yapay zekâ teknolojileriyle ölçen, bunu ilk başaran küresel şirket IBM'dir. Yaklaşık 400.000 gibi devasa çalışanı olan IBM için performans değerlendirme raporu oluşturmak ve performans skoru tespit etmek, aşırı uğraştırıcı bir iştir. Ayrıca geleneksel

yollarla çalışanların performans değerlendirmesini yapmak çok fazla zaman gerektirdiği düşünülürse oldukça külfetli bir süreçtir. Yapay zeka desteği Watson isimli yazılım programıyla IBM, performans değerlendirmelerini oldukça kısa sürede gerçekleştirmektedir. Watson ile çalışanların iş motivasyonlarında da süreklilik sağlanmaya çalışılıyor. Watson, çalışanların gelecekte nasıl bir performans göstereceklerini de ön görmektedir (Sindu, 2018, s. 5255). Şirketlerde yöneticiler bazen performans ile potansiyeli karıştırma, herkesi aynı görme, kendilerine benzeyen kişileri daha yukarıda değerlendirme, ayrımcılık yapma, yöneticiler tarafından sevilen kişileri daha yüksek performanslı olarak değerlendirme gibi bazı taraflı değerlendirmede bulunabiliyorlar. Yapay zekâ teknolojileri ile şirketler, çalışanları hakkında çok fazla veriye sahip olmaktadır. Fakat çok fazla veriye sahip olmak önemli değildir. Asıl önemli olan mevcut veriyi doğru kullanabilmektir. Yapay zekâ teknolojileri çalışandan aldığı verilere göre her personelin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmaktadır. Değerlendirmeye göre ortalama bir performans skoru belirlenmektedir. Ayrıca personelin gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin tahmini de yapılmaktadır. Yapılan bu kapsamlı değerlendirme ile ortalama performans skorunun altında kalan çalışanların, eksiği olduğu alan tespit edilebilmektedir. Yapay zekâ, çalışanın eksiği olduğu alanı yöneticisine bildirmektir Belirli aralıklarla tekrarlanan değerlendirmenin yardımı ile çalışanın eksik olduğu yönlerin giderip giderilmediğinin tespiti yapılabilmektedir. Gelişim göstermeyen çalışanların işlerine son verilebilmektedir.

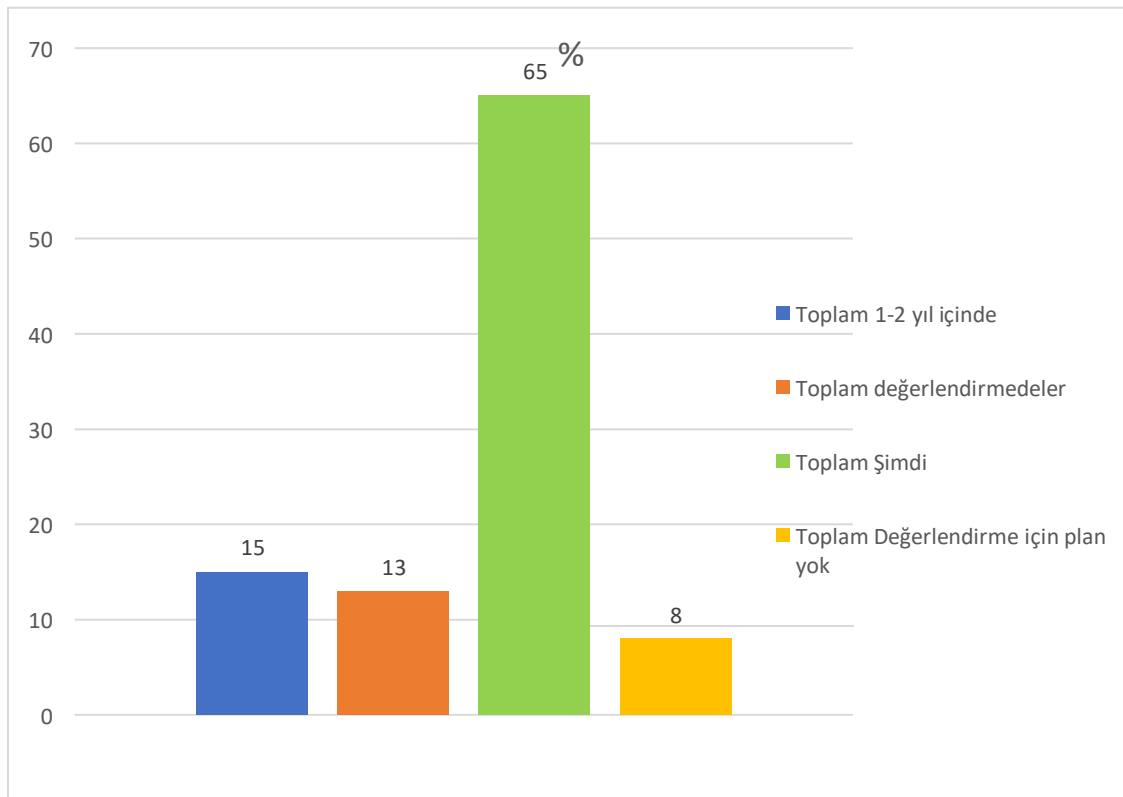
5. Yapay Zekanın Yaratabileceği Değişimin İnsan Kaynakları Çalışanları ve Yöneticiler Tarafından Algılanma Biçimleri

Yapılan literatür araştırmaları neticesinde İKY alanında yapay zekânın kullanımı hem olumlu hem de olumsuz sektörel ve teorik bulgular olduğu görülmüştür (Tiftik, 2021, s. 375). Yapay zeka ile birlikte işyerlerinde sanal asistanların, sohbet botlarının ve aynı zamanda yöneticilerce de kişisel yaşam alanlarında kullanımı artmıştır. Bu tarz koçluk, mentorluk veya yeni işler bulmaya yardımcı olan araçlar hem yöneticiler hem de insan kaynakları çalışanları için faydalı bulunmaktadır. Ayrıca yapay zeka 7/24 hiç yorulmaksızın hizmet sunmaktadır. Bu durumda yapay zeka kullanıcıları tarafından oldukça çekici gelmektedir. (Kambur, 2022, s. 142)

Yapay zeka İK çalışanlarına ve yöneticilere rutin işlerden kurtulmada kolaylık sağlamaktadır. İşe alım süreçlerinde gerçekleştirilen mülakatlar kimi zaman subjektif faktörlerden etkilenebilmekte ve karar vericilerin zaman zaman yanlı seçimler yapmalarına imkân verebilmektedir. Günümüzde yapay zekânın insan kaynakları (İK) süreçlerinde ve işe alım aşamasında kullanılması karar vericilerin işlerini kolaylaştırmakta ve doğru eşleştirmeler yapmalarını sağlamaktadır. Nihai kararı yine insan verse de, yapay zeka bu süreçte iş gereklerine uygun adayların kriterlerini saptamada ve eşleştirmede nihai karar vericilere yol göstermekte ve zamandan tasarruf sağlayarak etkin karar verilmesine yardımcı olmaktadır. (Bal, Bal, & Bozkurt, 2019) İşletmeler açısından İK yazılımı kullanmak genelde olumlu görülmektedir. Bunun kanıtını da şu şekilde değerlendirebilir. Dünya ekonomisini yöneten ABD’de İK yazılı küçük şirketlere kadar inmiştir. (Aşağıdaki şekil 7’de yapay zeka kullanım oranlarına bakınız)

Şekil 1: ABD’de küçük işletmelerde insan kaynakları yapay zeka kullanımı

Kaynak: Doğukan Özel tarafından Capterra survey verilerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.



İKY alanında yapay zeka kullanımı her geçen gün İKY çalışan ve yöneticilerinin teknolojik olarak yeniliğe adapte olması için sürekli öğrenme içerisinde olmaları gerekmektedir. (İnsan Kaynaklarında Yapay Zeka ve İK'da Yapay Zekanın Geleceği, 2021) Kısaca bakıldığında İKY alanında çalışanlar kişiler yapay zeka ile birlikte yeni gelişmelere ve yapay zeka kullanımına hazır aynı zamanda dijital medya teknolojileri alanında meraklı olmaları gerekmektedir. HR dergisindeki makaleye göre, yapay zekanın gelişmesiyle insan kaynakları pozisyonları, şirketlerde en popüler meslek olacaktır. Çalışanları kariyerleri boyunca yönlendirmelerine, iş analitiği ve stratejilerine İK profesyonellerinin vazifesi olacaktır. Var olan İK trendlerinin haricinde kendilerini iş gücü danışmanı, performans koçu, örgütsel psikolog, yetenek kazanım teknolojileri seçme başkanı gibi, İK veri bilimcisi / baş teknoloji sorumlusu olmak için yeniden konumlandıracakları bir gelecek olacaktır. Teknoloji, işi daha heyecan verici, daha talepkâr ve belki de daha rekabetçi hale getirmek için daha büyük sorunların ele alınmasında İK'yı serbest bırakıyor. Birçok kuruluş; mutluluk yöneticisi, yetenekleri çekme stratejisi direktörü, kurumsal iyimserlik yöneticisi gibi kritik ve yeni görevleri "İnsan Kaynakları yöneticisi" unvanına ekliyor. Günümüzde, İK profesyonellerinin popülaritesi artıyor (Geleceğin İK'sı için Hazırlanmak!,2019).

Sonuç

Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminde yapay zekanın kullanımı üzerine ele alınmıştır. Araştırmadaki hedefimiz yapay zekanın avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymak ve yapay zekanın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini kavramsal tartışma olarak sunmaktır. Bu hedefimizi gerçekleştirdik. Araştırmada yapay zeka ve insan kaynakları yönetimi kavramları üzerinden literatürden faydalanarak kavramsal tartışmayı analitik şekilde sunmaya çalıştık. Yapay zekanın insan zekası gibi düşünme yeteneğine sahip olduğu varsayılırsa, bu teknolojilerin insan kaynakları departmanının iş süreçlerine önemli ölçüde etki edeceği tahmin ediliyor. Ancak bu teknolojik gelişmenin insan kaynakları departmanını nasıl etkileyeceği ve çalışanlara nasıl davranacağı belirsizdir. Mevcut literatüre bakıldığında, insan kaynakları yönetimi personel bulma, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve maaş yönetimi geleneksel olarak çok zor ve karmaşıktır. Ancak insan kaynakları departmanında yapay zeka teknolojisinin kullanılmasının tüm bu süreçlerin kullanımını değiştireceği ve mevcut süreci kolaylaştıracağı beklenilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekanın amacı, bu süreçleri kolaylaştırmak ve hem İKY yöneticilerinin hem de çalışanların zamanlarını daha verimli kullanmalarını sağlamaktır.

Günümüzde yapay zeka teknolojisi, insan kaynakları departmanında otomasyon gerektiren görevleri yerine getirebilmekte ve normal işlerde kullanılabilir. Başka bir deyişle, çalışanların yapması gerekmeyen basit, monoton işlerin yerini alabilir. Ancak gelecekte daha karmaşık ve zaman alıcı işler için kullanılması bekleniyor. Microsoft ve IBM gibi global şirketlerde yapay zekânın tüm bölümlerde kullanılması ile yeni bir endüstriyel devrim başladığı görülmektedir. İşlerin yapılış biçimlerinin değişeceğini ve bu durumun gelecek on yıllarda da devam edeceği uzmanlarca da ifade edilmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin kullanımıyla birlikte yeni beceriler ortaya çıkabileceği gibi, bu yeni durum çalışanların algısını etkileyebilir. Yapay zeka ile hem bir şeffaflık sağlanırken hem de toplumda adaletsizliğin artacağını, yapay zekanın işletmelerdeki pek çok çalışanın yerini alacağını ve işlerin yapılış biçimlerinin değişeceği de öngörülmektedir.

Kaynakça

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11 b.). London.: Kogan Page Limited.

Avcı, B. (2021). *İnsan Kaynakları İçin Yapay Zeka Kullanan 3 Teknoloji Şirketi*. webtekno: <https://www.webtekno.com/insan-kaynaklari-yonetimi-yapay-zeka-h80628.html> adresinden alındı

Bal, M., Bal, Y., & Bozkurt, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir İşe Alım Süreci İçin Yapay Zeka Yöntemlerinin Kullanımı. 3. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi*. Bodrum/Muğla. 05 25, 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/336749269_INSAN_KAYNAKLARI_YONETIMINDE_ETKIN_BIR_ISE_ALIM_SURECI_ICIN_YAPAY_ZEKA_YONTEMLERININ_KULLANIMI adresinden alındı

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Pickus, P. S. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. 05 31, 2022 tarihinde <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.9453&rep=rep1&type=pdf> adresinden alındı

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human Resources Management* (5. b.). Chicago: Irwin.

- Chênevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770. doi:10.1080/09585190902770547
- Creswell, J. W. (2017). *Research Desing (Araştırma Deseni)* . (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Geleceğin İK'sı için Hazırlanmak! (2019). *HR Dergi -İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. 2022 tarihinde <https://hrdergi.com/gelecegin-iksi-icin-hazirlanmak> adresinden alındı
- Guest, D. E. (1987, 09). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-527. 05 31, 2022 tarihinde <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x> adresinden alındı
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158. 04 07, 2022 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1549316> adresinden alındı
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık Ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1). 06 02, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28314/300883> adresinden alındı.
- Gürsel, E. E. (2021, 06 22). *Yapay zeka İK'ya yarayacak*. 05 30, 2022 tarihinde dünya: <https://www.dunya.com/dunyanin-iksi/yapay-zeka-ikya-yarayacak-haberi-625535> adresinden alındı
- <https://www.bbc.com>. (2016, 10 20). 05 29, 2022 tarihinde Tesla yeni arabalarının tümünü sürücüsüz araç olarak üretecek: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-37714654> adresinden alındı
- İnsan Kaynaklarında Yapay Zeka ve İK'da Yapay Zekanın Geleceği*. (2021, 05 24). 06 01, 2022 tarihinde <https://idenfit.com/>: <https://idenfit.com/blog/insan-kaynaklarinda-yapay-zeka/> adresinden alındı

Kambur, E. (2022). "Yapay Zeka Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (48), 139-152. 05 30, 2022 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1549316> adresinden alındı

Kumar, R. (2010). *Human Resource Management: Strategic Analysis Text And Cases*. Hindistan: International Publishing House.

Marketing Türkiye. (2020, 06 02). 06 06, 2022 tarihinde Microsoft'ta onlarca içerik üreticisinin yerini yapay zekâ alıyor!: <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/microsoftta-onlarca-icerik-ureticisinin-yerini-yapay-zeka-aliyor/> adresinden alındı

Oke, S. A. (2008). A Literature Review on Artificial Intelligence. *International Journal of Information and Management Sciences*, 19(4), 535-570. 04 01, 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/228809837_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_A_REVIEW_OF_THE_LITERATURE/link/5eec7244a6fdcc73be8961c6/download adresinden alındı

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)* (7. b.). İstanbul: Beta.

Sennett, R. (2011). *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (2. b.). (A. Onocak, Çev.) İstanbul: Ayrintı Yayınları.

Sindu, M. (2018). ARTIFICIAL INTELLIGENCE VS HUMAN RESOURCE PRACTICES IN BANKING SECTOR. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 3(9), 5253- 5258. 04 23, 2022 tarihinde <https://ijsser.org/more2018.php?id=362> adresinden alındı

Steinbeck, J. (2018). *Fareler ve İnsanlar*. (A. Ece, Çev.) İstanbul: Sel.

Steinbeck, J. (2020). *Gazap Üzümleri*. İstanbul: Sel.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2009). *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*. USA: Wiley.

Şekeroğlu, S., & Özer, K. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Teknoloji ve Yapay Zekânın Etkisi . *researchgate*, 185-192. 05 30, 2022 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/340352063_INSAN_KAYNAKLARI_YONE

TIMİNDE_TEKNOLOJİ_VE_YAPAY_ZEKA'NIN_ETKİSİ/link/5e84b9fb299bf130796e31ad/downloadadresinden alındı

Tanke, M. L. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry* (5. b.). DelmarLearning.

Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları. *IBAD SosyalBilimler Dergisi*, 9, 374-390. doi:10.21733/ibad.833256