

Research Article (Special Issue) | Araştırma Makalesi (Özel Sayı)

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesi üzerine güç alanı analizi

Nermin Kişi

Mehmet Akif Özer

Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, ncelik@beun.edu.tr, [0000-0002-6247-5445](https://orcid.org/0000-0002-6247-5445)Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mehmet.ozzer@hbv.edu.tr, [0000-0003-2220-2271](https://orcid.org/0000-0003-2220-2271)Corresponding author/Sorumlu yazar: Nermin Kişi ✉ ncelik@beun.edu.tr

Öz

Artan küreselleşme ile birlikte sürekli değişen iş dünyasında, teknolojik yenilikler hayatta kalmanın kritik bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, modern çağın işletmeleri iş süreçlerinde yeni teknolojileri kullanmaya yönelmektedir. Günümüzde en çok tartışılan ve en yaygın kullanılan teknolojilerinden biri yapay zekâdır. İşletmelerin mevcut sistemlerinden bu ileri teknoloji sistemlerine geçişi kapsamlı bir planlama süreci gerektirir. Bu açıdan, işletmelerde yapay zekâyâ dayalı uygulamaları benimsemeye temel faktörleri keşfetmek önemli bir araştırma konusudur. Özellikle, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nde yapay zekâ kullanımına geçiş karmaşık ve zorlu bir süreç olduğundan, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı güçleri belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için, çalışmada Güç Alanı Analizi Modeli çerçevesinde sistematik literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Bulgular İKY'de yapay zekânın benimsenmesini teşvik eden temel itici güçlerin örgütsel hazırbulunuşluk ve algılanan faydalar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, teknolojik değişime karşı olumsuz tepkiler, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili endişeler, algoritmik önyargıdan kaynaklanan hatalar ve duygusal zekâ eksikliği İKY'de yapay zekânın benimsenmesinde karşılaşılan kısıtlayıcı güçler olarak tanımlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ, Güç Alanı Analizi **JEL Kodları:** O15, O33

Force field analysis on the adoption of artificial intelligence technology in human resource management

Abstract

Technological innovations are recognized as a critical determinant of survival in a constantly changing business world with increasing globalization. Therefore, businesses of the modern era tend to utilize new technologies in their business processes. Artificial intelligence is one of the most discussed and widely used technologies today. The transition of businesses from their existing systems to these advanced technology systems requires a comprehensive planning process. In this respect, it is an important research topic to explore the key factors in adopting artificial intelligence-based applications in businesses. As the transition to the use of artificial intelligence in Human Resource Management (HRM) is a particularly complex and challenging process, more studies are needed on this topic. The aim of this study is to determine the driving and restraining forces affecting the adoption of artificial intelligence-based HRM practices. In order to achieve this aim, a systematic literature review method in line with the Force Field Analysis Model has been used in the study. The findings have revealed that the main driving forces encouraging the adoption of artificial intelligence in HRM are organizational preparedness and perceived benefits. Moreover, negative reactions to technological change, concerns regarding data privacy and security, algorithmic bias errors, and the lack of emotional intelligence have been identified as restraining forces in the adoption of artificial intelligence in HRM.

Keywords: Organizational Change, Human Resource Management, Artificial Intelligence, Force Field Analysis **JEL Codes:** O15, O33

Extended Summary

Globalization and the continually changing business environment compel organizations to adopt technological innovations to gain a competitive advantage. Contemporary businesses are turning to new technologies with the aim of transforming and enhancing their business processes. Artificial intelligence emerges as a prominent, widely utilized, and extensively discussed topic in this technological transformation. However, the transition from traditional business systems to artificial intelligence-based systems demands not only a technical integration process but also a strategic planning and adaptation process. In particular, the adoption

How to cite this article / Bu makaleye atıf yapmak için:

Kişi, N., & Özer, M. A. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojisini benimsenmesi üzerine güç alanı analizi. *KOCATEPEİİBFD*, 26(Özel Sayı), 35-52. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1406096>

of artificial intelligence in the field of Human Resources Management (HRM) is a complex process that requires special attention. In an area where the human factor is paramount, a detailed understanding of the driving and constraining forces related to the adoption of artificial intelligence becomes of great importance.

This study investigates the factors influencing the adoption of artificial intelligence-based HRM applications using the Force Field Analysis Model. The primary research questions addressed in the study are as follows: What are the driving forces that support the adoption of artificial intelligence-based applications in HRM? What are the restraining forces complicating the adoption of artificial intelligence-based applications in HRM? Studies on integrating artificial intelligence in HRM have utilized various methods, including literature reviews, surveys, interviews, Analytical Hierarchy Processes, and Fuzzy Topsis. While some focused on attitudes towards new technology, others examined its impact on specific HRM functions. In contrast to existing research, this study identifies the forces influencing artificial intelligence adoption in HRM in line with the Force Field Analysis Model, a widely recognized tool for understanding and implementing change.

Identifying driving and restraining forces involved a systematic literature review method utilizing the Web of Science (WoS) database. On November 28, 2023, a query was executed with the criteria TITLE "human resource management" or "human resources management" or "HRM" and TITLE "artificial intelligence" or "AI," resulting in 59 WoS publications. After filtering for English language and article type, 36 publications were obtained. Two publications were excluded due to the unavailability of full text or withdrawal. Following the exclusion of publications that were not focused on driving and restraining forces for artificial intelligence-based HRM adoption (4 publications), the final sample comprised 30 publications. Utilizing Microsoft Word and Microsoft Excel, content analysis organized the data into basic categories.

The findings indicate various factors that influence the adoption of artificial intelligence-based HRM applications. The main driving forces are organizational preparedness and perceived benefits. Organizational preparedness encompasses having adequate financial resources, advanced technological infrastructure, a supportive attitude from top management, and employees possessing necessary skills, while perceived benefits include enhancing efficiency and productivity, improving decision-making activities, encouraging creativity and innovation, and reinforcing employee engagement. On the other hand, identified restraining forces hindering the adoption involve negative reactions to technological change, concerns related to data privacy and security, algorithmic bias errors, and a lack of emotional intelligence. In this study, the Force Field Analysis, assessing the adoption of artificial intelligence in HRM, seeks to enable practitioners to effectively leverage driving forces while reducing and eliminating restraining forces. As a result of this approach, the emergence of enhanced artificial intelligence applications is anticipated, leading towards progress from the current equilibrium state to the desired state.

The key insights offered by this study contribute to businesses' understanding of the transition process to artificial intelligence-based applications in HRM, addressing potential forces and ensuring the effective integration of this technology. However, further research is necessary to explore the role of artificial intelligence-based applications in HRM. The current study's dataset is limited to English articles from the WoS database. Future research could enhance the scope by exploring different databases, incorporating various languages, and considering different publication types for a more comprehensive perspective. Furthermore, the current study is based on secondary data. For future research, utilizing primary data is recommended to gain a better understanding of the potential impacts of artificial intelligence applications on HRM. In this context, studies assessing the readiness levels of managers and employees for artificial intelligence usage in HRM processes could be conducted. Moreover, conducting new research to explore how different groups perceive the driving and restraining forces identified in this study, which are related to the adoption of artificial intelligence-based transformation, would be valuable.

Giriş

Günümüzde yeni teknolojilerin benimsenmesi ve iş dünyasına entegrasyonu tercihten ziyade gereklilik haline gelmiştir. İşletmeler sürekliliği ve büyümeyi sağlamak için ileri teknolojileri iş hedefleriyle uyumlu hale getirme çabası içine girmişlerdir. Bu teknoloji uygulamaları, işletme içindeki işleyişleri modern hale getirerek organizasyonları yeniden yapılandırırken, makinelerin ve insanların üretkenliklerini ve verimliliklerini artırmaktadır. Yapay zekânın iş dünyasında kullanılmaya başlanması, bu tür iş dönüşümüne bir örnektir. Hâlihazırda yapay zekâyı kullanan işletmeler, tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, pazarlama, finans, üretim ve operasyon yönetimi, araştırma ve geliştirme gibi temel iş süreçlerinde kademeli bir dönüşüme tanık olmuşlardır. Son zamanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında da bu teknolojinin etkileri gözle görülür hale gelmiş ve iş süreçlerinin daha etkili şekilde yönetilmesi amacıyla insan-makine iş birliğine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Saxena, 2020, s. 152). Bu bağlamda, dünya genelinde 803 şirketin katıldığı Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan anket çalışmasında, iş hedeflerine ulaşmak için gelecek beş yıl içinde iş süreçlerini otomasyonla hızlandırma stratejisini benimsemeyi planlayan şirketlerin oranı %80 olarak belirlenmiştir (World Economic Forum, 2023, s. 50).

Geleneksel İKY işlevlerinde önemli değişiklikler meydana getiren yapay zekâ teknolojisinin, otomasyona olan güveni görünür hale

getirerek mevcut iş süreçlerini geliştirdiğini gösteren kanıtlar mevcuttur. Örneğin, McKinsey & Company (2022), farklı bölgeleri, endüstrileri, şirketleri, uzmanlık alanlarını ve çalışma sürelerini temsil eden 1,492 katılımcıyla gerçekleştirdiği bir anket çalışmasıyla, bu şirketlerin 744'ünün en az bir örgütsel işlevde yapay zekâ teknolojisini benimsediğini ve bu teknolojinin şirket gelirlerini artırdığını, aynı zamanda maliyetleri azalttığını tespit etmiştir. İKY alanında yapay zekâ teknolojisini ilk benimseyen şirketlerden biri olan IBM, yapay zekânın iş sorunlarını hızla çözme, yeni yetenekleri çekme ve geliştirme, çalışan deneyimini iyileştirme, analitik karar destek sağlama ve İKY bütçelerinin etkili bir şekilde kullanılmasına yardımcı olma gibi nedenlerle İKY alanında etkili bir araç olduğunu vurgulamaktadır (IBM, 2021, s. 3). Bununla birlikte, birçok işletme yöneticisi bu teknolojinin nasıl çalıştığını ve gerçekte ne işe yaradığını anlamakta zorlanmaktadır (Eubanks, 2022, s. 3). Ayrıca, literatürde, işletmelerin üretim, pazarlama ve muhasebe gibi alanlarında yapay zekâ üzerine yapılan çalışmalara kıyasla, İKY alanında yapılan çalışmaların sayısı göreceli olarak daha azdır.

İnsan zekasının yapay zekâ ile etkin bir birleşimi, İKY süreçlerini etkin bir şekilde dönüştürerek İKY sorunlarını çözmede önemli bir rol oynayabilir. Günümüzde İKY profesyonellerinin en önemli yetkinliklerinden biri, yapay zekâ teknolojisini kullanarak çeşitli İKY fonksiyonlarını yerine getirebilme becerisidir. Aday arama ve seçme, özgeçmiş inceleme, adaylarla iletişim kurma, mülakatları planlama, performans değerlendirme ve geri bildirim alma gibi rutin İKY işlevlerinin otomasyonu, bu süreçlere harcanan süreyi azaltmaya ve verimliliği artırmaya yardımcı olur (Tsymbaliuk vd., 2022, ss. 152, 160). Bu avantajlar yöneticileri İKY'de yapay zekâ teknolojisini benimsemeye yöneltebilir. Bununla birlikte, bazı unsurlar İKY'de yapay zekâ teknolojisini benimsenmesini zorlaştırabilir. Örneğin, yapay zekâ kullanımının çalışanlar tarafından öğrenilmesi zorlu bir süreçtir. Bu durum, çalışanların işlerini güvence altına alıp alamayacakları konusunda endişe duymalarına neden olabilir. Yapay zekâyı etkin bir şekilde kullanabilecek adayları seçmek, yöneticilerin karşılaştığı temel zorluklardan biridir (Zahidi vd., 2020, s. 93). Ayrıca, önyargılı programlama, veri güvenliği, gizlilik ve tarafsızlık gibi etik sorunlar da yapay zekâ teknolojisini benimsenmesinde karşılaşılan zorluklar arasında yer almaktadır (Sriram vd., 2021, ss. 3985-3986).

Bu çalışmada, İKY'de yapay zekânın benimsenmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında incelenen başlıca araştırma soruları şu şekildedir: İKY'de yapay zekâyı dayalı uygulamaların benimsenmesini destekleyen itici güçler nelerdir? İKY'de yapay zekâyı dayalı uygulamaların benimsenmesini zorlaştıran kısıtlayıcı güçler nelerdir? Bu sorulara yanıt bulmak için çalışmanın geri kalan kısmı şu şekilde yapılandırılmıştır: İlk olarak, İKY'de yapay zekâ teknolojisini benimsenmesi konusunda ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Ardından, çalışmanın modeli ve yöntemi tanımlanmıştır. Daha sonra, Güç Alanı Analizi Modeli çerçevesinde sistematik literatür taraması yöntemiyle İKY'de yapay zekâ teknolojisini benimsenmesinde etkili olan itici ve kısıtlayıcı güçler belirlenmiştir. Son olarak, çalışmanın sonuçları, sınırlılıkları ve geleceğe yönelik çalışma önerilerinde bulunulmuştur.

1. Literatür Taraması

Yapay zekâ teknolojileri, yönetim sistemlerinde köklü değişimlere sebep olmaktadır. Bu teknoloji, özellikle İKY fonksiyonlarını yerine getirmek için etkili çözümler sunmaktadır. Literatürde İKY'de yapay zekânın benimsenmesi ile ilgili nitel ve nicel çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Hmoud (2021) rekabet baskısı, üst yönetimin desteği, performans beklentisi ve İKY rolleri ile İKY uygulayıcılarının yapay zekâyı benimsemeye yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, yapay zekâ kullanımının işletmelere önemli avantajlar sunarak yaygınlaşacağını vurgulamış ve politika yapıcılarının bu teknolojinin İKY üzerindeki etkilerini anlamalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Al-Alawi vd. (2021) yapay zekâ teknolojisini İKY üzerindeki etkilerinin yanı sıra, yöneticilerin kuruluş içinde sürekli öğrenme ve beceri kazanma ortamını destekleme rolünü ikincil verilere dayanarak incelemişlerdir. Araştırmanın bulguları, işin sürekliliği ve örgütsel büyüme için yapay zekâ teknolojisini benimsemenin gerekliliği yönündedir. Ayrıca, çalışanlar için sürekli öğrenme ve beceri kazandırma ortamının yaratılmasında ve teşvik edilmesinde yapay zekânın önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Jaiswal vd. (2022) yapay zekânın benimsenmesinin çalışanların beceri geliştirme gereksinimini artırdığını iddia etmektedir. Bu iddiayı desteklemek için, Hindistan'daki bilgi teknolojisi sektöründe çok uluslu şirketlerde çalışan 20 deneyimli çalışanla görüşmüşlerdir. Analiz sonuçları, çalışanların veri analizi, dijital, bilişsel, karar verme ve sürekli öğrenme olmak üzere beş kritik beceriyi geliştirmesi gerektiğini göstermiştir.

Tsymbaliuk vd. (2022) 88 insan kaynakları yöneticisinin katılımıyla Ukrayna merkezli şirketlerde İKY'de yapay zekânın uygulanabilirliğini, kullanım alanlarını, yaygınlaşma beklentilerini ve sonuçlarını değerlendirmeyi amaçlayan bir anket uygulamıştır. Bulgular, yapay zekânın İKY'de kullanımının doğal bir süreç olduğunu ve rutin İKY işlevlerini yerine getirmek için yapay zekâ teknolojisini uygun olabileceğini göstermektedir. Panda (2020), birincil ve ikincil veriler kullanarak, yapay zekânın İKY uygulamalarındaki rolünü, yapay zekâ ile İKY arasındaki ilişkiyi, yapay zekânın İKY için sağladığı avantajları ve uygulama sırasında karşılaşılan zorlukları araştırmayı amaçlamıştır. Bulgular, yapay zekânın özellikle işe alım süreçlerinde insan zekâsı gibi akıllı bir şekilde çalıştığını ve dijital çağda geleneksel işe alım sistemleri yerine, işe alım sürecinin otomatikleştirilmesinin önemli hale geldiğini göstermektedir.

Mathew vd. (2021), yapay zekânın İKY uygulamaları için bir devrim olduğunu belirterek, ikincil verilerle İKY’de yapay zekânın kullanım nedenlerini ve işe alım sürecinde karşılaşılan zorlukları araştırmışlardır. Çalışmada, bu teknolojinin işe alım süreçlerinde kullanılmasının avantajları arasında pozisyonlara uygun adayların seçilmesi, işe alım maliyetlerinin düşmesi ve işe alım süresinin kısılması yer almaktadır. Ayrıca, yapay zekâ tarafından kullanılan verilerin güvenliği ve gizliliği konusunda belirsizliklere dikkat çekmişlerdir. Bhatt (2022), Delphi, Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık Topsis yöntemlerini kullanarak yaptığı çalışmada, işe alım süreçlerinde yapay zekânın benimsenmesini araştırmıştır. Bulgular, bilgi güvenliği ve yatırım getirisinin işe alımda yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesindeki en önemli unsurlar olduğunu ve işe uygun adayları çekme ve ön inceleme aşamalarında yapay zekâ kullanımının uygun olduğunu göstermiştir. Pan vd. (2022), işe alım faaliyetlerinde şirketlerin yapay zekâ teknolojisini benimseme davranışlarını anlamak için teknoloji, organizasyon ve çevre modelini işlem maliyeti teorisiyle bütünleştirmiştir. Araştırma, Güney Çin’in Guangzhou şehrinde 297 şirketin insan kaynakları ve üst düzey yöneticilerine yönelik bir anket gerçekleştirilerek yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, şirketlerin yapay zekâyâ yönelik algılanan karmaşıklık düzeyinin yapay zekânın benimsenmesini kısıtladığını, teknoloji yeterliliği ve düzenleyici desteğin yapay zekânın benimsenmesini teşvik ettiğini göstermektedir.

Mehrotra ve Khanna (2022) İKY’de otomasyonun işverenler tarafından kabul edilme düzeylerini ve işe alım uzmanlarının çalışanları işe almak için yapay zekâyı kullanma eğilimlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaca ulaşmak için, bilişim teknolojileri şirketlerinde çalışan dört uzmanla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişler ve toplanan verileri tematik analiz yöntemiyle çözümlenmişlerdir. Yapay zekânın işe alım sürecinde geçen süreyi önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olmasına rağmen, işletmelerin işe alım, değerlendirme ve mülakat gibi İKY süreçlerinde yapay zekâyı kullanmalarının değişken olduğu ve bu teknoloji kullanımının henüz yaygın hale gelmediği bulgularına ulaşmışlardır.

Kshetri (2021) Küresel Güney ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerin İKY departmanlarında yapay zekâ teknolojisini kullanımını inceleyerek, çalışanları işe alma, seçme, geliştirme, elde tutma ve verimli kullanma amacıyla kullanılan yapay zekâ araçlarına dair vaka çalışmalarını incelemiş ve özellikle yolsuzluk, adam kayırmacılığı ve yetersiz kayıt tutma sistemlerinin yaygın olduğu ülkelerde bu araçların daha yüksek katma değer sağladığı sonucuna varmıştır. Hossin vd. (2021), Bangladeş’te gerçekleştirdikleri bir araştırmada, yapay zekânın İKY uygulamalarında benimsenmesinin önemini, sağladığı faydaları ve içsel/dışsal zorlukları değerlendirmişlerdir. Yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının performans, yetenek gelişimi, öğrenme ve geliştirme ve çalışanları elde tutma konularında büyük potansiyel taşıdığını vurgulamışlardır. Ancak, finansal kısıtlamalar, çalışanları teknoloji kullanımına ikna etme, iş güvencesi kaygıları ve sürekli eğitim ihtiyacı gibi faktörlerin, yeni teknolojinin benimsenmesinde karşılaşılan temel zorluklar olduğunu belirtmişlerdir.

Islam vd. (2022) teknolojinin kabulü ve kullanımına ilişkin birleşik teori çerçevesinde Bangladeş’te üretim ve hizmet firmalarında çalışan 283 İKY uzmanı ile anket yaparak, işe alım faaliyetlerinde yapay zekâyâ dayalı teknolojilerin benimsenmesinin ana öncülleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında çaba beklentisi, kolaylaştırıcı koşul, algılanan güvenilirlik, performans beklentisi ve sosyal etki faktörlerinin yapay zekâ teknolojisini benimsenmesi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Benzer şekilde, Tanantong ve Wongras (2024), teknolojinin kabulü ve kullanımına ilişkin birleşik teoriyi kullanarak, Tayland’ın Bangkok şehrinde 364 insan kaynakları ve işe alım uzmanının işe alımda yapay zekâyı benimseme niyetini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışma, algılanan değer, algılanan özerklik, çaba beklentisi ve kolaylaştırıcı koşullar gibi birçok faktörün, işe alım için yapay zekâyı benimseme niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

Singh ve Shaurya (2021), Birleşik Arap Emirlikleri’nde faaliyet gösteren şirketlerde yapay zekânın İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini yarı yapılandırılmış görüşmeler ve anket yöntemiyle keşfetmeyi amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında, yapay zekâ yazılımı geliştiren şirketlerin yanı sıra işe alım süreçlerinde aktif olarak yapay zekâ yazılımlarını kullanan şirketlerle iletişim kurmuşlardır. Tematik analiz ve kısmi en küçük kareler modellemesi yoluyla verileri analiz etmişlerdir. Yapay zekânın İKY işlevlerini önemli ölçüde değiştirdiğini ve yeni teknolojinin benimsenmesiyle ortaya çıkan yeni iş türleri için eğitim faaliyetlerinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Goswami vd. (2023) Hindistan ilaç sektöründe etkili İKY uygulamaları oluşturmak için yapay zekânın benimsenmesini kolaylaştıran faktörleri görev-teknoloji uyumu teorisine dayalı bir model geliştirerek araştırmışlardır. Bu amaçla, Hindistan’daki eczane firmalarında üst düzey ve uzman İKY pozisyonlarında görev yapan 160 çalışanla görüşme sağlanmıştır. Bulgular, örgüt kültürü ve algılanan faydaların yapay zekânın benimsenmesiyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

Öte yandan, Chilunjika vd. (2022) Güney Afrika’da kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İKY ve yapay zekâyı entegre etmenin fırsatlarını, karşılaşılan zorlukları ve gelecekteki beklentileri araştırmışlardır. Kitaplar, kitap bölümleri ve dergi makaleleri gibi yazılı eserlerden topladıkları verileri, içerik analizi ve tematik analiz yöntemlerini kullanarak incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları, yapay zekânın rutin görevleri üstlenerek İKY personelinin stratejik yönetim alanına daha fazla odaklanmasını sağladığını, işe alımda önyargıyı en aza indirmeye yardımcı olduğunu ve bu durumun Güney Afrika’daki kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabileceğini ortaya koymuştur. Yapay zekâ destekli İKY’nin kurumsal üretkenliği artırmak için önemli bir strateji olduğunu belirten Malik vd. (2023), sistematik literatür taramasından elde edilen içgörülere dayanarak, insan kaynakları

yöneticilerine yapay zekâyı benimseme ve uygulama konusunda rehberlik edecek stratejik bir çerçeve sunmuşlardır. Araştırmacılar, bir örgütün teknolojik değişimi yönetme eğilimi ve bu tür değişikliklerle başa çıkma esnekliğinin, çalışanlar ve kurum açısından faydalı olabileceğini belirtmişlerdir.

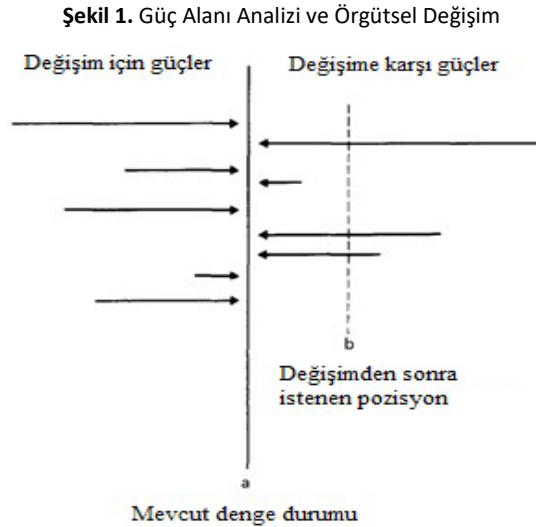
Nitekim İKY’de yapay zekâ teknolojisini benimseme konusunda yapılan çalışmalarda sistematik literatür taraması, anket, mülakat, Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık Topsis gibi çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları yöneticilerin ve çalışanların yeni teknolojiye geçişe yönelik tutumlarını ele alırken, bazıları bu teknolojinin İKY fonksiyonları üzerindeki etkilerini incelemiş ve bazıları da bu teknolojinin getirdiği faydaları ve zorlukları ortaya koymuştur. Mevcut çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada İKY departmanlarında yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesinde etkili olan faktörler Güç Alanı Analizi Modeli çerçevesinde sistematik literatür taraması yöntemiyle belirlenmiştir.

2. Yöntem

Bu çalışmada, yapay zekâyı dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amacıyla Güç Alanı Analizi Modeli kullanılmıştır. Güç Alanı Analizi, değişim süreçlerini anlamak için kullanılan kavramsal bir yaklaşımı temsil etmektedir. Araştırmada, bu analiz, İKY’de yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesindeki itici ve kısıtlayıcı güçlerin belirlenmesinde bir kılavuz olarak kabul edilmektedir. Analiz, sistematik literatür taraması yoluyla ikincil verilerden yararlanılarak gerçekleştirilmiş olup, veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir.

2.1. Güç Alanı Analizi

İlk kez Lewin (1951) tarafından ortaya atılan Güç Alanı Analizi, bir problem çözme ve eylem planlama metodu olarak kullanılmaktadır. Bu analiz yönteminde “güç” bir kuruluşun durumunu değiştirecek şekilde hareket eden bir etkiyi ifade etmektedir. Bu güçlerin grafiksel tasviri ile bir güç alanı diyagramı çizilebilir. Bu diyagram, mevcut durumu açıklayan faktörleri (güçleri) göstermektedir (Schwering, 2003, s. 361). Kısaca değişimi anlama, planlama ve uygulama amacıyla yaygın olarak kullanılan bir araç olan Güç Alanı Analizi, örgütsel dinamikleri ele alırken özel bir yöne veya çözüme odaklanmak yerine, değişimi bütüncül bir bakış ile ifade etmeyi amaçlamaktadır (Swanson ve Creed, 2014, s. 32). Değişim sürecinde etkileşimli güç dinamiklerini vurgulamayı hedefleyen bu analitik yaklaşımın görsel temsili Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



Kaynak: Thomas, 1985, s. 54

Buna göre, bir örgüt “a” konumundan “b” konumuna geçmek için bir değişiklik uygulama niyetindedir. Bu değişikliği etkileyen bir dizi güç mevcuttur. Bu güçler, “a”dan “b”ye doğru olan geçişi teşvik eden ve oklarla temsil edilen etmenlerdir. Aynı zamanda, “b”den “a”ya doğru hareketi sağlayan, oklarla temsil edilen ve değişime direnen güçler de mevcuttur. Her bir gücün göreceli etkisi, ilgili okun uzunluğu ile ifade edilmektedir. Bu güçlerin tanımlanması, yönetimin yeni stratejileri uygularken örgütün olası yönünü ve hareket hızını daha iyi değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (Thomas, 1985, ss. 54-55). Söz konusu itici ve kısıtlayıcı güçlerin belirlenmesinde literatür taraması, yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacı deneyimi veya eleştirel düşünce gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir (Swanson ve Creed, 2014, s. 35).

Güç Alanı Analizi, planlama sürecinin birden çok aşamasında yinelemeli olarak kullanılabilir. Örneğin, bu analiz eylem planı geliştirmeden önce teknik bir sorunu veya stratejik yapıyı belirlemek için kullanılabilir. Bu durumda şu soruyu yanıtlamaya yardımcı olur: Mevcut durumumuzu açıklayan faktörler nelerdir? Bu aşamada analiz mevcut duruma yönelik ilk tepkileri belirlemek için kullanılır. Bu ilk teşhis ve eylem planlamasının ardından, plan uygulamasını yöneten yardımcı ve engelleyici güçleri keşfetmek için Güç Alanı Analizi yeniden başlatılabilir. Buradaki kilit soru şudur: Mevcut durumdan arzu edilen geleceğe geçişte hangi faktörlerin

etkisi olacaktır? (Schwering, 2003, s. 362). Dolayısıyla, Güç Alanı Analizi durumu bütünsel bir perspektifle ele alarak, değişim üzerinde etkili unsurları anlamada kullanılan bir tekniktir.

Literatürde Güç Alanı Analizi'nin örgütlerde teknolojik bir yeniliğe geçiş (Levi ve Lawn, 1993), çevresel stratejileri benimseme (Mak ve Chang, 2019) ve entelektüel sermaye yönetimi (Capatina vd., 2017) gibi birçok alanda kullanım örnekleri mevcuttur. Mevcut çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada Güç Alanı Analizi işletmelerin İKY departmanlarında yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı güçleri belirlemek için kullanılmaktadır.

2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada, yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı güçleri belirlemek amacıyla sistematik bir literatür taraması yoluyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Sistematik literatür taraması, nihai örneklemin seçilmesine yönelik sistemli ve objektif bir yaklaşım benimsemektedir. Bu süreç, iyi tanımlanmış bir yayın arama kriteri ile başlamakta ve ilgili tüm yayınların belirlenmesi için ilgi kontrolü aşamasından geçilmesiyle devam etmektedir (Hussain vd, 2023). Bu bağlamda, ilk adımda, belge araması için kullanılacak veri tabanı seçilmiş ve arama sorgusu özel olarak tasarlanmıştır. Sorgulanan veri tabanı Web of Science (WoS) olarak seçilmiş ve arama anahtar kelimeleri "Yapay Zekâ" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak belirlenmiştir. Buna göre, 28 Kasım 2023 tarihinde WoS veri tabanında başlık alanında TITLE "human resource management" or "human resources management" or "HRM" and TITLE "artificial intelligence" or "AI" şeklinde bir arama sorgusu gerçekleştirilmiştir. Bu arama sorgusu ile WoS'tan 59 yayın elde edilmiştir. Yayın dili olarak İngilizce, yayın türü olarak makale seçildiğinde, toplam 36 yayına ulaşılmıştır. Ancak, bir makalenin tam metni görüntülenemediği ve bir diğeri geri çekildiği için, bu iki yayın çalışma kapsamının dışında tutulmuştur. Geriye kalan 34 yayının içeriği incelenerek, yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı güçlere odaklanmayan çalışmalar (4 yayın) analiz dışında bırakılmıştır. Bu sayede, çalışmanın nihai örneklemini oluşturan 30 yayın belirlenmiştir. Verilerin analizinde, Microsoft Word ve Microsoft Excel programları birlikte kullanılarak, tüm işlem adımları bu programlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde izlenen adımlar, Tablo 1'de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 1. İçerik Analizinde İzlenen Adımlar

No	Adım	Açıklama
1	Verilerin toplaması	İlgili literatürden yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı güçlerle ilgili makalelerin toplanması.
2	Verilerin Excel'e aktarılması	Seçilen makalelerin yazarları, yayın tarihleri, başlıkları gibi ayrıntılı bilgilerinin Excel tablosuna aktarılması.
3	Excel belgesinin hazırlanması	Excel belgesinin analiz sürecini desteklemesi için uygun bir yapıya dönüştürülmesi. Her makalenin, itici ve kısıtlayıcı güçlere atıfta bulunduğu sütunların oluşturulması.
4	Kodlama yapılıma	Excel'deki her makalenin içeriğinin itici ve kısıtlayıcı güçlere göre sistematik bir biçimde kodlanması.
5	Kodlanmış verilerin sıralanması	Makalelerde belirtilen itici ve kısıtlayıcı güçlerin, sıklıklarının ve göreceli etkilerinin belirlenmesi
6	Sonuçların Word'e aktarılma	Kodlanmış verilerin göreceli etkileriyle birlikte Word belgesine aktarılması. Verilerin organize edilmesi ve sunulması için uygun bir yapı oluşturulması.
7	Metnin yapılandırılması	Metnin sistemli bir şekilde düzenlenmesi. İtici ve kısıtlayıcı güçler altında alt başlıklar oluşturulması ve bulguların bu alt başlıklar altında sunulması.

Kaynak: Ose (2016, s. 149)'den uyarlanmıştır.

Buna göre, seçilen makalelerden elde edilen veriler, Microsoft Excel elektronik tablosuna aktarılmıştır. Bu tablo, makalelerin yazarları, yayın yılları, başlıkları, yayınlandığı dergiler, kullanılan temel araştırma yöntemleri, araştırılan ülkeler ve sektörler ile incelenen İKY fonksiyonları gibi temel özellikleri içermiştir. Ardından, Excel belgesi, analiz sürecini desteklemek amacıyla uygun bir yapıya dönüştürülmüş, her makalenin itici ve kısıtlayıcı güçlere atıfta bulunduğu sütunlar oluşturulmuştur. Çalışmanın bir sonraki adımında, bu 30 yayının içeriği, içerik analizi yöntemiyle iki bağımsız araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir. İçerik analizi, görsel ve sözel veriler gibi çeşitli veri türlerini ayrıntılı bir şekilde inceleyerek ve bu verileri belirli kategorilere dönüştürerek, daha etkili bir analiz ve yorumlama imkânı sağlamaktadır (Harwood ve Garry, 2003, s. 479). Bu bağlamda, her makalenin içeriği, Excel'de itici ve kısıtlayıcı güçlere göre kodlanmıştır. Makalelerde belirtilen güçlerin sıklıkları ve göreceli etkileri belirlenmiştir. Kodlanmış veriler, göreceli etkileriyle birlikte Word belgesine aktarılarak, verilerin organize edilmesi ve sunulması için uygun bir yapı oluşturulmuştur. Metin, itici ve kısıtlayıcı güçler altında başlıklarla sistemli bir şekilde düzenlenmiş ve bulgular bu başlıklar altında sunulmuştur.

3. Bulgular ve Tartışma

Bu çalışmada, örneklem kapsamında yer alan 30 yayının tanımlayıcı özellikleri analiz edilmiş ve yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen faktörler belirlenmiştir. Çalışmada, bu faktörler itici güçler ve kısıtlayıcı güçler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmıştır. Temel itici güçler, örgütsel hazırbulunuşluk ve algılanan faydalar unsurları içerirken; kısıtlayıcı güçler teknolojik değişime karşı olumsuz tepkiler, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili endişeler, algoritmik önyargıdan kaynaklanan hatalar ve duygusal zeka eksikliği olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen faktörler Güç Alanı Analizi Modeli çerçevesinde görselleştirilmiş ve bu faktörlerin göreceli etkileri belirlenmiştir.

3.1. Yayınların Tanımlayıcı Özellikleri

Yayınların tanımlayıcı özellikleri yayın yılları, yayımlandığı dergiler, kullanılan temel araştırma yöntemleri, araştırılan ülkeler ve sektörler ile incelenen İKY fonksiyonlarına göre belirlenmiştir. İlk olarak, yayın yılına göre, 1996-2021 yılları arasında 8 makale, 2022-2023 yılları arasında 22 makale yayımlanmıştır. Bu veriler, yapay zekâya dayalı İKY araştırmalarında son yıllarda artan bir eğilimin olduğunu göstermektedir. İkincisi, incelenen makaleler, 26 farklı dergide yayımlanmıştır. Bu dergiler arasında en fazla yayın yapanlar, Human Resource Management Review (4 makale) ve International Journal of Manpower (2 makale)'dir. Applied Artificial Intelligence, Asia Pacific Journal of Human Resources, Employee Relations, Frontiers in Psychology, Journal of Management, Knowledge Management Research & Practice, Personnel Review, Public Personnel Management, Information Systems Frontiers ve Sustainability gibi dergiler de bu alana katkı sağlayan dergiler arasında yer almaktadır. Üçüncüsü, makalelerde en sık kullanılan araştırma yöntemleri anket yöntemi (8 makale), modelleme (4 makale) ve sistematik literatür taraması (4 makale) olarak belirlenmiştir. Diğer yöntemler arasında deneysel çalışma, kavram analizi, görüşme, vaka çalışması, bibliyometrik analiz ve anlatsal inceleme gibi yöntemler bulunmaktadır. Dördüncüsü, Almanya, İsviçre, Çin, Hindistan, Bangladeş, Malezya, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan ve Kuzey Amerika gibi çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen uygulamalı çalışmalarda; bilişim teknolojisi, enerji, sağlık, eğitim, gıda, bankacılık, sigortacılık, inşaat, elektronik, otomotiv ve turizm gibi çeşitli sektörler odaklanılmıştır. Bu çeşitlilik, konunun küresel ölçekte yaygın bir ilgi alanı olduğunu ve farklı sektörlerde yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının incelendiğini göstermektedir. Bu durum, çalışma sonuçlarının geniş bir kitleye uygulanabilirliğini ve etkisini artırabilir. Son olarak, makalelerin İKY fonksiyonlarına göre dağılımı incelendiğinde, işe alım fonksiyonunun (16 makale) en çok incelenen fonksiyon olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla eğitim ve geliştirme (12 makale), performans değerlendirme (9 makale), ücretlendirme ve ödül yönetimi (6 makale), kariyer yönetimi (3 makale) ve çalışan sağlığı ile refahı (1 makale) izlemektedir. Bu bulgular, makalelerin belirli İKY fonksiyonlarına odaklanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

3.2. İKY'de Yapay Zekânın Benimsenmesine Yönelik İtici Güçler

İşletmeleri İKY departmanlarında yapay zekâ teknolojisini kullanmaya yönelten bir dizi itici güç bulunmaktadır. Bu itici güçler örgütsel hazırbulunuşluk ve algılanan faydalar olmak üzere iki temel grupta sınıflandırılabilir.

3.2.1. Örgütsel Hazırbulunuşluk

Yapay zekânın benimsenmesi için temel koşullardan birinin örgütsel hazırbulunuşluk olduğunu vurgulanmaktadır (Agarwal, 2023, s. 75). Teknoloji benimseme sürecinde gerekli olan örgütsel kaynakların hazır olma ve mevcut durumu ifade eden örgütsel hazırbulunuşluk (Priksat vd., 2023, s. 8), yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen itici faktörlerden biridir. Bu kapsamda, finansal kaynakların yeterli olması, teknolojik altyapının gelişmiş olması, üst yönetimin destekleyici tutum sergilemesi ve çalışanların gerekli becerilere sahip olması gibi faktörler, yapay zekânın İKY'de benimsenmesini teşvik eden temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Finansal kaynakların yeterli olması: Şirketlerin yapay zekâ teknolojisini benimsemesinde kritik öneme sahip olan finansal hazırbulunuşluk, örgütlerin yeni teknolojilere yatırım yapma konusundaki hazır olma durumunu ve yetkinliğini ifade etmektedir (Priksat vd., 2023, s. 8). Agarwal (2023, s. 72)'a göre, şirketlerin yapay zekâyı benimsemesi için yeterli finansal kaynaklara sahip olmaları gerekmektedir. Finansal kaynaklar, yapay zekâ projelerinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu kaynaklar, projelerin deneme ve doğrulama süreçlerini finanse etmek, çalışanların becerilerini geliştirmek ve yapay zekâ çözümlerine ayrılan bütçeyi belirlemek gibi alanlarda kullanılmaktadır (Chowdhury vd., 2023, s. 10). Dolayısıyla, yapay zekâ projelerinin etkili bir şekilde yönetilmesi için sağlam bir mali altyapıya ihtiyaç vardır. Bu durum, şirketlerin yapay zekâ teknolojisini benimseme sürecinde finansal hazırbulunuşluğun stratejik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Teknolojik altyapının gelişmiş olması: Bir örgütün mevcut teknolojik altyapısı, yapay zekâ teknolojisinin İKY alanına ne kadar etkili bir şekilde entegre edilebileceğini belirleyen kilit bir unsurdur (Priksat vd., 2023, s. 7). İKY'de yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesi için, şirketin iş süreçlerini destekleyen güçlü bir teknoloji altyapısının olması gereklidir (Sithambaram ve Tajudeen, 2023, s. 827). Bu altyapı, veri depolama, veri yönetimi, veri temizleme ve birleştirme, işlem gücü, ağ bant genişliği, bulut tabanlı çözümler, algoritmalar ve yazılım programları gibi unsurları içermektedir (Chowdhury vd., 2023, s. 10). Dolayısıyla, kurumsal bir bilgi teknolojisi ortamında, altyapının, sistemin varlığı, işleyişi ve yönetimi için gerekli olan donanım, yazılım, ağ kaynakları ve hizmetlerden oluştuğu açıktır. Bu teknolojik altyapı, iş süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için gerekli olan unsurları barındırmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları daha bağlantılı, karmaşık ve dijital hale geldikçe, altyapı sistemleri, artan talebi karşılamak ve hizmetleri sürdürmek için daha önemli hale gelmektedir. Teknik ve altyapısal destek eksikliği, yapay zekâ teknolojisinin edinilmesi ve uygulanması sürecinde belirsizlikler yaratabilir. Yeterli altyapı ve hazırlık olmayan örgütlerde, yapay zekâ uygulamalarının başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, altyapının, İKY'de yapay zekâ uygulamalarının benimsenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Islam vd., 2022, ss. 6, 16; Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 143). Ayrıca, güçlü bir teknolojik sistem ve bunu sürdürmek için finansal kaynaklara sahip

olan şirketlerin, veri altyapısını modernize edebilme ve yapay zekânın benimsenmesi ve kullanımı için daha yüksek bir özümseme kapasitesine sahip olabilecekleri ifade edilmektedir (Agarwal, 2023, s. 75). Bu bağlamda, özellikle gelişmiş ülkelerde politika yapıcıların, teknolojik altyapıyı geliştirme konusunda teşvik edici adımlar attıkları görülmektedir (Arslan vd., 2022, s. 83).

Üst yönetimin destekleyici tutum sergilemesi: Yapay zekâ uygulamalarına ilişkin alınan kararlar, yöneticilerin bu teknolojiye yönelik tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir (Böhmer ve Schinnenburg, 2023, s. 1061). Bu nedenle, departmanların tüm seviyelerindeki yöneticiler, yapay zekâ destekli uygulamaların çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde karşılanmasını teşvik etmek için iş birliği yapmalıdır (Xiao vd., 2023). Özellikle, üst düzey yöneticilerin yapay zekâyâ dayalı uygulamalara geçiş konusundaki istekliliği kritik öneme sahiptir (Agarwal, 2023, s. 72). Bu bağlamda, yapay zekâ destekli teknolojilerin kabul edilmesi, üst yönetimin desteğini ve liderliğini gerektirir (Islam vd., 2022, s. 16). Yapay zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi için kullanılan kaynaklardan biri olan liderlik, kaynak tahsisi, sermaye fonları sağlama, çalışanların ihtiyaçlarını, iş hedeflerini ve öncelikleri anlama, stratejik yönelim, çalışanlar ve ekiplerle iyi çalışma ilişkileri geliştirme, açık iletişim mekanizmalarını takip etme gibi unsurları içermektedir (Chowdhury vd., 2023, s. 10). Bu çerçevede, İKY liderleri ve üst yönetim, yapay zekânın İKY sistemlerine entegrasyonunun sadece bir departmanla sınırlı olmadığını, tüm şirket için avantajlı olabileceğinin farkında olmalıdır (Agarwal, 2023, ss. 75-76). Bu nedenle, üst yönetimin, yeni teknolojiye geçiş sürecinde faydaları maksimize ederken, riskleri azaltmaya yönelik bir çaba sarf etmesi beklenmektedir (Priksat vd., 2022, s. 237). Yapay zekâ destekli makineler ve süreçler, kişisel bilgisayarlar veya eski bilişim teknolojilerine kıyasla çok daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık nedeniyle, bazı çalışanların, robotlarla çalışırken endişe düzeyleri yüksektir. Bu durum, çalışanların yapay zekâ sistemlerini takım üyeleri olarak kabul etme ve iş hayatındaki bu yeni gerçeği benimseme konusundaki tutumlarını etkileyebilir. Bu endişeler, yöneticiler için stratejik bir zorluk oluşturabilir (Arslan vd., 2022, s. 84). Bu bağlamda, yöneticiler, bu teknolojilerle daha rahat çalışabilmeleri için çalışanlarına eğitim ve destek programları sunarak, yapay zekâ destekli sistemlerle iş gücünün etkileşimini artırabilir.

Çalışanların gerekli becerilere sahip olması: İş süreçlerinde yapay zekânın etkin kullanımı, çalışanların yeni beceriler öğrenmesini gerektirir (Chilunjika vd., 2022, s. 10; Konovalova vd., 2022, s. 88; Agarwal, 2023, s. 72; Chowdhury vd., 2023, s. 13). Özellikle, çalışanların bilişim teknolojileri becerileri, İKY’de yapay zekâ kullanımının başlatılması, benimsenmesi, rutin hale getirilmesi ve genişletilmesi süreçleriyle pozitif bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Priksat vd., 2023, s. 9). Bu bağlamda, teknik beceriler istatistik, programlama, tasarım ve iş analitiği gibi alanlarda yapay zekâ çözümlerinin uygulanmasını desteklerken; iş becerileri yapay zekânın uygulanacağı alanları anlamayı, teknolojinin sınırlarını ve yeteneklerini değerlendirmeyi, iş süreçlerini modellemeyi ve yapay zekâ çözümlerini yönetip denetlemeyi içermektedir (Chowdhury vd., 2023, s. 10). Ayrıca, bu süreçlerde, çalışanların sosyal, yönetsel, teknolojik ve ahlaki becerilere sahip olması, başarılı örgütsel değişim için hayati bir önem taşımaktadır (Malik vd., 2023, s.12). Bu nedenle, çalışanların, yapay zekâ teknolojisinin kullanımını, avantajlarını ve beklenen sonuçlarını daha iyi kavraması için eğitim programları düzenlenmelidir (Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 143).

3.2.2. Algılanan Faydalar

Yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen bir diğer itici faktör algılanan faydalardır (Agarwal, 2023, s. 75). Belirli bir sistemi kullanmanın iş performansını artıracığına inanma derecesi olarak tanımlanan algılanan faydalar, yöneticilerin yapay zekâyı benimsemeleri için etkili faktörler arasında yer almaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının faydalarına inanan ve yeterli becerilere sahip kullanıcıların yapay zekâyı işlerinde faydalı olarak algılamaları daha olasıdır (Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 143). Bu bağlamda, bu çalışmada, etkinliği ve verimliliği artırma, karar verme faaliyetlerini iyileştirme, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etme ve çalışan adanmışlığını güçlendirme gibi faktörler, algılanan faydalar kapsamında yapay zekânın benimsenmesini teşvik eden temel faktörler olarak belirlenmiştir.

Etkinliği ve verimliliği artırma: İKY, çalışanları en üst düzeyde etkinlik ve verimliliğe teşvik etme konusunda kritik bir rol oynar. Günümüzde bu hedefe ulaşmak için uygun araçları sağlamak ve akıllı otomasyon teknolojilerini benimsemek kaçınılmazdır (Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 142). Bu bağlamda, yapay zekâ destekli İKY sistemlerine geçiş, maliyetleri azaltmak, etkinliği ve verimliliği artırmak için bir strateji olarak kabul edilmektedir (Agarwal, 2023, s. 72; Malik vd., 2023, s. 1; Priksat vd., 2023, s. 4; Weber, 2023, s. 1). İnsan kaynakları yöneticileri, yapay zekâ araçlarının insanlar gibi görevleri yerine getirmesine imkan tanıyabilir. Bu teknolojiler, yöneticilere üretken veri analizleri yapmalarında ve faaliyetlerini istedikleri sonuçlara yönlendirmelerine yardımcı olabilir (Qamar vd., 2021, s. 1362). Bu şekilde, işlemleri optimize etme, İKY’nin iş yükünü azaltma, çalışma verimliliğini artırma ve sistem performansını geliştirme amaçlanmaktadır (Song ve Wu, 2021, s. 1).

Özellikle işe alım sürecinde adayların yeterliliklerini değerlendirmek ve en uygun yetenekleri seçmek için yapay zekâ teknolojilerinden yararlanılmaktadır (Zhang ve Yuan, 2022, s. 1, 8; Islam vd., 2022, s. 1). Yapay zekâ örgütlerin daha geniş bir işe alım havuzuna erişmesini sağlayarak, işe alım ve seçimde verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, İKY’yi temel alan yapay zekâ araçları, adayları işe alım süresini, maliyetleri ve kaynak kullanımını azaltma açısından etkilidir. İşe alımda kullanılan metriklerin sayısı ve çeşitliliği yapay zekâ ile artırılabilir. Nitekim yapay zekâ, örgüte en iyi yetenekleri çekme ve onları elde tutma gibi İKY işlevlerini yerine getirmede önemli bir araç olarak ortaya çıkabilir (Kshetri, 2021, ss. 970, 985).

İşe alım sürecinde adayların sorularına hızlı yanıt verebilen dijital sanal asistanlar veya sohbet robotları, İKY'ye e-posta gönderme ihtiyacını ortadan kaldırabilir. Bu dijital asistanlar, adayların özgeçmişlerini kullanarak işe uygunluklarını analiz edebilir ve bu şekilde yüksek kaliteli adayları belirleyip örgüte çekebilir. Otomatik olarak adayları ön değerlendirmeye tabi tutabilir ve etkili ve adil bir değerlendirme süreci yürüterek adaylarda güven oluşturabilir. Ayrıca, aday deneyimini geliştirmek amacıyla geri bildirim sağlayabilir. Aynı zamanda, bu asistanlar adaylara iş rollerini öğrenmelerinde yardımcı olabilir ve benzer iş rollerinde çalışanları örnek olarak gösterebilir (Chowdhury vd., 2023, s. 17).

Diğer taraftan, yapay zekâ bireysel performans yönetiminin yanı sıra eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetlerine de katma değer sağlar (Agarwal, 2023, s. 76). Birçok şirket, çalışan performansını izleme sistemlerini kullanarak çalışma saatlerini kontrol etmek ve iş verimliliğini değerlendirmek amacıyla yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmaktadır (Konovalova vd., 2022, s. 92). Ayrıca, yapay zekâ, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik içgörülerin belirlenmesine de olanak sağlar (Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 147). Bu da çalışanların geliştirilmesi, elde tutulması ve verimli bir şekilde kullanılması üzerinde potansiyel olarak olumlu bir etki yaratır (Kshetri, 2021, s. 970).

Karar verme faaliyetlerini iyileştirme: İKY alanındaki yapay zekâ uygulamaları, özellikle karar verme faaliyetlerini destekleyerek iş süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır (Qamar vd., 2021, s. 1351). İKY içindeki birçok görevin etkili ve hızlı bir şekilde tamamlanabilmesi için yaygın olarak kullanılan yapay zekâ teknolojisi (Aydın ve Turan, 2023, s. 1), yöneticilere etkili karar alma konusunda yardımcı olmaktadır (Sithambaram ve Tajudeen, 2023, ss. 839-840). Bununla birlikte, yapay zekâ büyük veri setlerini hızlı ve doğru bir şekilde işleyerek daha kaliteli karar sonuçları elde etmeyi mümkün kılar (Johnson vd., 2022, s. 541). Bu özellikler, yapay zekânın yönetsel karar süreçlerini kolaylaştırıcı ve kararların etkinliğini artırıcı bir rol oynadığını göstermektedir (Almarashda vd., 2021, s. 74; Lawler, 1996, s. 85).

Ayrıca, rutin idari görevlerin ve gereksiz evrak işlerinin azaltılmasının, yapay zekâ ile İKY entegrasyonundan kaynaklanan potansiyel avantajlar arasında olduğu belirlenmiştir (Chilunjika vd., 2022, s. 1; Johnson vd., 2022, s. 551). Özellikle uzman sistemler İKY yöneticilerine çalışan seçimi konusunda karar destek sistemleri olarak yardımcı olabilir (Qamar vd., 2021, s. 1362). Bu bağlamda, yapay zekâ, adayların özgeçmiş bilgilerini kullanarak kısa listeler oluşturmak için önemli bir fırsat sunmaktadır (Aydın ve Turan, 2023, s. 12). Yapay zekâya dayalı İKY araçları, bir yandan işe alım sürecinde tekrarlayan işleri daha hızlı gerçekleştirirken (Mohamad vd., 2022, s. 80), öte yandan işe alım maliyetlerini azaltma potansiyeli taşımaktadır (Kshetri, 2021, s. 985; Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 147).

Yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etme: Günümüz iş dünyasında, yaratıcılık ve yenilik, örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmeleri için temel faktörler arasında yer almaktadır (Baldegger vd., 2020, s. 72). Bu bağlamda, hızla değişen yenilik trendleri karşısında rekabet avantajı elde etmek, yapay zekâ teknolojisinin İKY süreçlerinde benimsenmesini zorunlu kılmaktadır (Qahtani ve Alsmairat, 2023, s. 142). Yapay zekâ, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyerek iş kalitesini artırır ve etkili iş yeniliklerine olanak tanır (Chowdhury vd., 2023, s. 10; Almarashda vd., 2021, s. 74; Palos-Sanchez vd., 2022, ss. 3647-3648).

Ayrıca, yapay zekâ çalışanların bireysel beceri setleri, ilgi alanları ve öğrenme tarzlarına odaklanarak, kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programları oluşturabilir (Konovalova vd., 2022, s. 88). Bu, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini destekler ve örgüt içinde yeni fikirlerin ve yeteneklerin ortaya çıkmasına katkı sağlar. Yapay zekâ kullanımının yaygınlaşması, çalışanların ve yöneticilerin daha düşük İKY maliyetleriyle yenilikçiliğe odaklanmalarına olanak tanır. Bu yaklaşım, aynı zamanda her bir çalışanın özel ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme ve örgüt içinde yenilik yapma yeteneğini artırma potansiyeline sahiptir (Malik vd., 2023, s. 6). Nitekim yapay zekâ uygulamalarıyla yenilikçiliği destekleyen bir örgüt yapısının ortaya çıkması kaçınılmazdır (Palos-Sanchez vd., 2022, s. 3647).

Ek olarak, büyük veri analitiği yetenekleri ile İKY verilerini derinlemesine analiz edebilen yapay zekâ araçları, işgücü eğilimlerini ve ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir bilgi kaynağıdır (Böhmer ve Schinnenburg, 2023, s. 1079). Bu sayede, örgüt gelecekteki beceri taleplerini önceden tahmin ederek, yenilikçi stratejiler belirleme ve çalışanların gelecekteki iş gereksinimlerine uyum sağlama kapasitesini güçlendirme imkanına sahip olabilir. Yapay zekâ tarafından sağlanan bu önemli içgörüler, örgütün sürdürülebilir başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynayabilir. Yenilikçi stratejilerle desteklenen çalışanlar, değişen iş dünyasında rekabet avantajı sağlayarak örgütün rekabet gücünü artırabilirler.

Çalışan adanmışlığını güçlendirme: Yapay zekâ, çalışanlara kişiselleştirilmiş bir deneyim sunarak günlük ihtiyaçlarını, rutin görevlerini ve programlarını etkili bir şekilde yönetme fırsatı sağlar. Otomatik takvim yönetimi, toplantı planlaması, sorulara etkili cevaplar verme, zamanında öneriler ve uyarılar sunma gibi işlevler, yapay zekâ tarafından kolaylıkla gerçekleştirilir. Bu süreç, ekip içindeki adanmışlığı artırmayı ve benzer profillere sahip çalışanlar arasında etkili bir işbirliği sağlamayı amaçlar. Ayrıca, yapay zekâ kariyer gelişimini desteklemek amacıyla mentor atanması gibi uygulamaları da içerir (Chowdhury vd., 2023, s. 17). Bu sayede kişiselleştirilmiş kariyer danışmanlığına daha fazla entegre olur (Bankins, 2021, s. 841) ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına odaklanarak daha etkili bir rehberlik sağlar.

Yapay zekânın İKY üzerindeki etkilerinden biri, çalışan deneyimini anlama, duygusal durumları analiz etme ve refahlarını yönetme becerisidir (Konovalova vd., 2022, s. 88). Yapay zekâ, çalışanların geri bildirimlerini alarak ve adanmışlık platformlarını yönetme olanağı sunarak, çalışanların işleriyle duygusal olarak daha bağlantılı hissetmelerine katkıda bulunur (Malik vd., 2023, s. 10). İşletmeler, yapay zekâyâ dayalı İKY sistemleri aracılığıyla çalışanların durumunu anlık olarak değerlendirip, elde edilen bilgileri kullanarak işletme politikalarını hızlıca düzenleyebilir. Bu yaklaşım, iş gücünün sürekli olarak güçlendirilmesine ve bu sayede şirketin gelişim hedeflerine daha etkin bir şekilde ilerlemesine olanak tanır (Yang, 2022, s. 11). Bu süreçte, yapay zekâ çalışanların ihtiyaçlarına daha duyarlı ve hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği sayesinde, örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki bırakarak İKY süreçlerini daha etkin hale getirebilir.

Çalışan adanmışlığını artırmada etkili bir rol oynayan yapay zekâ, aynı zamanda personel devir hızını azaltmaya da katkı sağlayabilir (Mohamad vd., 2022, s. 80). Personel devir hızını öngörmede yardımcı olan yapay zekâ kullanımının, bu durumdan kaynaklanan üretkenlik azalışının da önüne geçtiği gözlemlenmektedir (Palos-Sanchez vd., 2022, ss. 3647-3648). Bu şekilde, yapay zekâ, işletmelerin İKY süreçlerini daha öngörülebilir ve verimli bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunarak, iş gücü istikrarını artırabilir ve şirketin uzun vadeli başarılarına katkı sağlayabilir.

3.3. İKY'de Yapay Zekânın Benimsenmesine Yönelik Kısıtlayıcı Güçler

İKY alanında yapay zekânın benimsenmesini etkileyen bir dizi itici güç bulunmasına rağmen, uygulayıcılar potansiyel sorunları ifade eden kısıtlayıcı güçler konusunda da bilinçli olmalıdır. Bu kısıtlayıcı güçler, dört temel grupta sınıflandırılabilir.

Teknolojik değişime karşı olumsuz tepkiler: Hem İKY çalışanları hem de yöneticileri arasında gözlemlenen yapay zekâ uygulamalarına dair endişeler, yapay zekânın İKY alanında kullanım sürecini yavaşlatabilir (Palos-Sanchez vd., 2022, s. 3649). Çalışanların yapay zekâ destekli İKY'ye yönelik çeşitli bakış açıları sergileme eğiliminde oldukları ve bu bakış açılarının İKY'nin etkinliği üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Xiao vd., 2023). İKY alanındaki yapay zekâ konusu henüz çok yeni olduğundan, bu teknolojiye yönelik çekinceler taşıyan çalışanların varlığı söz konusudur (Baldegger vd., 2020, s. 77). Bu bağlamda, İKY görevleri için veri bilimi tekniklerinin uygulanmasıyla ilgili karşılaşılan zorluklardan biri, çalışanların algoritmalar tarafından alınan kararlara karşı olumsuz tepkiler göstermeleridir (Tambe vd., 2019, s. 15). Hem İKY çalışanları hem de yöneticileri arasında gözlemlenen yapay zekâ uygulamalarına dair endişeler, yapay zekânın İKY alanında kullanım sürecini yavaşlatabilir (Palos-Sanchez vd., 2022, s. 3649).

Yapay zekâyâ dayalı uygulamaların iş hayatına entegrasyonu, çalışanlarda teknolojik kaygı seviyelerini artırabilir. Geleneksel teknolojilere kıyasla daha karmaşık olan yapay zekâ araçları, kullanıcıları yeni ve belirsiz faktörlerle karşı karşıya bırakarak, teknoloji kullanımına dair olumsuz duyguları tetikleyebilir. Bu durum, teknolojiye uyum sürecinde yaşanan hayal kırıklığı ve endişe düzeyinin artmasına neden olabilir (Konovalova vd., 2022, s. 92-93). Özellikle teknolojik gelişmelerin gerisinde kalma ve iş kaybı endişesi, yapay zekânın yaygın olarak benimsenmesini engelleyen önemli faktörlerden biridir (Arslan vd., 2022, s. 75; Chilunjika vd., 2022, ss. 7-8; Johnson vd., 2022, s. 549). Bu korku, çalışanların teknolojinin sunduğu potansiyeli tam anlamıyla keşfetmelerini zorlaştırırken, yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonunu dirençle karşılamalarına da neden olabilir. Bu açıdan, yapay zekâ teknolojisine bir takım üyesi olarak duyulan güven düzeyi, değişimi kabul etme sürecini etkileyecektir (Konovalova vd., 2022, s. 93).

Çalışanların yapay zekâ destekli İKY uygulamalarına dair ortak bir algı geliştirmeleri koşuluyla, bu uygulamaların çalışanlara fayda sağlayabileceği belirtilmektedir (Xiao vd., 2023). Ancak, bu olumlu algının oluşabilmesi için yöneticilerin, çalışanlarına yapay zekânın getirdiği avantajları ve iş süreçleri üzerine etkilerini anlatan doğru bilgi aktarımını sağlamaları gerekmektedir (Baldegger vd., 2020, s. 77). Çalışanların yapay zekâ ile ilgili bilince sahip olmalarını teşvik etmek ve bu teknolojiyi bir fırsat olarak görmelerini sağlamak, örgüt içinde daha olumlu bir kabulü destekleyebilir.

Veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili endişeler: Yapay zekâ araçları genellikle e-posta iletileri, sosyal medya içerikleri ve kurum içi sohbetler gibi çeşitli uygulamalardan veriler toplamaktadır (Johnson vd., 2022, s. 554). Ancak, bilişim teknolojilerinin yanlış kullanımı ve verilerin istenmeyen alıcılara paylaşımı durumunda, kişisel bilgilerin kötüye kullanılması ve web sitelerine sızması, çalışanların refahını olumsuz etkileyebilir (Arslan vd., 2022, s. 78). Başka bir deyişle, insan davranışının dijital izlerinden çıkarım yapmaya yönelik çabalar, gizlilik ve etik konularında ciddi sorunlara neden olabilir. Bu endişeler, çalışanların gizliliklerinin ihlal edildiğini düşündüklerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Tambe, 2019, ss. 26, 35). Veri gizliliği ve güvenliği konuları, yapay zekânın özellikleri nedeniyle ortaya çıkan etik sorunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır (Qamar vd., 2021, s. 1362; Prikshat vd., 2022, s. 231; Malik vd., 2023, ss. 6-7). Yapay zekânın İKY alanında kullanılması, kötüye kullanım vakaları, siber saldırılar ve gizlilik kayıpları gibi potansiyel tehditleri içermektedir (Konovalova vd., 2022, s. 93). İKY departmanı kimlik numaraları ve banka hesap numaraları gibi çalışanların kişisel bilgilerini içerdiği için siber saldırılara karşı daha savunmasızdır. Uygun güvenlik önlemleri alınmazsa, bu durum siber saldırılara maruz kalma ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'yla ilgili hükümlerin ihlali gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Sithambaram ve Tajudeen, 2023, s. 834).

Bu endişeler, İKY'de yapay zekâyı benimsemek ve uygulamak için yasal ve sosyal açıdan sorumlu yaklaşımları gündeme
 Kişi ve Özer (2024).

getirmektedir (Malik vd., 2023, ss. 6-7). Bu bağlamda, yapay zekâ tarafından alınan kararlarda teknolojinin etik ve insan odaklı bir biçimde kullanılmasını sağlamak son derece önemlidir (Bankins, 2021, s. 873). İKY’de yapay zekâ kullanımı için paydaşlarla etkileşimde bulunarak güçlü etik ilkeler geliştirmek, sürdürülebilir bir yapay zekâ uygulamasının anahtarıdır (Priksat vd., 2022, s. 241). Ayrıca, bu sorunları etkili bir şekilde çözmek için yöneticiler, İKY görevleri için kişisel verileri toplarken gizlilik endişelerinin bilincinde olmalı ve veri gizliliği ilkelerine tam uyum sağlamalıdır (Bankins, 2021, s. 845; Priksat vd., 2022, s. 228). Buna ek olarak, yöneticiler çalışanları eğitmek ve farkındalık yaratmak için gerekli adımları atmalıdır (Qamar vd., 2021, s. 1362). Eğitim ve etkili İKY uygulamaları, yeni teknolojilere olan güveni destekleyebilir ve bu teknolojilerin iş ortamında etkili bir şekilde kullanılmasına olanak tanıyabilir (Arslan vd., 2022, s. 77).

Algoritmik önyargıdan kaynaklanan hatalar: Yapay zekâ sistemlerinin kararlarını şekillendiren algoritmalar, bir dizi kural veya prosedürü kullanarak, verilere dayalı tahminler ve çıkarımlar yapar (Bankins vd., 2022, s. 861). Bu teknoloji, hassas ve güvenilir bilgi üretimini sağlayan algoritmaların kullanımına dayanmaktadır. (Böhmer ve Schinnenburg, 2023: 1059; Agarwal, 2023, s. 70). Ancak, yapay zekâ algoritmaları evrimleşip geliştikçe, beraberinde artan riskler de ortaya çıkar (Rodgers vd., 2023, s. 16). Yapay zekâ çözümlerinin İKY’de benimsenmesi sürecinde karşılaşılan önemli bir sorun, tahmin modellerini eğitmek için gerekli İKY verilerinin miktarı ve kalitesiyle ilgilidir. Başarılı bir şekilde geliştirilmiş çözümler, tahmin yeteneklerini artırmak için doğru İKY verileri kullanmaktadır (Malik vd., 2023, s. 9). Çünkü yapay zekâ verilerden beslendiği ölçüde başarılı olabilir. Verilerin eksikliği durumunda, yapay zekâ sisteminin önyargılı bir seçim yapma olasılığı bulunmaktadır (Aydın ve Turan, 2023, s. 2). Önyargılı veri setlerinin kullanımı, geçmişteki önyargı kalıplarını devam ettirebilecek sonuçlara yol açabilir (Bankins, 2021, s. 845). Örneğin, işe alım sürecinde uzman sistem, önyargılara maruz kalarak, belirli bir cinsiyete, belirli becerilere, geçmişlere, etnik gruplara vb. öncelik tanınmasına neden olabilir. Ayrıca, İKY faaliyetleri arasında adayları eleme ve performansları değerlendirme gibi süreçler de önyargılara açık hale gelebilir (Qamar vd., 2021, ss. 1354-1355). Dolayısıyla, yapay zekâ ile ilişkilendirilen araçlar ve prosedürler, önyargı ve ayrımcılık endişelerini ortaya çıkarabilir (Johnson vd., 2022, s. 539; Bankins vd., 2022, s. 867; Konovalova vd., 2022, s. 91).

Yapay zekâ kararlarında oluşabilecek önyargıları ele almak için sisteme veri aktarımına büyük bir titizlikle yaklaşmak gereklidir. Yöneticiler, kararlarının potansiyel sonuçlarını göz önünde bulundurarak, bu kararları etik bir bakış açısıyla değerlendirmelidir (Qamar vd., 2021, ss. 1354-1355). Karar alma süreçlerinde şeffaflık, açıklanabilirlik ve önyargıları ortadan kaldırma gibi etik, hukuki ve ahlaki konular ön planda tutulmalıdır (Malik vd., 2023, s. 9). Makine öğrenmesi algoritmalarının büyük ve çeşitli veri setleri ile eğitilmesi gerekmektedir. Büyük miktarda veri, algoritmaların daha fazla öğrenmesine ve yapay zekâ kararlarını daha akılcı hale getirmesine olanak tanır (Kshetri, 2021, s. 984). Yeni algoritmik yaklaşımların benimsenmesiyle, yapay zekâ sistemlerindeki önyargılarla ilişkilendirilen riskler önemli ölçüde azaltılabilir (Rodgers vd., 2023, s. 16). Bu şekilde, yapay zekâ kullanımı etik standartlara uygun, adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Duygusal zeka eksikliği: İKY performans değerlendirmeleri, iş-yaşam dengesi, sağlık ve genel iyi olma gibi hassas konuları ele aldığı için duygusal zeka gerektiren görevleri barındırır. Bu tür konular bazen insanlar arası etkileşimi gerektirirken, bazıları özel insan becerilerini gerektirdiği için, insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları arasında insan dokunuşuna olan ihtiyaç önemli hale gelmektedir (Bankins, 2021, s. 847). Yapay zekâ teknolojisinin büyük veri işleme kapasitesi sayesinde tekrarlayan görevleri insanlardan daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesi avantaj sağlasa da, bu sistemler duyguları, hisleri, istekleri ve ihtiyaçları değerlendirmede insanlar kadar yetkin değildir (Kshetri, 2021, s. 982). Yapay zekânın hızlı ve sürekli çalışma, zaman ve görev optimizasyonu avantajlarına rağmen, temel yumuşak becerilere sahip olmaması, özellikle iş ortamındaki duygusal zeka gerektiren konularda kısıtlamalara yol açar (Palos-Sanchez vd., 2022, s. 3649). Bu durum, insanların algoritmalara aşırı güvenmeye başlamasıyla eleştirel düşünme, duygusal zeka ve sezgi gibi insan düşünme süreçlerinin göz ardı edilebileceği bir noktaya kadar gidebilir (Johnson vd., 2022, s. 552), bilgisayar tabanlı sistemlerin karar alma süreçlerine kör bir güven oluşturabilir ve insanların kendi içgüdüsel düşünme yeteneklerini ihmal etmelerine neden olabilir.

Yapay zekânın özellikle sosyal etkileşim ve yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekası gibi modern yönetimin benzersiz insan öğelerine temel bir tehdit oluşturma olasılığı düşük görünmektedir (Konovalova vd., 2022, s. 93). Hızlı veri analizi ve rutin görevlerdeki başarısıyla yapay zekâ iş süreçlerini geliştirebilir, ancak karmaşık duygusal durumları anlama, empati kurma ve sosyal ilişkileri yönetme gibi alanlarda insan katkısı oldukça önemlidir (Arslan vd., 2022, s. 78). Gelecekte bu tür insana özgü yeteneklerin daha da önemli hale geleceği vurgulanmaktadır (Mohamad vd., 2022, s. 83).

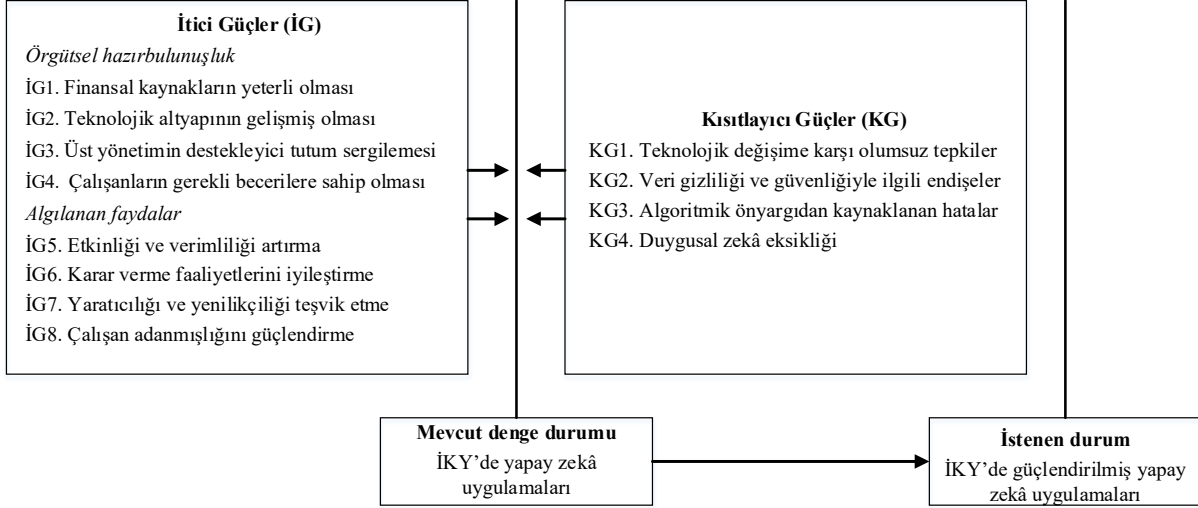
3.4. İKY’de Yapay Zekânın Benimsenmesi ve Güç Alanı Analizi

Genel olarak, örgütlerin yapay zekâyı iş süreçlerine entegre etmeye başlaması, bu teknolojinin İKY fonksiyonunda da benimsenmesini tetikleyebilir. Yapay zekâ uygulamaları daha verimli, hızlı ve etkili çözümler sunarak, İKY süreçlerinde dönüşümü beraberinde getirir. Örneğin, yapay zekâ destekli işe alım sistemleri, adayları daha objektif bir şekilde değerlendirebilir ve işe alım sürecini hızlandırabilir. Ayrıca, yapay zekâ destekli eğitim ve geliştirme programları, çalışanların becerilerini daha iyi anlamak ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılarak, iş gücünün daha yetkin hale gelmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte,

yapay zekâ destekli performans değerlendirme sistemleri, veri odaklı geribildirimlerle çalışanların performansını iyileştirebilir. Dolayısıyla, yapay zekâ uygulamalarının İKY fonksiyonunda benimsenmesi, çalışan performansını, memnuniyetini ve deneyimini artırmanın yanı sıra, örgütlerin başarısını ve rekabetçiliğini de geliştirebilir.

Yapay zekâ teknolojisinin hızla büyümesiyle birlikte, yakın gelecekte modern işletmelerde bu teknolojinin yaygın olarak benimsenmesi ve geleneksel İKY süreçlerinin geride kalmış olarak değerlendirilmesi öngörülmektedir (Ahmed, 2018, s. 978). Bu bağlamda, İKY’de yapay zekânın benimsenmesini etkileyen itici ve kısıtlayıcı faktörlerin belirlenmesi, araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemli çıkarımlar sağlayacaktır. Bu tür analizler, işletmelerin yapay zekâ entegrasyonu için daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Çalışma kapsamında 3.2 ve 3.3 başlıkları altında ayrıntılı olarak ele alınan temel bulguların görsel temsili Şekil 2’de görüldüğü gibidir.

Şekil 2. İKY’de Yapay Zekânın Benimsenmesinin İtici ve Kısıtlayıcı Güçleri



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yapay zekânın benimsenmesinde önemli olan itici güçlerden biri, örgütsel hazırbulunuşluktur. Örgütsel hazırbulunuşluk, finansal kaynaklar, teknolojik altyapı, üst yönetimin istekliliği ve çalışanların beceri düzeyi gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur (Agarwal, 2023, s. 72). Bir şirketin bu alandaki hazır olma durumunu doğru bir şekilde değerlendirmesi, yapay zekânın başarılı bir şekilde benimsenme olasılığını artırır ve yapay zekânın iş değerinden tam olarak yararlanmak için kritik önem taşır. Bu nedenle, şirketler varlıkları, yetenekleri ve taahhütleri doğrultusunda yapay zekâ teknolojisini benimseme hedefine ne kadar hazır olduklarını dikkatlice gözden geçirmelidirler (Jöhnc vd., 2021, s. 5). Bunun yanı sıra, algılanan faydalar da, İKY’de yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu faktör, yapay zekânın sağlayacağı faydaların, teknolojiyi kabul etme ve kullanma olasılığının arttığını göstermektedir (Goswami vd., 2023, s. 10). Yapay zekâ teknolojisi, İKY’de işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi gibi birçok fonksiyon üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, yapay zekâ ve ilgili otomasyon teknolojileri en yetenekli çalışanları işletmeye çekmeye, onlara hızlı ve etkili eğitim ve gelişim fırsatları sunmaya, büyük miktarda çalışan verisini işlemeye ve daha iyi iş kararları almaya yardımcı olmaktadır. İKY fonksiyonlarında teknolojinin sağladığı bu destekleyici rol, artan çalışan katılımı, iş tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan adanmışlığı ve iş performansı gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu durum, işletmelerin performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini iyileştirme potansiyeli kazanmasına olanak tanır. (Budhwar vd., 2022, ss. 1077, 1087).

Yapay zekâyâ dayalı İKY uygulamaları, yöneticilere bir dizi kritik iş zorluğunu daha etkili bir şekilde çözme imkanı sunmaktadır. Bu uygulamalar, rutin İKY görevlerini otomatikleştirme, kişiselleştirilmiş eğitim modülleri oluşturma ve iş süreçlerini daha verimli hale getirme gibi avantajlar sağlar (Saxena, 2020, s. 152). İKY ekipleri, rutin görevlerin otomatik hale gelmesiyle daha az operasyonel görev üstlendiğinden, yaratıcı ve stratejik görevlere daha fazla odaklanabilir. Mentorluk, geri bildirimler sunma, çalışanları motive etme ve güçlü örgütsel ilişkiler kurma gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırarak, şirketin genel başarısını olumlu bir etkiler (Ahmed, 2018, s. 973). Aynı zamanda, bu uygulamalar İKY işlevlerine harcanan zamanı azaltarak karar verme sürecini hızlandırır ve İKY tarafından alınan kararların tarafsızlık, nesnellik ve şeffaflığına katkıda bulunur. İnsan faktöründen kaynaklanan hataları en aza indirgeyerek, önyargı, dikkatsizlik, bilgisizlik gibi sorunları ortadan kaldırır. Ayrıca, bazı İKY işlevlerinin uygulanmasındaki maliyetleri düşürerek, işletmelere ekonomik fayda sağlar (Tymbaliuk vd., 2022, s. 154). Böylece, yapay zekâ, daha doğru, verimli, şeffaf, kaliteli ve maliyet etkin İKY uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlar (Mathew vd., 2021, s. 216).

Bu itici güçlerin yanı sıra İKY’de yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesinde gerek insan gerekse teknoloji kaynaklı birtakım kısıtlayıcı güçler bulunmaktadır. Bu güçlerden ilki, değişime direnç ile ilgilidir. İşsizlik kaygısı, yeni teknolojiyi öğrenememe korkusu ve algoritmalara güvenmeme gibi nedenlerle çalışanlar teknolojik değişime karşı direnseler de (Mittal ve Gujral, 2020, s. 2792;

Eubanks, 2022, s. 206); eğitim faaliyetleri, etkin liderlik yaklaşımları ve destekleyici örgüt kültürü uygulamaları ile bu direncin üstesinden gelinebilir (Budhwar vd., 2022, s. 1087). İkincisi, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili endişelerdir. Çalışan verilerinin korunması ve kullanılmasında yasal çerçeve göz önünde bulundurulmalı ve yetkisiz erişimi engelleyici tedbirler alınmalıdır (Saxena, 2020, s. 157). Üçüncüsü, algoritmik önyargıdan kaynaklanan hatalardır. Programlama aşamasında doğru ve yeterli veri setinin kullanılması yoluyla önyargıları azaltmak veya yok etmek mümkündür (Parikh, 2021). Dördüncüsü, duygusal zeka eksikliğidir. Etik, yasal ve toplumsal boyutları dikkate alarak duygusal yapay zekâ uygulamalarından yararlanılabilir ve yapay zekânın insanlarla etkileşimleri iyileştirilebilir (Schuller ve Schuller, 2018, ss. 41, 45). Bu kısıtlayıcı güçlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, yapay zekânın İKY alanındaki benimsenmesini kolaylaştırabilir.

Bu çalışmada, İKY’de yapay zekânın benimsenmesini değerlendirmek için kullanılan Güç Alanı Analizi Modeli, uygulayıcıların hem itici güçlerden etkin bir şekilde yararlanmalarına hem de kısıtlayıcı güçleri azaltmalarına ve ortadan kaldırmalarına yardımcı olacak önemli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak, güçlendirilmiş yapay zekâ uygulamalarının ortaya çıkması ve mevcut denge durumundan istenen duruma doğru bir ilerleme beklenmektedir. Ancak, teknolojik yeniliklerin benimsenmesini etkileyen güçlerin öncelik ve etki dereceleri kültürel, coğrafi, sektörel ve personel özelliklerine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, yöneticilerin kendi örgüt yapılarına uygun analizler gerçekleştirmeleri ve güç unsurlarını düşük, orta ve yüksek düzeylerde derecelendirmeleri önemlidir. Bu yaklaşım, daha esnek ve özelleştirilmiş stratejiler oluşturmak için bir çerçeve sağlar. İKY’de yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesi sürecinde başarı, bu tür analizlerin dikkatlice yapılması ve elde edilen sonuçların doğru bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Bununla birlikte, Tablo 2’de sunulan çalışma bazındaki analizler, İKY’de yapay zekâya dayalı uygulamaların benimsenmesinde en yaygın görülen itici ve kısıtlayıcı faktörleri belirleyerek, genel bir değerlendirme yapmaya imkan sağlamaktadır. Bulgulara göre, çalışmaların %40’ında etkinlik ve verimliliği artırma, %33’ünde karar verme faaliyetlerini iyileştirme ve %27’sinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etme İKY’de yapay zekâya dayalı uygulamaların benimsenmesini destekleyen itici güçler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, çalışmaların %33’ünde algoritmik önyargı kaynaklı hatalar, %30’unda veri gizliliği ve güvenliği endişeleri ve %27’sinde teknolojik değişime olumsuz tepkiler İKY’de yapay zekânın benimsenmesinde karşılaşılan başlıca kısıtlayıcı güçler olarak tanımlanmıştır. Bu bulgular, çalışmanın örneklemini temel alarak, yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen faktörlerin göreceli önemini anlamaya katkı sağlayabilir.

Tablo 2. İtici ve Kısıtlayıcı Güçlerin Çalışmalara Göre Dağılımı

Yazar(lar) (Yıl)	İG1	İG2	İG3	İG4	İG5	İG6	İG7	İG8	KG1	KG2	KG3	KG4
Agarwal (2023)	x	x	x	x	x						x	
Almarashda vd. (2021)						x	x					
Arslan vd. (2022)		x	x						x	x		x
Aydın ve Turan (2023)						x					x	
Baldegger vd. (2020)							x		x			
Bankins (2021)								x		x	x	x
Bankins vd. (2022)											x	
Böhmer ve Schinnenburg (2023)			x				x				x	
Chilunjika vd. (2022)				x		x			x			
Chowdhury vd. (2023)	x	x	x	x	x		x	x				
Islam vd. (2022)		x	x		x							
Johnson vd. (2022)						x			x	x	x	x
Konovalova vd. (2022)				x	x		x	x	x	x		x
Kshetri (2021)					x	x					x	x
Lawler ve Elliot (1996)						x						
Malik vd. (2023)				x	x		x	x		x	x	
Mohamad vd. (2022)						x		x				x
Palos-Sanchez vd. (2022)							x	x	x			x
Prikshat vd. (2022)	x		x							x		
Prikshat vd. (2023)		x		x	x							
Qahtani ve Alsmairat (2023)		x		x	x	x	x					
Qamar vd. (2021)					x	x				x	x	
Rodgers vd. (2023)											x	
Sithambaram ve Tajudeen (2023)		x				x				x		
Song ve Wu (2021)					x							
Tambe vd. (2019)									x	x		
Weber (2023)					x							
Xiao vd. (2023)			x						x			
Yang, Y. (2022)								x				
Zhang ve Yuan (2022)					x							

İG: itici güç. KG: kısıtlayıcı güç.

Sonuç

Bilgi ve iletişim çağının getirdiği teknolojik gelişmeler, modern işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için temel fonksiyonlarını yeniden düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. Yapay zekâ, son zamanlarda birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılarak bilim ve teknoloji alanında devrim niteliğinde değişikliklere neden olmuştur. Bu teknolojinin işletmelerde kullanılması, üretim, pazarlama, finans, tedarik zinciri ve İKY gibi çeşitli işlevler üzerinde belirgin etkiler yaratmıştır. Bu bağlamda, yeni teknolojiye uyum sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesindeki itici ve kısıtlayıcı güçler Güç Alanı Analizi Modeli çerçevesinde sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Bu Model, işletme yöneticilerine, örgütsel değişimi etkileme potansiyeli olan güçleri tanımlama ve anlama konusunda yardımcı olmayı hedefler. Yöneticiler, bu analiz çerçevesinde itici güçlerden yararlanmak ve kısıtlayıcı güçleri azaltmak için yeni eylem planları geliştirebilirler.

Yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen temel itici güçlerden biri olan örgütsel hazırbulunuşluk, finansal kaynakların yeterli olması, teknolojik altyapının gelişmiş olması, üst yönetimin destekleyici tutum sergilemesi ve çalışanların gerekli becerilere sahip olması gibi alt faktörlerle yakından ilişkilidir. Öncelikle, finansal kaynakların yeterli olması, yapay zekâ uygulamalarının geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesi için gerekli olan bütçenin sağlanması açısından önemlidir. Gelişmiş teknolojik altyapı ise, yapay zekâ uygulamalarının verimli bir şekilde entegre edilmesi için gerekli donanım ve yazılımı sağlar. Üst yönetimin destekleyici tutumu, çalışanların yeni teknolojileri kabul etme ve kullanma isteğini artırarak benimsenme sürecini kolaylaştırır. Ayrıca, çalışanların gerekli becerilere sahip olması, yapay zekâ sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için önemlidir. Bu alt faktörlerin bir araya gelmesi, örgütsel hazırbulunuşluğun sağlanmasına ve yapay zekâ uygulamalarının başarılı bir şekilde benimsenmesine katkıda bulunur.

Bununla birlikte, işletmelere rekabet avantajı kazanma potansiyeli sunan yapay zekâ teknolojisi, İKY alanında bir dizi faydayı beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi İKY işlevlerine destek olurken, aynı zamanda etkinlik, verimlilik ve genel iş performansı üzerinde belirgin etkiler sağlamaktadır. Bu ileri teknoloji, rutin görevlerin daha hızlı, doğru ve maliyet etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunarak, İKY çalışanlarının daha yaratıcı, yenilikçi ve stratejik görevlere odaklanmalarını mümkün kılar. Bu da karar alma süreçlerini iyileştirir, gelecekteki zorluklara daha iyi hazırlanmayı sağlar ve çalışan adanmışlığını artırır. Çalışanlar, yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının faydalarını olumlu bir şekilde değerlendirdiklerinde, bu uygulamaları benimseme eğiliminde olacaklardır. Bu durum, algılanan faydaların, çalışanların yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarına yönelik tutumlarını etkileyen önemli bir itici güç olduğunu göstermektedir.

Ancak, yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesi sürecinde bazı kısıtlayıcı güçlerle de karşılaşmaktadır. Bu güçler arasında teknolojik değişime karşı olumsuz tepkiler, veri gizliliği ve güvenliği endişeleri, algoritmik önyargı hataları ve duygusal zeka eksikliği gibi faktörler bulunmaktadır. Teknolojik değişime karşı gösterilen olumsuz tepkiler, yeni teknolojiye uyum sağlama konusundaki direnci temsil ederken; veri gizliliği ve güvenliği endişeleri, kişisel bilgilerin korunması ve verilerin yetkisiz erişimden korunması konularındaki hassasiyeti ifade etmektedir. Algoritmik önyargı hataları, yapay zekâ algoritmalarının bilinçsizce ayrımcılık yapabileme riskini belirtirken, duygusal zeka eksikliği, yapay zekâ sistemlerinin insan duygularını tanıma ve doğru bir şekilde yorumlama yeteneğinin sınırlı olması durumunu ifade etmektedir. Bu kısıtlayıcı güçler, yapay zekâ araçlarının etkinliğini azaltabilir ve İKY uygulamalarındaki başarıyı engelleyebilir. Ancak, bu zorlukların üstesinden gelebilmek için alınacak tedbirlerin, yapay zekâ araçlarının daha etkili ve güvenilir hale gelmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, yapay zekâya dayalı İKY uygulamalarının benimsenmesindeki itici ve kısıtlayıcı güçlere dair sağladığı temel anlayış, İKY alanında yapay zekâ konusuna ilgi duyan araştırmacılara ve bu teknolojiyi uygulamayı düşünen profesyonellere teknolojik dönüşüm sürecini daha iyi anlama konusunda önemli bir rehberlik sunabilir. Bununla birlikte, İKY alanında yapay zekâya dayalı uygulamaların rolünü derinlemesine inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. İlk olarak, bu çalışmanın veri seti sadece WoS veri tabanından elde edilen İngilizce makalelerle sınırlıdır. Gelecekteki çalışmalarda farklı veri tabanları incelenerek farklı diller ve farklı yayın türlerinin dâhil edilmesiyle çalışmanın kapsamı genişletilebilir. İkinci olarak, mevcut çalışma ikincil verilere dayanmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, İKY'ye yönelik yapay zekâ uygulamalarının potansiyel etkilerini anlamak amacıyla birincil verilerin kullanılması önerilebilir. Bu kapsamda, yöneticilerin ve çalışanların İKY süreçlerinde yapay zekâ kullanımına yönelik hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendiren çalışmalar yürütülebilir. Ayrıca, yapay zekâya dayalı dönüşüm sürecinden etkilenebilecek grupların, bu çalışmada belirlenen itici ve kısıtlayıcı güçlere yönelik algılarını inceleyen yeni araştırmalar başlatılabilir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.

Teşekkür Beyanı

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

Destek Beyanı

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

Etik Beyanı

Yazarlar çalışma için Etik Kurul Onayı alınmasına gerek olmadığını beyan etmişlerdir.

Sorumlu Özel Sayı Editörleri

Doç. Dr. Beyza Mina Ordu-Akkaya, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Görkem Ataman, Yaşar Üniversitesi

Arş. Gör. Yunus Yıldırım, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Kaynakça/References

- Agarwal, A. (2023). AI adoption by human resource management: A study of its antecedents and impact on HR system effectiveness. *Foresight*, 25(1), 67-81. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0199>
- Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971-978. <https://doi.org/10.31221/osf.io/cfwvm>
- Al-Alawi, A. I., Sanosi, S. K. & Althawadi, A. H. (2021). *Effects of technology and digital innovations on the human resources ecosystem*. 2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application, 7th-8th December 2021, Online, 502-510, <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682279>.
- Almarashda, H., Baba, I., Ramli, A., Memon, A. & Rahman, I. (2021). Human resource management and technology development in artificial intelligence adoption in the UAE energy sector. *Journal of Applied Engineering Sciences*, 11(2) 69-76. <https://doi.org/10.2478/jaes-2021-0010>
- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I. & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75-88. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>
- Aydın, E. & Turan, M. (2023). An AI-based shortlisting model for sustainability of human resource management. *Sustainability*, 15(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su15032737>
- Baldegger, R., Caon, M. & Sadiku, K. (2020). Correlation between entrepreneurial orientation and implementation of AI in human resources management. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 72-79. <http://doi.org/10.22215/timreview/1348>
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: A decision-making framework. *Ethics and Information Technology*, 23, 841-854. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y. & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, 24, 857-875. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8>
- Bhatt, P. (2022). AI adoption in the hiring process-important criteria and extent of AI adoption. *Foresight*, 25(1), 144-163. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2021-0144>
- Böhmer, N. & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations*, 45(5), 1057-1082. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T. & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence-challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Capatina, A., Bleoju, G., Matos, F. & Vairinhos, V. (2017). Leveraging intellectual capital through Lewin's Force Field Analysis: The case of software development companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 125-133. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.001>
- Chilunjika, A., Intauno, K. & Chilunjika, S. R. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1972>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A. & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Eubanks, B. (2022). *Artificial intelligence for HR: Use AI to support and develop a successful workforce* (2nd. Ed.). Kogan Page, London, N.Y.
- Goswami, M., Jain, S., Alam, T., Deifalla, A. F., Ragab, A. E. & Khargotra, R. (2023). Exploring the antecedents of AI adoption for effective HRM practices in the Indian pharmaceutical sector. *Frontiers in Pharmacology*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fphar.2023.1215706>
- Harwood, T. G. & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3, 479-498.
- Hmoud, B. (2021). The adoption of artificial intelligence in human resource management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(1), 105-118. https://doi.org/10.23762/fso_Vol9_no1_7
- Hossin, M. S., Ulfy, M. A., Ali, I. & Karim, M. W. (2021). Challenges in adopting artificial intelligence (AI) in HRM practices: A study on Bangladesh perspective. *International Fellowship Journal of Interdisciplinary Research*, 1(1), 66-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4480245>
- Hussain, S. M., Ahmad, N., Fazal, F. & Menegaki, A. N. (2023). The impact of female directorship on firm performance: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00677-2>
- IBM (2021, October). *The business case for AI in HR: Insights and tips on getting started*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
- Islam, M., Mamun, A. A., Afrin, S., Ali Quaosar, G. M. A. & Uddin, Md. A. (2022). Technology adoption and human resource

- management practices: The use of artificial intelligence for recruitment in Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(2), 324-349. <https://doi.org/10.1177/23220937221122329>
- Jaiswal, A., Arun, C. J. & Varma, A. (2022). Rebooting employees: Upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1179-1208. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891114>
- Johnson, B. A. M., Cogburn, J. D. & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538-562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>
- Jöhnk, J., Weißert, M. & Wyrтки, K. (2021). Ready or not AI comes-An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 5-20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- Konovalova, V., Mitrofanova, E., Mitrofanova, A. & Gevorgyan, R. (2022). The impact of artificial intelligence on human resources management strategy: Opportunities for the Humanisation and Risks. *Wisdom*, 2(1), 88-96. <https://doi.org/10.24234/wisdom.v2i1.763>
- Kshetri, N. (2021). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the Global South: Some preliminary evidence. *Management Research Review*, 44(7), 970-990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0168>
- Lawler, J. J., & Elliot, R. (1996). Artificial intelligence in HRM: An experimental study of an expert system. *Journal of Management*, 22(1), 85-111. <https://doi.org/10.1177/014920639602200104>
- Levi, D. & Lawn, M. (1993). The driving and restraining forces which affect technological innovation in organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 4(2), 225-240. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(93\)90006-2](https://doi.org/10.1016/1047-8310(93)90006-2)
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row, New York, NY.
- Mak, A. H. N. & Chang, R. C. Y. (2019). The driving and restraining forces for environmental strategy adoption in the hotel industry: A force field analysis approach. *Tourism Management*, 73, 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>
- Malik, A., Budhwar, P. & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Mathew, S., Oswal, N. & Ateeq, K. (2021). Artificial intelligence (AI): Bringing a new revolution in human resource management (HRM). *Grenze International Journal of Engineering and Technology*, Jan Issue, 211-218.
- McKinsey & Company (2022, December). *The state of AI in 2022- and a half decade in review*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202022%20and%20a%20half%20decade%20in%20review/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review.pdf?shouldIndex=false>
- Mehrotra, S. & Khanna, A. (2022). Recruitment through AI in selected Indian companies. *Metamorphosis*, 21(1), 31-39. <https://doi.org/10.1177/097262252110662>
- Mittal, N. & Gujral, H. K. (2020). Realization of artificial intelligence in human resource management best practices. *Mukt Shabd Journal*, 9(7), 2786-2795.
- Mohamad, Z., Chaudhary, R., Iyer, S., Sutarto & Khan, S. (2022). A probing: How artificial intelligence is beneficial in different fields of human resource management. *Pacific Business Review (International)*, 15(4), 80-89.
- Ose, S. O. (2016). Using Excel and Word to structure qualitative data. *Journal of Applied Social Science*, 10(2), 147-162. <https://doi.org/10.1177/1936724416664948>
- Palos-Sanchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A. & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(01), 3628-3655. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y. & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125-1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Panda, P. (2020). The future transformation of HR functions which apstole by artificial intelligence. *Brindavan Journal of Management and Computer Science*, 1(1), 127-135.
- Parikh, N. (2021, October 14). *Understanding bias in AI-enabled hiring*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/10/14/understanding-bias-in-ai-enabled-hiring/?sh=410312cd7b96>
- Prikshat, V., Patel, P., Varma, A. & Ishizaka, A. (2022). A multi-stakeholder ethical framework for AI-augmented HRM. *International Journal of Manpower*, 43(1), 226-250. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0118>
- Prikshat, V., Malik, A. & Budhwar, P. (2023). AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 33(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100860>
- Qahtani, E. H. A. L. & Alsmairat, M. A. K. (2023). Assisting artificial intelligence adoption drivers in human resources management: A mediation model. *Acta Logistica*, 10(1), 141-150. <https://doi.org/10.22306/al.v10i1.371>
- Qamar, Y., Agrawal, R. K., Samad, T. A. & Chiappetta Jabbour, C. J. (2021). When technology meets people: The interplay of artificial

- intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339-1370. <https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2020-0436>
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y. & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Saxena, A. (2020). The growing role of artificial intelligence in human resource. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 6(8), 152-158. <https://doi.org/10.36713/epira2013>
- Schuller, D. & Schuller, B. W. (2018). The age of artificial emotional intelligence. *Computer*, 51(9), 38-46. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3620963>
- Schwering, R. E. (2003). Focusing leadership through force field analysis: New variations on a venerable planning tool. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 361-370. <https://doi.org/10.1108/01437730310498587>
- Singh, A. & Shaurya, A. (2021). Impact of artificial intelligence on HR practices in the UAE. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8, 1-9. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00995-4>
- Sithambaram, R. A. & Tajudeen F. P. (2023). Impact of artificial intelligence in human resource management: A qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 821-844. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12356>
- Song, Y. & Wu, R. (2021). Analysing human-computer interaction behaviour in human resource management system based on artificial intelligence technology. *Knowledge Management Research & Practice*, <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1955630>
- Sriram, V. P., Mathur, A., Aarthy C, C. J., Basumatary, B., Mamgain, P. & Pallathadka, H. (2021). Model based using artificial intelligence to overcome the human resource problem in the healthcare industry. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(4), 3980-3992.
- Swanson, D. J. & Creed, A. S. (2014). Sharpening the focus of force field analysis. *Journal of Change Management*, 14(1), 28-47. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.788052>
- Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tanantong, T. & Wongras, P. A. (2024). UTAUT-based framework for analyzing users' intention to adopt artificial intelligence in human resource recruitment: A case study of Thailand. *Systems*, 12(1), 1-27. <https://doi.org/10.3390/systems12010028>
- Thomas, J. (1985). Force field analysis: A new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*, 18(6), 54-59. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90064-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90064-0)
- Tsybaliuk, S., Vasylyk, A. & Bilyk, O. (2022). Artificial intelligence in HR: Practices and prospects of the spread in Ukraine. *The Eurasia Proceedings of Science, Technology, Engineering & Mathematics (EPSTEM)*, 17, 152-160. <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076>
- Weber, P. (2023). Unrealistic optimism regarding artificial intelligence opportunities in human resource management. *International Journal of Knowledge Management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.4018/IJKM.317217>
- World Economic Forum (2023, May). *Future of jobs report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Xiao, Q., Yan, J. & Bamber, G. J. (2023). How does AI-enabled HR analytics influence employee resilience: Job crafting as a mediator and HRM system strength as a moderator. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0198>
- Yang, Y. (2022). Artificial intelligence-based organizational human resource management and operation system. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962291>
- Zahidi, F., Imam, Y., Hashmi, A. U. & Baig, M. M. (2020). Impact of artificial intelligence on HR management-A review. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(6), 92-99.
- Zhang, J. & Yuan, Y. (2022). Multi-dimensional post competency evaluation model in human resource management under the background of artificial intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2022/9730127>