

# YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: FIRSATLAR, ZORLUKLAR VE TEHDİTLER

Kemal SERBES

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Türkiye

serbesuskemal@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-1713-0156>

<i>Atıf</i>	SERBES, K. (2026). YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: FIRSATLAR, ZORLUKLAR VE TEHDİTLER. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 18(1), 1-35.
-------------	---

## ÖZ

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir yaklaşımla incelemeyi, konuyla ilgili güncel eğilimlere ve gelecekteki olasılıklara dair kapsamlı bir inceleme sunmayı; İKY ile olan iş birliklerini ve gelişmekte olan yapay zekâ temelli teknolojilerin uygulanmasının insan kaynakları (İK) fonksiyonlarını nasıl güçlendirdiğini çok sayıda çalışmaya dayanarak aktarmayı amaçlamaktadır. Araştırma tanımlayıcı bir tasarımla yürütülmüş olup, tamamen çeşitli kaynaklardan elde edilen ikincil verilere dayanmaktadır. Araştırma sonucunda İKY’de yapay zekanın mevcut durumu, karşılaşılan zorluklar ve fırsatlar hakkında kapsamlı bir değerlendirme sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, İKY alanında yapay zekanın giderek artan önemine işaret etmekte ve bu nedenle daha fazla araştırma yapılmasına bağlı olarak çeşitli veri kaynaklarının bütünleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın temel amacı, yapay zekânın İK departmanındaki rolünü incelemek ve İK departmanında karşılaşılan zorlukları ve fırsatları ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, yapay zekânın İK departmanında yürütülen çeşitli işlevlerde önemli bir rol oynadığı; robotik sistemler sayesinde şirketlerin işe alım, veri toplama ve analiz etme, performans yönetimi, iş yükünü azaltma ve işyeri verimliliğini artırma gibi süreçleri yönetebildiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Derin Öğrenme, Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ.

Geliş Tarihi: 29.07.2025 / Kabul Tarihi: 06.01.2026, DOI: 10.17932/IAU.IAUSB.D.2021.021/iausbd\_v18i1001

Araştırma Makalesi-Bu makale iThenticate programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

## **THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND THREADS**

### **ABSTRACT**

This study aims to examine the effects of artificial intelligence (AI) technologies on human resource management (HRM) through a multidimensional approach, providing a comprehensive review of current trends and future possibilities in the field. It seeks to convey, based on numerous studies, how collaborations between HRM and emerging AI-based technologies strengthen HR functions. The research was conducted using a descriptive design and relies entirely on secondary data obtained from various sources. As a result of the study, a comprehensive evaluation was reached regarding the current state of AI in HRM, as well as the challenges and opportunities encountered. The findings indicate the growing importance of AI in the field of HRM and highlight the necessity of integrating diverse data sources for further research. The primary objective of the study is to investigate the role of AI in the human resources department and to identify the challenges and opportunities faced within HR functions. The research concluded that AI plays a significant role in various HR functions; through robotic systems, companies can effectively manage processes such as recruitment, data collection and analysis, performance management, workload reduction, and workplace efficiency enhancement.

**Keywords:** *Artificial intelligence, Deep learning, Digital transformation, Human resource, Human resource management.*

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte yapay zekâ (YZ) teknolojileri, örgütlerin yönetim süreçlerinde köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Bu dönüşümden en çok etkilenen alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir (İKY). Geleneksel olarak insan odaklı karar alma süreçlerine dayanan İKY, artık büyük veri analitiği, makine öğrenimi ve otomasyon gibi yapay zekâ tabanlı teknolojilerle yeniden şekillenmektedir. Bu değişim, sadece operasyonel süreçlerin daha hızlı ve verimli hale gelmesini değil, aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik konumunun da yeniden tanımlanmasını beraberinde getirmektedir.

Yapay zekanın insan kaynakları (İK) süreçlerine entegrasyonu; işe alım, performans değerlendirme, çalışan bağlılığı, eğitim-gelişim ve insan kaynakları planlaması gibi pek çok alanda somut uygulamalarla kendini göstermektedir. Bu teknolojiler; yöneticilere daha hızlı ve veri temelli kararlar alma imkânı sunarken, aynı zamanda çalışanların deneyimlerini kişiselleştirmeye ve öngörüye dayalı stratejik planlama yapmaya olanak tanımaktadır. Ancak, bu dönüşüm yalnızca fırsatlar sunmakla kalmayıp, çeşitli zorlukları ve etik sorumlulukları da gündeme getirmektedir. Özellikle algoritmik önyargı, mahremiyetin korunması, iş güvencesi ve çalışanların yapay zekâ ile olan etkileşimi gibi konular, dikkatle ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır.

Günümüzde dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte yapay zekâ teknolojileri, İKY alanında köklü değişimlere yol açmaktadır. İşe alımdan performans değerlendirmeye, çalışan memnuniyetinden eğitim süreçlerine kadar pek çok İK fonksiyonu artık veri odaklı, otomatikleştirilmiş sistemlerle yürütülmektedir. Fakat, bu dönüşüm, beraberinde bazı temel sorunları da gündeme getirmektedir: Yapay zekanın karar alma süreçlerinde insan yargısının yerini alması, algoritmik önyargı ve etik ihlaller gibi riskler, veri güvenliği ve mahremiyetin korunması gibi konular, İKY'nin doğasını ve işlevini sorgulanır hale getirmektedir. Bu doğrultuda, temel araştırma problemi, yapay zekâ teknolojilerinin İKY'yi nasıl dönüştürdüğü, bu dönüşümün ne gibi fırsatlar ve zorluklar doğurduğu ve örgütlerin bu süreçte nasıl stratejik bir yönelim benimsemesi gerektiğidir.

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin İKY'ye olan etkilerini çok boyutlu bir yaklaşımla ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmada, yapay zekanın İK süreçlerindeki kullanım alanları, sunduğu fırsatlar ve karşılaşılan

zorluklar kuramsal çerçevede değerlendirilecektir. Bu araştırmanın temel amacı, yapay zekâ teknolojilerinin İKY'ye etkilerini kapsamlı bir biçimde analiz etmektir. Bu çerçevede, yapay zekanın İK süreçlerindeki uygulama alanları (örneğin işe alım, performans yönetimi, eğitim vb.) incelenecek, bu teknolojilerin İK verimliliği, karar alma süreçleri ve çalışan deneyimi üzerindeki olumlu katkıları değerlendirilerek, bununla birlikte karşılaşılan etik, teknik ve yönetsel zorluklar ele alınacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin İKY üzerindeki etkilerini çok boyutlu biçimde ele almayı amaçlayan bir derleme makalesidir. Araştırma, ikincil veriler üzerinden yürütülmüş olup, doğrudan veri toplama yöntemlerine başvurulmamıştır. Çalışma kapsamında, literatür taraması yöntemi kullanılarak konuya ilişkin 2010-2025 yılları arasındaki mevcut akademik kaynaklardan yararlanılmıştır. Veri kaynakları arasında Web of Science, Scopus, Google Scholar, DergiPark ve YÖK Ulusal Tez Merkezi gibi akademik veri tabanları yer almaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmanın birkaç sınırlılığı bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma yalnızca ikincil veriler ve mevcut literatür üzerinden yürütülmüştür. Bu nedenle, doğrudan saha çalışması veya birincil veri toplama yöntemlerine dayanan özgün bulgular çalışmada yer almamaktadır. Ayrıca, literatür taraması için seçilen veri tabanları ve anahtar kelimeler, çalışmanın kapsamını belirlemede etkili olduğundan, bazı önemli kaynakların gözden kaçırılması söz konusudur. Bununla birlikte, çalışmada farklı veri tabanları veya arama terimleri kullanılması durumunda farklı sonuçlar elde edilme ihtimali de bulunmaktadır. Son olarak, çalışma temelde akademik yayınlara odaklandığından, uygulamadaki pratik deneyimler ve sektörel bakış açısı kapsam dışı kalmış olabilir.

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

İnsan kaynağı, örgütlerin başarısı ve verimliliği açısından en önemli unsurlardan biridir. Diğer kaynakların etkin kullanımı da büyük ölçüde bu kaynağın doğru seçimine bağlıdır. Çevresel koşullardan etkilenen ve sürekli değişim gerektiren yapısıyla insan kaynağı, örgütler için dinamik bir unsur niteliği taşımaktadır (Gedik, 2025, s. 5). Bu nedenle, teknolojik gelişmelerle birlikte yetenekli çalışanların önemi giderek artmakta, etkili bir İKY ise örgütler için öncelikli bir gereklilik hâline gelmektedir.

İKY, örgütlerin hedeflerine ulaşması için gerekli insan gücünü yasal çerçevede hem birey hem çevre yararına olacak şekilde yönetmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Bir örgütün çalışanlarının uzun vadeli performansını öngörmeyi hedefleyen İK modeli, çalışan yaşam döngüsü yönetimi modeli olarak da adlandırılmaktadır (Özer, vd, 2017, s. 5-6; Gür, vd., 2019, s. 140; Çalık ve Ereş, 2022, s. 8; Tiftik, 2022, s. 379; Madanchian, 2024, s. 2). Özetle, İKY; çalışanların işe alımından, etkili ve yasalara uygun biçimde yönetilmesine kadar uzanan sistemli bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. İKY'nin temel işlevleri; iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetim sistemi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, özlük işleri, yetenek yönetimi gibi alanlardan oluşmaktadır. Bu işlevlerin ortak amacı, çalışanların potansiyel ve performanslarını en üst düzeye çıkararak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Uçar ve Bulut, 2022, s. 115; Güloğlu, vd., 2022, s. 13; Rayhan, 2023, s. 40; Sayın, 2023, s. 108).

İKY, bir faaliyet alanı olarak birden fazla bireyin bulunduğu her örgütsel yapıda işlevsellik kazanmakta ve kurumsal bütünlük açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bu kapsamda, İKY fonksiyonlarını yürüten personel hem operasyonel düzeydeki hedeflerin hem de işletmenin genel stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenmektedir. Söz konusu sorumluluklar, öncelikle fonksiyonel düzeyde ortaya çıkmakta; zamanla daha geniş örgütsel bağlamlara yayılmaktadır (Tiftik, 2022, s. 379). İKY, tarihsel süreç içinde, personel işlemlerini yürüten bir yapıdan, örgütsel stratejilerin oluşumunda etkin rol oynayan stratejik bir fonksiyona evrilmiştir. Bu dönüşümde küreselleşme, demografik yapıdaki değişiklikler, müşteri beklentilerindeki artış ve teknolojik gelişmeler belirleyici olmuştur. Günümüzde İKY, örgütlerin rekabet gücünü artırmada ve sürdürülebilir başarıyı sağlamada kritik bir unsur olarak konumlanmakta; uygulama ve politikalarını kurumsal hedeflerle uyumlaştırarak, bu yolla uzun vadeli başarıya katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Maghsoudi, vd., 2024, s. 1). Tüm bu açıklamalardan hareketle, İKY'nin çok boyutlu bir yönetsel alan olduğu ve örgüt içerisinde belirlenen stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit bir yapı olarak işlev gördüğü söylenebilir.

Etkili insan gücünün istihdamı, geliştirilmesi ve örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde yönlendirilmesi, çağdaş İKY anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu bakımdan İKY, yalnızca çalışanların yönetimini değil; aynı zamanda

kurum kültürünün inşası, çalışan bağlılığının artırılması ve stratejik yönetimi de kapsamaktadır (Tuna, 2016, s. 5; Güloğlu vd, 2022, s. 13). Bu nedenle, etkili bir İKY uygulaması; stratejik ihtiyaçlara odaklanmalı ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamalıdır. Ayrıca İKY, hem aktif iş gücünün oluşturulmasında hem de mevcut kaynakların en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesinde önemli rol üstlenmelidir (Yılmaz, 2020, s. 30; Ćormarković, vd., 2022, s. 30).

Sonuç olarak, İKY'nin zaman içerisinde operasyonel bir yapıdan stratejik bir role evrildiği söylenebilir. Bu dönüşümde; özellikle küreselleşme, demografik değişimler, müşteri taleplerindeki artış ve teknolojik yenilikler belirleyici olmuştur. Günümüzde ise İKY, yalnızca çalışanları yöneten bir birim değil; aynı zamanda kurum kültürü, çalışan bağlılığı ve stratejik yönetimin yöneticisi olarak konumlanmakta ve örgütsel başarının temel unsurlarından biri hâline gelmektedir.

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ**

İKY'nin tarihsel gelişimi dönemlere ayrılırken, farklı bakış açılarına dayalı çeşitli görüşler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, İKY'yi örgütsel açıdan ele alanlara göre; örgüt içinde bu alana yönelik ayrı bir birimin kurulması esas alınmakta ve bu birimin kuruluşu 1910'lu yılların başına kadar gitmektedir (Erduygun ve Tınaz, 2023, s. 162). Diğer yandan, İKY'ye stratejik bir perspektiften yaklaşanlar ise bu alanın 1970'li yıllarla birlikte gelişmeye başladığını savunmaktadır (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020, s. 2). Her iki yaklaşım dikkate alındığında, İKY'nin tarihsel gelişim sürecinde geçirdiği aşamaları ayrıntılı şekilde ele almak, sürecin anlaşılmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir.

Sanayi Devrimi ile birlikte artan fabrika sayısı, çalışanların istihdam koşullarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Çok sayıda insanın büyük kentlere göç ederek fabrikalarda çalışmaya başlaması, “işçi sınıfı” olarak tanımlanan yeni bir toplumsal yapının ortaya çıkmasına zemin hazırlamış; zamanla fabrikalardaki iş gücünün artması, başta çalışma saatleri olmak üzere çalışma koşullarıyla ilgili çeşitli sorunları gündeme getirmiştir. Bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla hükümetler ve akademik çevreler bazı yasal düzenlemeler yapılmasını gerekli görerek, çeşitli kararlar alınmasını sağlamışlardır. Bu kararların önemli olanlarından biri işe alınan personelin özlük işlemleri ve ücret ödemelerinin yürütüldüğü ayrı bir birimin kurulmasıdır. Bu gelişmelere bağlı olarak, Avrupa'da

1890 yılında kurulan ilk ofis, sonraki yıllarda ABD’de de benzer şekilde hizmet vermeye başlamıştır (Alanlı, 2022, s. 62-65). Sanayi Devrimi ile birlikte işçi sınıfının ortaya çıkması ve sonucunda çalışma koşullarında yaşanan sorunlar, çeşitli yasal düzenlemeleri gündeme getirmiş; yaşanan bu gelişmelerin ardından, personelin özlük ve ücret işlemlerini yürüten ilk İK ofisleri kurulmaya başlanmıştır.

Avrupa’da 19. yüzyılın sonlarında refah ve sendikal hareketlerin yaygınlaşmasıyla birlikte kurulan “Refah Sekreterliği”, personel yönetiminin başlangıcı olarak kabul edilirken; başlangıçta yalnızca evrak işleriyle ilgilenen bu birimler, zamanla yaşanan gelişmeler ve dış etkenlerle birlikte daha kapsamlı hale gelmiştir (Öz, 2025, s. 9). Bağımsız bir birim olarak kurulan personel yönetimi, çalışanlara karşı bakış açısını değiştirerek onları örgüt için bir yatırım olarak görmeye başlamıştır. Bu dönüşüm, stratejik ve katma değer yaratan bir sistem olan İKY’yi ön plana çıkarmıştır (Benligiray, 2020, s. 4-7). Böylece personel birimlerinin görevleri yalnızca idari işleri değil, işe alım süreçleri, iş sözleşmeleri müzakereleri ve çalışan davranışlarına yönelik araştırmaları da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu dönüşümde, üst düzey yöneticiler ve İK profesyonellerinin, İKY’nin örgütsel başarı ve rekabet avantajındaki kritik rolünü kabul etmeleri etkili olmuştur (Öge ve Karasoy, 2016, s. 3-4; Özer vd., 2017, s. 5-6; Yılmaz, 2020, s. 30). Günümüzde İKY, operasyonel bir alan olmanın ötesinde, örgütsel performans ve rekabet gücüne doğrudan katkı sağlayan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

İKY bakımından, 1950’li yıllardan 1990’lı yıllara kadar olan dönem, bir gelişme ve sentez dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönem içinde, psikoloji başta olmak üzere sosyoloji ve antropoloji gibi bilimlerin gelişmelerinden ve sistem kuramından yararlanılmıştır (Yılmaz, 2020, s. 31). 1980’li yıllarda yapılan araştırmalar, örgütler tarafından İK’ye yeterince önem verilmediği sonucunu ortaya çıkarırken; buna sebep olarak da personel yöneticilerinin örgüt içinde üstlendikleri rollerin ve sorumlulukların belirsiz olması gösterilmiştir. Bu tarihlerde yapılan araştırmalardan anlaşıldığı kadarıyla, İK’nin örgütün bir parçası olarak görülmemesi bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İK ile ilgili eksikliklerin ve yanlışlıkların tespit edilip düzeltilmesine çaba sarf edildiyse de yapılan çalışmalar İK’ye olan ilgiyi artırmakta yeterli olamamıştır. 1990’lı yıllarda ise çalışma ilişkilerindeki değişikliklerden kaynaklı bakış açısı İK, sistemlerinin önemini artırarak, örgütleri bu alanda

çalışmalar yapmaya sevk etmiştir (Erduygun ve Tınaz, 2023, s. 163). Bu gelişmeler doğrultusunda, İK'nın stratejik bir unsur olarak kabul görmeye başlaması, örgütlerin İK'ye yönelik yaklaşımlarında köklü bir dönüşümün habercisi olmuştur.

## **YAPAY ZEKANIN GELİŞİM SÜRECİ, TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Tarihsel açıdan bakıldığında, yapay zekâ kavramının kökeni oldukça eskiye dayansa da, bilgisayar biliminin öncülerinden Alan Turing bu alanın temelini atan isimlerden biri olarak kabul edilmektedir. Turing, 1936 yılında geliştirdiği “Turing Makinesi” kavramıyla hesaplama kuramının temel taşlarını atmış, 1950 yılında yayımladığı “Computing Machinery and Intelligence” adlı makalesinde ise makinelerin düşünme yetisi üzerine tartışarak, makinelerin insan gibi düşünüp düşünemeyeceğini anlamaya yönelik bir ölçüt olan “Turing Testi”ni önermiştir. Bunun yanı sıra, 1956 yılında yapay zekâ kavramının John McCarthy tarafından bir konferansta kullanıldığı da kabul edilmektedir. McCarthy ile birlikte Claude Shannon, Ray Solomonoff, Nathaniel Rochester ve Marvin Minsky’de yapay zekâ konusunda çalışmalar yaparak, sürecin gelişimine öncülük etmiş ve yapay zeka teknolojisinin gelişimine katkı sağlamışlardır (Can ve Sezgin, 2024, s. 105; Öz, 2025, s. 3-4).

Yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminden devlet yönetimine kadar uzanan geniş bir alanda kullanılmakta; büyük veri kümelerini analiz ederek kurum ve kuruluşların daha sağlıklı ve etkili kararlar almasına katkı sağlamaktadır (Şendoğdu, 2020, s. 147; Coşkun ve Gülleroğlu, 2021, s. 948; Tiftik, 2021, s. 377; Akça, 2023, s. 50; Afzal, vd., 2023, s. 1). Akıllı teknolojiler ve araçlar kapsamında değerlendirilen yapay zekâ; nesnelerin interneti, makine öğrenimi, akıllı robotlar, yapay sinir ağları, derin öğrenme ve genetik algoritmalar gibi çeşitli uygulamaları bünyesinde barındırmaktadır (Akça, 2023, s. 50). Dış çevreden elde edilen verileri analiz ederek bu verilerden öğrenebilen ve önceki öğrenmelerini yeni durumlara uygulayabilen yapay zekâ, belirli hedeflere ulaşabilen yetkin bir sistem olarak işlev görmektedir (Qamar, vd., 2021, s. 1339–1340). Bununla birlikte, yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesi ve etkin biçimde kullanılabilmesi için disiplinler arası ekiplerin oluşturulması, farklı paydaşlardan sürekli geri bildirim alınması ve sistemlerin bu geri bildirimler doğrultusunda uyarlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Bujold, vd., 2024, s. 1192). Bu çerçevede yapay zekâ, yalnızca teknolojik bir araç

değil, insan merkezli ve disiplinler arası bir yaklaşımla ele alındığında örgütsel başarının sürdürülebilir bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Yapay zekâ teknolojisinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, dijital dönüşümün hızlı bir şekilde ilerlediği görülmektedir. 1945 yılında ilk bilgisayar olan ENIAC'ın kullanılmaya başlanması ve sonrasında hesap makinesi ile cep telefonu gibi elektronik araçların geliştirilmesi, dijitalleşme sürecinde önemli dönüm noktalarını oluşturmuştur (Akkuş, 2024, s. 41). 1950'li yıllarda otomatik makinelerin gelişimiyle birlikte yapay bir beynin tasarlanabileceği düşüncesi ortaya çıkmış; bu doğrultuda yürütülen çalışmalar, Allen Newell ve John McCarthy gibi bilim insanlarının öncülüğünde günümüz yapay zekâ teknolojisini temelini oluşturan programların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Öztemel, 2020, s. 101). John McCarthy'nin 1956 yılında Dartmouth Koleji'nde düzenlediği konferans, yapay zekânın kuramsal bir alan olarak tanımlanmasında önemli bir dönüm noktası olmuş; yapay zekâ kavramı bu süreçten itibaren literatürde yer alarak farklı problem alanlarına yönelik alt disiplinler şeklinde gelişimini sürdürmüştür (Rayhan, 2023, s. 39; İşler ve Kılıç, 2021, s. 3). Bu gelişmeler, yapay zekânın yalnızca bilimsel bir ilgi alanı değil, yaşamın birçok alanını etkileyen stratejik bir teknoloji hâline geldiğini göstermektedir.

1960'lı yılların başarılarından itibaren geliştirilen programlama dilleri, yapay zekâ sistemlerinin oluşturulmasını önemli ölçüde kolaylaştırmıştır. 1970'li yıllarla birlikte yapay zekâ alanındaki araştırmaların artması, alandaki ilerlemelerin hız kazanmasına katkı sağlamıştır. Bu süreçte, 1972 yılında Japonya'da insan davranışlarını taklit edebilen WABOT-I geliştirilmiştir. Bunu takiben Japonya, 1981 yılında Beşinci Nesil Bilgisayar Projesi kapsamında Prolog programlama dilini kullanmayı hedeflediğini açıklamış; projede elde edilen başarılar, bilgi tabanlı sistemlerin gelişimine ve genel bilgi sistemlerine yönelik çalışmaların yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Bu amaca yönelik, 1983'te Amerika'da CYC ve 1984'te Japonya'da EDR projeleri hayata geçirilmiştir (Kuşçu, 2015, s. 49; Toprak, vd., 2022, s. 83; Eltimur, 2022, s. 562; Can ve Sezgin, 2024, s. 105). Bu gelişmeler, yapay zekâ alanındaki ilerlemelerin büyük ölçüde programlama dillerindeki gelişmelerle ilişkili olduğunu ve sonraki yeniliklere temel oluşturduğunu göstermektedir.

1950–1980 yılları arasında geliştirilen yapay zekâ yaklaşımları,

bilgisayarların insan davranışlarını taklit etmesini amaçlayan yöntemleri kapsamaktadır. Bu dönemdeki yapay zekâ anlayışı, makine öğrenmesinden farklı olarak, bilgisayarlara açık biçimde programlanmadan öğrenme yetisi kazandırmayı hedefleyen hesaplama teknolojilerine dayanmaktadır. Derin öğrenme ise bu yaklaşımın güncel bir uzantısı olarak, çok katmanlı sinir ağları aracılığıyla öğrenmeyi mümkün kılan bir makine öğrenmesi dalı olarak öne çıkmaktadır (Rayhan, 2023, s. 38–39). Yapay zekâ teknolojisinin gelişimi, çalışma hayatında bazı mesleklerin bu sistemler tarafından yerine getirilebilme potansiyelini gündeme getirirse de bu teknolojiler esasen insan zekâsını destekleyen ve güçlendiren araçlar olarak değerlendirilmektedir. Veri odaklı bir çağda, verilerin tek başına anlam taşımadığı; asıl değerinin insan zekâsı tarafından okunması ve yorumlanmasıyla ortaya çıktığı unutulmamalıdır (Berhil, vd., 2020, s. 33).

Yapay zekâ uygulamaları günümüzde birçok iş alanında kullanılmakta olup, bu kullanım hem uygulama yazılımının türüne hem de yapay zekâ yaklaşımına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Etkileşimli işlem tabanlı uygulamalar, bilgi sistemleri, büyük veri analiz sistemleri (gerçek zamanlı veya toplu işleme), sensör tabanlı veri toplama sistemleri (nesnelerin interneti), akıllı konuşma sistemleri (sohbet robotları ve kişisel asistanlar), gömülü kontrol sistemleri, eğlence sistemleri ve bağımsız uygulamalar, yapay zekânın başlıca kullanım alanlarını oluşturmaktadır (Ćormarković, vd., 2022, s. 30). Gelişmiş algoritmalar sayesinde farklı kaynaklardan elde edilen büyük veri kümeleri, yapay zekâ sistemlerinin öğrenme kapasitesini artırarak daha karmaşık görevleri yerine getirebilmelerini mümkün kılmakta; bu sayede sistemler yalnızca sayısal analizler yapmakla kalmayıp, insan düşünce, duygu ve davranışlarını da anlamaya yönelik çıkarımlar üretebilmektedir. İşlenen veri miktarının artmasıyla birlikte yapay zekâ sistemlerinin öngörü ve karar verme yetenekleri güçlenmekte, bu durum insan müdahalesine duyulan ihtiyacı azaltarak tamamen bağımsız çalışan uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Sharma, 2021, s. 594–596). Böylece yapay zekâ uygulamalarının etkinliği, İKY'den sağlık hizmetlerine, pazarlamadan kamu politikalarına kadar pek çok alanda önemli ölçüde artmaktadır.

**Tablo 1.**  
*Yapay Zekanın Tarihsel Gelişimi*

<b>Dönem</b>	<b>Öne Çıkan Gelişmeler</b>
1950’li yıllar	Alan Turing’in “Makineler düşünebilir mi?” sorusu gündeme geldi.
1960’lı yıllar	İlk yapay zekâ programı geliştirildi (ELIZA).
1970’li yıllar	Uzman sistemlerin temelleri atıldı.
1980’li yıllar	Endüstride YZ uygulamaları başladı.
1990’li yıllar	Makine öğrenmesi ön plana çıktı.
2000’li yıllar	Veri madenciliği ve istatistiksel YZ uygulamaları yaygınlaştı.
2010’lu yıllar	Derin öğrenme (deep learning) ve büyük veri kullanımı öne çıktı.
2020 ve sonrası	Yapay zekâ iş dünyasında, sağlıkta, eğitimde yoğun kullanıma girdi.

Tablo 1’de yapay zekanın yıllara göre tarihsel gelişim süreci özetlenerek gösterilmiştir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra yapay zekâ teknolojisinde çok hızlı bir ilerleme yaşandığı görülmektedir.

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMI**

Günümüzde dijital dönüşümün etkisiyle birlikte, örgütler iş süreçlerini daha verimli, hızlı ve stratejik bir biçimde yürütme gereksinimi duymakta ve genetik algoritmalar, bulanık kümeler ve yapay sinir ağları gibi birçok yapay zekâ aracı örgütlerin çeşitli işlevsel alanlarında kullanılmaktadır. İşverenler, son yıllarda özellikle İK alanında; işe alım, eğitim, performans değerlendirmeleri ve çalışan verilerinin yönetimi gibi alanlarda verimliliği ve etkinliği artırmak için yapay zekadan yararlanmaya başlamışlardır (Afzal, vd., 2023, s. 1; Öz, 2025, s. 7). Yapay zekâ tabanlı sistemler; işe alım ve aday değerlendirme süreçlerinden, çalışan performansının izlenmesine ve yetenek yönetimine kadar pek çok İKY işlevinin daha analitik, objektif ve etkin biçimde yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Bu teknolojiler yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmamakta, aynı zamanda İKY'nin stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlayarak, örgütlerin rekabet gücünü de desteklemektedirler.

İKY, dijitalleşmenin işe alım, personel kayıtlarının tutulması, bordro yönetimi, performans değerlendirme ve eğitim planlaması gibi zaman alıcı

ve emek yoğun süreçlere nüfuz etmesiyle büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Bilgisayar ve internet teknolojisi ile birlikte İKY; verimliliği artırma, maliyetleri düşürme ve rekabet gücünü yükseltme çabası içinde olmuştur. Bu süreçte gelişmiş teknolojiler, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin (HRIS) hızla evrilmesini sağlamış; yapay zekâ ile entegre edilen bu sistemler, uygulamalı “taktiksel İKY bilgi sistemlerine (T-HRIS)” dönüşmüştür. Ancak, yapay zekâ destekli İK uygulamalarının başarılı olabilmesi için, yöneticilerin bu sistemleri uygulayıp denetleyebilecek yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Yapay zekânın karar alma süreçlerini dönüştürme potansiyeli bilinse de, İK alt fonksiyonlarına entegrasyonu konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır (Votto, vd., 2021, s. 1-2; Maghsoudi, vd., 2024, s. 1). Bu nedenle, İKY’de yapay zekânın etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanımı, yalnızca teknolojik altyapıyı değil; stratejik vizyonu, örgütsel uyumu ve insan odaklı yaklaşımları da gerektirmektedir.

Yapay zekâ teknolojilerinin İKY’ye entegrasyonu, diğer toplumsal dönüşümlerle birlikte İKY’de yenilenme ve gelişimi desteklemekte; yönetim süreçlerini hızlandırarak ve doğruluğunu artırarak, İK işlevlerinin verimliliğini yükseltmektedir (Madanchian, 2024, s. 1-2; Palos-Sánchez, vd., 2022, s. 4-5). Bu çerçevede, yapay zekânın İKY içinde artan rolü, örgütsel gelişim ve kurumsal esneklik üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Değişken piyasa koşullarında faaliyet gösteren örgütler, veri analizi, ilişki yönetimi, öngörü ve kriz yönetimi gibi alanlarda yapay zekâdan faydalanarak karar alma süreçlerini iyileştirebilmektedir (Afzal, vd., 2023, s. 4). Dolayısıyla, İK stratejik planlamasında yapay zekânın etkin kullanımı, örgütlerin hem mevcut rekabet koşullarına uyum sağlamasını hem de sürdürülebilir başarılar elde etmesini desteklemektedir.

Dijitalleşmenin hız kazandığı iş dünyasında, makine öğrenmesine dayalı yapay zekâ teknolojileri, İK departmanlarını çeşitli yönlerden dönüştürme potansiyeline sahiptir. İşe alım, eğitim, kariyer yönetimi, iç hareketlilik, ücret ve yan haklar gibi alanlarda yapay zekâ uygulamaları öne çıkmaktadır. Yetenekli çalışanları kuruma kazandırmanın zorlukları göz önüne alındığında; başvuruların hızlı değerlendirilmesi, aday-pozisyon uyumunun kontrolü ve adayın potansiyel katkısının öngörülmesi gibi süreçlerin yapay zekâ tarafından yürütülmesi oldukça rasyoneldir. Özellikle, yapay zekânın İKY’ye entegrasyonu; kapasite artışı, bakış açısında çeşitlilik ve gelişmiş analitik destek sağlayarak çalışan yönetiminin niteliğini de artırması bakımından önemlidir (Berhil, vd., 2020, s. 32; Mahat & Kumar, 2024, s. 953).

İKY’de uygulanan yapay zekâ uygulamalarının düzeyini kavrayabilmek için öncelikle İK süreçlerinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bazı süreçler görev veya işlem odaklıdır; ancak bazıları analitiktir, yani doğru iş kararları verebilmek için veri analizine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, mevcut İKY sistemleri (örneğin bilgi sistemleri, web uygulamaları, büyük veri sistemleri) içinde yapay zekâ uygulamalarının amaçları ve düzeylerinin ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Bu amaçla, yapay zekâ uygulamaları geliştirilirken, İKY'nin hedefleri aşağıdaki dört kategoriye ayrılabilir (Ćormarković, vd., 2022 30).

**Sosyal hedefler:** Eşit fırsatlar, eşit ücretler gibi yasal konuları da kapsayan etik ve sosyal ihtiyaçlara karşılık gelen önlemler.

**Örgütsel hedefler:** Eğitim, işlerin eşit dağılımı, çalışanların elde tutulması gibi iş verimliliğini sağlayan eylemler.

**Fonksiyonel hedefler:** Kuruluş içinde İK’nın düzgün çalışmasını sağlamak için kullanılan yönergeler.

**Kişisel hedefler:** Kişisel gelişim, çalışan bağlılığının sürdürülmesi gibi, her çalışanın kariyerini desteklemek için kullanılan kaynaklar.

Bu çerçevede, İK süreçlerine entegre edilecek yapay zekâ uygulamalarının başarısı, yalnızca teknolojik yeterlilikle değil; aynı zamanda bu dört hedef alanının dengeli biçimde gözetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu hususların dikkate alınmasının yapay zeka uygulamalarının başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır.

### **İşe Alım Sürecinde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Yapay zekâ temelli teknolojiler, özellikle işe alım sürecinde İK yönetiminde köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Aday tarama sistemleri, ön değerlendirme aşamasını otomatikleştirerek pozisyona uygun adayları hızlı ve etkili biçimde belirlemekte; kuruluşların değişen koşullara daha hızlı yanıt vermesini sağlamakta ve daha nitelikli, yetkin ve deneyimli çalışanlar aracılığıyla rekabet avantajını artırmaktadır (Tambe, vd., 2023, s. 6; Öz, 2025, s. 69). Adayların demografik bilgileri, iş tecrübeleri ve mülakat verileri kullanılarak işi yapma potansiyelleri tahmin edilebilmekte; bu da sistemin başarısını artırmaktadır. HiredScore, Pymetrics ve HireVue gibi uygulamalar yurt dışında bu alanda öne çıkan örneklerdendir (Tewari & Pant, 2020, s. 1-2; Evseeva, vd., 2021, s. 4-5; Garg, vd., 2022, s. 1597; Huang, vd., 2023, s. 600-602). Ayrıca, yüz analiziyle desteklenen video

mülakatlar, adayların sözsüz iletişimlerini değerlendirerek, sürece daha derinlikli bir katkı sağlamaktadır. LaMDA ve Pymetrics gibi sistemler, makine öğrenimi yoluyla, beceri-pozisyon uyumunu sağlayarak işe alım süresini azaltmakta, önyargıları sınırlamakta ve tarafsız değerlendirme olanağı da sunmaktadır. Mülakat planlama, özgeçmiş tarama ve iş gücü analizi gibi görevlerde de kullanılan yapay zekâ, İK yöneticilerine daha bilinçli ve etkili işe alım kararları alma konusunda önemli destek sağlamaktadır (Madanchian, vd., 2023, s. 369; Afzal, vd., 2023, s. 5; Madanchian, 2024, s. 2-3; Erkutlu, 2025, s. 347; Öz, 2025, s. 74).

Çok sayıda şirket, doğru yeteneği doğru zamanda bulmakta zorluk yaşamakta; bu durum verimlilik ve kârlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi, idari görevleri otomatikleştirerek işe alım uzmanlarının dikkatini daha stratejik ve nitelikli görevlere yönlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede, işe alım uzmanları geleneksel yöntemlere başvurmadan doğru adaylara daha kolay ulaşabilmekte ve tekrar eden görevlerden kurtularak insanla doğrudan iletişim gibi insani yönleri odaklanabilmektedir (George & Thomas, 2019, s. 5072; Sharma, 2021, s. 597). Ayrıca, yapay zekâ destekli sistemler, aday seçim süreçlerini sadeleştirerek yetenek kazanımını yeniden şekillendirmekte ve işe alım uzmanlarının zamanını daha verimli kullanmalarını mümkün kılmaktadır (Maghsoudi, vd., 2024, s. 2). Bu sistemler, adayların demografik bilgilerini, iş tecrübelerini ve mülakat verilerini kullanarak işteki performanslarını tahmin edebilmekte; Textio gibi uygulamalarla doğru iş ilanlarının hazırlanmasına yardımcı olmakta ve sohbet robotlarıyla sürece dair soruların yanıtlanmasını sağlamaktadır (Yawalkar, 2019, s. 22; Verma & Jha, 2020, s. 7; Madanchian, vd., 2023, s. 369; Rayhan, 2023, s. 42–43).

Sonuç olarak, yapay zekâ temelli teknolojiler, İK yönetiminde özellikle işe alım süreçlerini dönüştürerek hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de daha nesnel ve hızlı karar alma olanakları sunmaktadır. Aday tarama, ön değerlendirme, video mülakatlar ve sohbet robotları gibi uygulamalar sayesinde işe alım süreçleri daha sistematik ve etkili hâle gelmektedir. Bu teknolojiler, yalnızca rutin görevleri otomatikleştirmekle kalmayıp, işe alım uzmanlarının daha stratejik roller üstlenmelerine de zemin hazırlamaktadır. İşe alım süreçlerinde hem aday deneyimini iyileştirmekte hem de örgütlerin nitelikli yeteneklere ulaşmalarını kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

## **Eğitim ve Gelişim S¼recinde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Eğitim ve gelişim boyutu, çalışanların mevcut g¼revleri için bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye y¼nelik faaliyetleri ve onları gelecekteki g¼revlerine hazırlamayı kapsamaktadır. Örg¼tlerin ihtiyaç duyduğu beceri ve yetkinliklerin dinamik olduğu ve s¼rekli değiştiği kabul edilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ, çalışan performansını analiz etme, eğitim ve gelişim yoluyla giderilebilecek performans açıklarını belirleme ve elde edilen performans artışlarını ölçme konusunda potansiyel bir araç olarak değerlendirilmektedir (Gelinias, vd., 2002, s. 12).

Yapay zekânın işe alım ve eğitim s¼relerine entegrasyonu, İK yönetiminde kişişelleştirilmiş ve verimli öğrenme deneyimlerinin önünü açmaktadır. Yapay zekâ destekli işe alım s¼releri, adayların yetkinlikleri, kariyer hedefleri, deneyim düzeyleri ve beklentileri gibi bireysel özelliklerini analiz ederek, her adaya kişişelleştirilmiş bir işe alım deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. alışan profilleri ve geçmiş deneyimler analiz edilerek, öğrenme hızlarına ve yetkinliklerine uygun eğitim mod¼lleri önerilmektedir. Sanal gerçeklik tabanlı sim¼lasyonlar ise yeni çalışanların g¼reve başlamadan önce uygulamalı eğitim almasını sağlamakta; bu da öğrenme s¼recini hızlandırmakta ve iş sorumluluklarının daha iyi kavranmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan öngör¼c¼ analizler, beceri eksikliklerini tespit ederek hedefe y¼nelik eğitim planlarının oluşturulmasını kolaylaştırmakta; adaptif öğrenme teknikleri ise çalışanların gelişim düzeyine g¼re içerik sunarak bilgi kalıcılığını artırmaktadır. Kısacası, yapay zekâ yalnızca işe alım s¼relerini değil, aynı zamanda geleneksel eğitim yöntemlerini tamamlayarak çalışan gelişimini yeniden şekillendirmektedir. (Tewari & Pant, 2020, s. 2; Madanchian, vd., 2023, s. 369; Maghsoudi, vd., 2024, s. 2-3). Yapay zekânın işe alım ve eğitim s¼relerine entegrasyonu, İKY’de bireyselleştirilmiş veri odaklı ve etkileşimli uygulamaların önünü açmaktadır. Aday profillerinin analizinden eğitim içeriklerinin kişişelleştirilmesine kadar uzanan bu s¼re hem çalışan deneyimini hem de örg¼tsel verimliliği artırmaktadır.

Yapay zekâ uygulamaları, her çalışanın ihtiyaçlarına uygun olarak eğitim içeriği düzenlemekte; bu içeriği düzenlerken de en etkili öğrenme yöntemlerini analiz ederek, çalışanlar için en g¼ncel öğrenme materyallerini kullanmakta ve en hızlı ve etkili öğrenme tarzlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Nawaz, vd., 2024, s. 3). Bu sayede çalışanlar, yapay zekâ uygulamaları sayesinde kendilerini s¼rekli geliştirme imkanını

elde ederek, kariyerlerini geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Mevcut araştırmalar, yapay zekânın çalışan eğitiminde faydalı olma potansiyelini, kendi öğrenme yeteneğine borçlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bir yapay zekâ eğitmeni, eğitim sürecinde katılımcıları izleyip onlarla ilgili bilgi toplayarak, eğitimin yöntemini katılımcıların ihtiyaçlarına göre, insan eğitmenlerin yapamayacağı şekilde uyarlayabilmektedir (Vorantis, vd., 2021, s. 1249; Gelinas, vd., 2022, s. 13; Uçar ve Bulut, 2024, s. 116). Bu doğrultuda, yapay zekâ tabanlı sistemler, hem bireysel öğrenme süreçlerini optimize etmekte hem de kurumsal hedeflerle uyumlu, sürdürülebilir bir gelişim kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Ancak bu gelişmelerin sürdürülebilir olabilmesi, teknolojik altyapının yanı sıra örgütsel kültürün de dijital dönüşüme uyum sağlayabilmesine bağlıdır.

### **Performans Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Yapay zekâ, performans yönetimini gerçek zamanlı geri bildirim mekanizmalarıyla yeniden tanımlamakta; algoritmalar, proje sonuçları ve ekip arkadaşlarıyla etkileşimler gibi çeşitli veri kaynaklarını analiz ederek kapsamlı performans profilleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte, dinamik geri bildirim yaklaşımı sayesinde, hızlı, tempolu çalışma ortamlarında çalışanların gelişimi ve uyum yetenekleri desteklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, yapay zekâ destekli öngörücü analizler, geçmiş veri sonuçlarına dayanarak gelecekteki eğilimleri tahmin etmekte ve performans değerlendirme süreçlerini dönüştürebilmektedir (Öz, 2025, s. 111). Bu analizler, potansiyel performans sorunlarını önceden tespit ederek İK uzmanlarının proaktif müdahale stratejileri geliştirmesine olanak tanımaktadır (Tewari & Pant, 2020, s. 2). Ayrıca, yapay zekâ; çalışanların yetkinlikleri ve görev tanımlarına uygun, gerçekçi performans hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamakta ve değerlendirme süreçlerini otomatikleştirerek maliyetleri azaltmaktadır.

Yapay zekâ destekli performans yönetim sürecinin, veri madenciliği teknolojisiyle birleştirilmesi sayesinde akıllı teşvik sistemleri oluşturulabilir; buna ek olarak geliştirilecek sinir ağı teknolojisiyle de akıllı maaş değerlendirme sistemleri tasarlanabilir. Üstelik, biyoloji, nöroloji, psikoloji ve istatistik temelli denetimli bir yapay zekâ tekniği olan sinir ağıları; insan beyninin sinir sistemini taklit ederek, çok sayıda sinir düğümünü birleştiren düzenli bir hesaplama modeli kurabilmektedir (Afzal, vd., 2023, s. 6). Performans yönetiminde yapay zekâ temelli karar destek sistemleri, adalet, doğruluk ve etkinlik açısından çalışan katkılarını

ölçmede yeni standartlar ortaya koymaktadır. Yapay zekânın performans yönetimindeki en büyük avantajlarından biri, büyük veri kümelerini analiz ederek, örüntüleri ve eğilimleri saptayabilmesidir. Dikkat çeken bir diğer uygulama ise öngörücü analizlerdir. Geçmiş verilerin incelenmesi sayesinde, yapay zekâ sistemleri gelecekteki performans eğilimlerini tahmin edebilmekte ve olası engelleri önceden belirleyebilmektedir. Yapay zekâ algoritmaları, performans değerlendirmelerini uzman görüşlerinden çok, nesnel ölçütlere dayalı veri temelli ipuçlarıyla gerçekleştirmektedir (Erkutlu, 2025, s. 349-350). Sonuç olarak, yapay zekâ temelli performans yönetimi uygulamaları, veri odaklı ve nesnel değerlendirme olanakları sunarak hem çalışanların bireysel gelişimini destekleyen hem de kurumların stratejik hedefleriyle uyumlu, daha adil ve etkin bir İKY'nin temelini oluşturmaktadır.

### **Yetenek Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Yetenek yönetimi, İKY'nin en kritik fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. İK profesyonelleri ve işe alım uzmanları; özgeçmiş tarama ve aday bulma, nitelikli yetenekleri kuruma çekme, adayları değerlendirme, ön görüşmeleri planlama ve yürütme, başvuru sürecinin her aşamasında adayları bilgilendirme ve işe alım sürecini tamamlama gibi çok sayıda faaliyete önemli ölçüde zaman ayırmaktadır. Ancak, analitik araçlar ve yapay zekâ destekli çözümlerin yaygınlaşmasıyla birlikte bu süreçlerin büyük bir bölümü otomatikleştirilmiştir. Yetenek kazanımı yazılımları, işe alım sürecine ilişkin operasyonel iş yükünün yaklaşık %75'ini ortadan kaldırarak İK ekiplerinin daha stratejik ve katma değer yaratan faaliyetlere odaklanmasına imkân tanımaktadır. Yapay zekânın İKY'ye entegrasyonu, kuruluşları yalnızca süreçlerini hızlandırmaya değil, aynı zamanda işe alım ve yetenek stratejilerini yeniden düşünmeye ve dönüştürmeye de teşvik etmektedir (Arora vd., 2021, s. 289–290).

Yapay zekânın yetenek yönetimi süreçlerinde kullanımı, sunduğu çok boyutlu faydalar nedeniyle giderek daha gerekli hâle gelmektedir. Yapay zekâ temelli uygulamalar, yetenek yönetimi kapsamında yer alan rutin ve geleneksel görevlerin daha hızlı, tutarlı ve etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yapay zekâ, işletmelerin sosyal medya platformları aracılığıyla yetenekli bireyleri tespit etmesine ve uluslararası aday havuzlarına erişmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, kuruluşların nitelikli yetenekleri çekmek ve işe almak amacıyla farklı dijital ve analitik teknolojileri giderek daha fazla benimsediğini

göstermektedir. Veri odaklı bu yaklaşım, bireysel hedeflerin kurumsal amaçlarla uyumunu güvence altına alarak yetenek kazanımı süreçlerinin etkinliğini artırmakta ve genel örgütsel performansın yükselmesine katkı sunmaktadır (Evseeva vd., 2021, s. 5; Garg vd., 2022, s. 1598; Chowdhury vd., 2023, s. 6; Madanchian vd., 2023, s. 369).

Sonuç olarak, yapay zekâ destekli yetenek kazanımı ve yetenek yönetimi uygulamaları, İK süreçlerini yalnızca daha hızlı ve verimli hâle getirmekle kalmamakta; aynı zamanda örgütlerin doğru yeteneği doğru zamanda kuruma kazandırmasını sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

### **Ücret Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları**

Ücretlendirme, çalışanların kuruma çekilmesi, motivasyonlarının artırılması ve elde tutulması üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olması nedeniyle İKY'nin en kritik bileşenlerinden biridir. Bununla birlikte, ücretlendirme süreçleri; ücret ve yan hak sistemlerinin tasarlanması, ücret artışları ve ikramiyelerin belirlenmesi ile çalışanlara sunulacak yan hak paketlerinin seçimi gibi birçok karmaşık ve zaman alıcı faaliyeti içermektedir. Bu durum, kuruluşları söz konusu süreçlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmaya yöneltmektedir (Stone, vd., 2024, s. 5).

Ücret belirleme sürecinde eğitim düzeyi, iş deneyimi, görev ve sorumluluklar, performans değerlendirmeleri ve piyasa koşulları gibi objektif kriterlerin dikkate alınması gerekmektedir. Yapay zekâ, cinsiyet, ırk, yaş veya kişisel tercihler gibi öznelliğe dayalı unsurları süreçten arındırarak potansiyel ücret eşitsizliklerini tespit edebilmekte ve adil ücretlendirme uygulamalarını destekleyebilmektedir. Bu kapsamda CogniPay, çalışan performansını analiz eden ve yöneticilere ücret seviyeleri ile piyasa talebine ilişkin veriler sunarak daha bilinçli ve veri temelli kararlar alınmasına katkı sağlayan yapay zekâ tabanlı bir platform olarak öne çıkmaktadır (Islam & Tamzid, 2023, s. 71).

Yapay zekâ sayesinde firmalar, çalışan performansını daha kolay ve sistematik bir biçimde değerlendirebilmekte; her çalışan için bireysel özelliklere dayalı, daha adil ve verimli ücretlendirme sistemleri oluşturabilmekte ve bu sistemlerin sürdürülebilir biçimde uygulanmasını destekleyen ücret stratejileri geliştirebilmektedir (Yıldız, 2025, s. 1580). Bunun yanı sıra yapay zekâ teknolojisi, firmaların iç ve dış ücret dengelerini

analiz etmelerine, maaş anketlerini ve değerlendirme süreçlerini etkin biçimde tamamlamalarına ve ideal ücret yapısını oluşturarak ücretlendirme kademeleri ile kapsamını belirlemelerine imkân tanımaktadır (Stone vd., 2024, s. 6).

Olumlu ya da olumsuz performans değişikliklerine bağlı olarak ücretlerde güncelleme yapılmasına olanak tanıyan bu yapı, performansa dayalı ücretlendirme süreçlerinin daha şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamakta ve bir sonraki yıl için gelir hedefleri, maliyet azaltma önlemleri veya bireyselleştirilmiş üretkenlik hedefleri gibi performans amaçları ve anahtar performans göstergeleri belirlenebilmektedir. Yapay zekâ, söz konusu hedefleri yıl boyunca izleyebilmekte ve çalışanlar ile yöneticilere anlık, ayrıntılı ve ilgili geri bildirimler sunabilmektedir (Gelinaz vd., 2022, s. 13; Yıldız, 2025, s. 1580).

Bu çerçevede, yapay zekâ destekli ücretlendirme uygulamaları, yalnızca operasyonel verimliliği artıran teknik bir araç değil, örgütlerde adalet algısını güçlendiren, güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturan ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir İKY unsuru olarak değerlendirilmektedir.

### **Yapay Zekâ Destekli Çalışan Bağlılığı ve Elde Tutma Stratejileri**

İKY özelinde, çalışan bağlılığı ve elde tutma stratejilerine yapay zekânın entegre edilmesi, motive olmuş ve bağlı bir iş gücünün oluşturulmasında dönüştürücü bir değişimi ifade etmektedir. Yapay zekâ, çalışan bağlılığına yeni bir boyut kazandırmakta; çalışan geri bildirimlerinde yer alan duyguların analiz edilmesini mümkün kılmaktadır (Erkutlu, 2025, s. 348). Duygu analizi, yazılı ve sözlü ifadeler aracılığıyla çalışanların memnuniyet düzeyini, kaygılarını ve genel duygusal durumlarını ortaya koyarak İK uzmanlarının çalışanları daha derinlemesine anlamalarına olanak sağlamaktadır (Madanchian, vd., 2023, s. 369-370; Öz, 2025, s. 111-112). Yapay zekâ destekli sohbet robotları ve duygu analizi araçları, anlık iletişim kurma ve çalışan moralini izleme yoluyla çalışan bağlılığını artırmaya yardımcı olmaktadır. Yapay zekâ tarafından yönlendirilen kestirimsel analizler, yetenek ve İK planlaması gibi alanlarda değerli içgörüler sunmakta; böylece İK, kurumsal ihtiyaçlara proaktif biçimde yanıt verebilmektedir (Maghsoudi, vd., 2024, s. 2).

Yapay zekâ teknolojileri yalnızca çalışan bağlılığı seviyesini değerlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların tutum ve

davranışlarını önceden tahmin ederek, onlara bağlılık kaybı ve stres gibi durumlara maruz kalmadan önce, etkili ve doğru bir yaklaşımla çözüm önerileri sunabilmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel karar alma ve İK süreçlerine entegrasyonu, şirketlere yetenek yönetiminde proaktif yaklaşımlar geliştirme ve daha önce erişilmesi zor olan iş verilerinin analizini iyileştirme olanağı sağlamaktadır (Afzal, vd., 2023, s. 5). İnsan ilişkileri yönetiminin etkinliği ve yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonu, şirketlerin çalışan bağlılığını artırma ve örgütsel verimliliğini geliştirme konularında stratejik bir rol oynamaktadır. Yapay zekanın çalışan bağlılığını artırdığı bir diğer yol da kişiselleştirilmiş öğrenme ve gelişim fırsatlarıdır. Degreed gibi platformlar, kişisel kariyer hedefleri ve beceri eksikliklerine uygun özel eğitim programları sunmak için yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmaktadır. Bu kişiselleştirilmiş strateji, çalışan memnuniyetini artırırken, iş gücü becerilerini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmektedir (Erkutlu, 2025, s. 349). Yapay zekâ uygulamaları sayesinde yöneticiler, yalnızca çalışanların mevcut tutum ve davranışlarını analiz etmekle kalmayıp, aynı zamanda gelecekte oluşabilecek bağlılık kaybı ve stres gibi olumsuzlukları da öngörebilmekte ve insan kaynağının sürdürülebilir yönetimine önemli katkılar sunmaktadır.

## **Tablo 2.**

### *İKY'de Yapay Zekâ Kullanım Alanları*

<b>Kullanım Alanı</b>	<b>Açıklama</b>
Seçme ve işe alım	Özgeçmiş tarama, aday sıralama, chatbot ile ön mülakat yapma gibi işlemler.
Eğitim ve gelişim	Çalışanlara özel öğrenme önerileri sunan akıllı sistemler; öğrenme analizleri.
Performans yönetimi	Gerçek zamanlı veri analiziyle çalışan performansını değerlendirme ve geri bildirim sağlama.
Ücret ve yan haklar yönetimi	Piyasa verilerinin analizi yoluyla maaşların belirlenmesi ve çalışan tercihlerine göre kişiselleştirilmiş yan hak paketlerinin oluşturulmasını sağlama
Çalışan bağlılığı ve tutundurma	Erken ayrılma riski olan çalışanları tahmin etme ve müdahale planları geliştirme.
Yetenek yönetimi	Çalışanların performans, yetkinlik ve gelişim potansiyellerinin bütüncül olarak değerlendirilmesi yoluyla yüksek potansiyelli bireylerin belirlenmesi ve bu bireyler için sürdürülebilir kariyer yollarının oluşturulması.

Tablo 2’de İKY’de yapay zekâ kullanım alanları özetlenerek gösterilmiştir. İKY’nin birçok alanında, yapay zekâ uygulamalarının etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

## **YAPAY ZEKÂ VE İNSAN KAYNAKLARI ANALİTİĞİ**

İK analitiği, örgütlerin gelişimine katkı sağlamak amacıyla insanlara ilişkin kararların alınmasında ve faaliyetlerin yönlendirilmesinde mevcut durumun analizine dayanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; İK verilerinin toplanması, çeşitli modüller aracılığıyla analiz edilmesi ve elde edilen bulgular ışığında geleceğe yönelik tahminler yapılmasına imkân tanıyan istatistiksel teknikleri kapsamaktadır (Özalp, 2021, s. 42; Karakulle, 2024, s. 218; Seyhan, 2024, s. 125). İK analitiği, günümüzde iş sonuçları üzerindeki kanıtlanmış etkisi, operasyonel ve stratejik karar alma süreçlerindeki güçlü rolü ve kurumsal sınırların ötesinde veri ve bilişim altyapılarıyla sağladığı yaygın entegrasyon sayesinde giderek daha yerleşik bir disiplin hâline gelmiştir (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017, s. 158).

Yapay zekâ destekli İK analitiği, İK bilgi sistemlerinde depolanan veri kümelerinden yararlanarak İK yönetimi alanında popüler bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. İK analitiği, büyük veri hacimleri arasında ilişki kurarak; işten ayrılma oranları, çeşitlilik, çalışan memnuniyeti ve mevcut iş gücünün demografik yapısı hakkında değerli içgörüler sunmaktadır. Aynı zamanda, nitelikli yeteneklerin elde tutulmasını ve yeni yeteneklerin kuruma çekilmesini destekleyen güçlü bir çalışan değer önerisi (Employee Value Proposition) oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, şirketlerin işgücünü yönetme biçimini yeniden tanımlamalarına olanak tanımakta; özellikle kuruluşların başarılı olabilmesi için gerekli olan yetkin bir işgücüne (yani uygun becerilere, uzmanlığa ve deneyime sahip insan kaynağına) ulaşmalarını desteklemektedir (Chowdhury, vd., 2023, s. 6). Bunun yanı sıra, bazı gelişmiş analitik çözümler başarılı bir işe alımı öngörebilmek için iyi, orta ve düşük kaliteli adayları ayırt etmeye yönelik önceden tanımlanmış parametreler kullanmaktadır (Arora, vd., 2021, s. 290). Dolayısıyla İK analitiği, örgütlerin insan kaynağına ilişkin kararları bilimsel temellere dayandıran, rekabet avantajı sağlayan ve sürdürülebilir örgütsel başarıyı destekleyen stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

## **İKY'DE YAPAY ZEKÂ KULLANIMINDA KARŞILAŞILAN FIRSATLAR VE TEHDİTLER**

İKY'nin yapay zekâya geçiş süreciyle birlikte pek çok uzman, bu alanda araştırmalar yapmaya başlamıştır. Bu araştırmacılar, yapay zekânın İKY üzerindeki etkilerine odaklanarak, fırsat ve risk analizlerinin bu teknolojiyi daha iyi anlamaya yardımcı olacağını; bunun da daha etkili İKY uygulamalarına, beraberinde alanda köklü bir dönüşüme ve daha uyumlu ve yenilikçi bir iş gücüne ulaşılmasına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir (Maghsoudi, vd., 2024, s. 1). Diğer taraftan, İKY alanında yapay zekâ kullanımı, İK uzmanları için yeni fırsatlar yaratmakta ve önemli maliyet tasarrufları vaat etmekte; ayrıca, işe alım ve yan haklar gibi İK süreçlerine yapay zekanın dahil edilmesinin, çalışan memnuniyetini artırabileceği ifade edilmektedir (Mahat & Kumar, 2024, s. 952 ).

Yapay zekâ sayesinde İK yöneticileri, insan sermayesine ilişkin performans göstergelerini; iç verilerin, dış pazar verileriyle ve özellikle rakip analizleriyle çaprazlanması yoluyla oluşturabilmektedirler. Bu analizlerin sonuçları, mevcut çalışan profillerini, her bir çalışanın verimliliği ve etkinliği temelinde haritalandırmaya imkân tanımaktadır (Berhil, vd., 2020, s. 32-33). Üstelik, daha önce toplanan veriler sayesinde, yapay zekâ çalışanların herhangi bir insan yardımı olmadan kariyer yollarını şekillendirmelerine olanak tanıyabilmektedir. Örgütler, mekanik teknoloji ve insan benzeri akıl yürütme tekniklerini kullanarak yapay zekanın insan emeğinin yerini alabileceğini ve doğruluk, kârlılık ve verimliliği artırabileceğini göstermiştir. Araştırmalar, günümüzde insanların işyerlerinde yaptığı görevlerin yaklaşık %50'sinin, genellikle mevcut dijital ve yapay zekâ teknolojileri kullanılarak otomatikleştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Afzal, vd., 2023, s. 1). Bu çerçevede, yapay zekânın İK süreçlerine dahil edilmesi, yalnızca veri temelli karar alma yetkinliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışan gelişimi, performans takibi ve iş gücünün yeniden yapılandırılması gibi alanlarda köklü dönüşümler yaratarak, İKY'nin stratejik rolünü yeniden tanımlamaktadır.

Yapay zekâ, İKY içerisinde dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmakta olup, uygulama alanları İK'nın çeşitli işlevlerine yayılmaktadır. Örneğin, yapay zekâ destekli araçlar, aday belirleme ve değerlendirme süreçlerini otomatikleştirerek yetenek kazanımlarını iyileştirmekte; gelişmiş algoritmalar, özgeçmişler ve sosyal medya profillerini analiz ederek adayları uygun pozisyonlarla eşleştirmekte ve başvuru takip sistemleri sayesinde

ise idari işlemleri sadeleştirerek verimliliği artırmaktadır (Maghsoudi, vd., 2024, s. 2). Aynı zamanda, yapay zekâ, personel seçiminde karşılaşılan önyargıları ortadan kaldırarak, yetenekleri doğru analiz etmede ve değerlendirmede örgütlere stratejik avantajlar sağlamaktadır (Rayhan, 2023, s. 40). Bu uygulamalar, çalışan deneyimini geliştirerek çalışan devir oranını azaltmakta, güçlü bir yönetim ekibi inşa etmeye yardımcı olmaktadır. Hizmet temelli ekonomilerde, yetenek kazanımı, eğitim ve performans değerlendirmesi, kârlılık ve sürdürülebilirlik açısından şirketler için kritik öneme sahiptir. Günümüzde, yapay zekâ teknolojisi, İK ekibinin bilgi işleme sürecini artırarak; başvuru tarama, analiz ve değerlendirme işlemlerini hızlandırmakta ve işe alım kararlarında yardımcı olmaktadır (Afzal, vd., 2023, s. 2). Fakat, bu olumlu gelişmelere rağmen, İKY’de yapay zekâ kullanımının getirdiği bazı olumsuzluklar da bulunmaktadır. Yapay zekâ, İKY’de önemli avantajlar sunmasına rağmen; etik meseleler, veri gizliliği ve sürekli insan uzmanlığına olan ihtiyacından dolayı, bu teknolojinin sorumlu bir şekilde uygulanabilmesi ve potansiyelinden azami düzeyde faydalanılabilmesi için uygulanmasında dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır (Maghsoudi, vd., 2024, s. 2).

İK kararlarının, yapay zekâ aracılığıyla alınması, çalışanlar nezdinde bu kararların ne kadar adil olduğuna ve çalışanlara saygılı bir şekilde davranılıp davranılmadığına (etkileşimsel adalet) ilişkin kaygıları da beraberinde getirmektedir. Algoritmik karar alma, İK geliştirme ve işe alım süreçlerinde giderek daha fazla kullanım ve maliyetleri düşürme ile objektifliği artırma potansiyeline sahip olsa da adaletsizlik algısı, örtük ayrımcılık ve bazı grupların haksız şekilde dezavantajlı duruma düşmesi gibi riskler barındırmaktadır. İK bağlamında bu tür algoritmik karar alma sistemlerinin yol açabileceği (örtük) ayrımcılık ve adaletsizlik riskleri hâlâ büyük ölçüde bilinmemektedir (Madanchian, 2024, s. 1-2). Bu nedenle, yapay zekâ destekli karar alma süreçlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik ilkeler temelinde tasarlanması, çalışanların adalet algısını korumak ve örgütsel güvenini sürdürebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Konuyla ilgili yapılan önceki çalışmalar, yapay zekanın İKY alanındaki araştırma kapsamının nispeten yeni ve diğer alanlara kıyasla gelişmemiş olduğunu göstermektedir (Qamar, vd., 2021, s. 1340; Rayhan, 2023, s. 40).

İKY süreçlerinde yapay zekâ sistemlerinin kullanılması, insan etkileşiminin ve kişiselleştirmenin yetersiz kalmasına yol açabilmekte ve buna bağlı olarak adaylar ve çalışanlar, empati eksikliği yaşadıklarını ya da soru sorma

ve özel ihtiyaçlarını ifade etme imkânı bulamadıklarını ifade etmektedirler. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığını sağlamak için, İK'da süreç otomasyonu ile insan faktörünün korunması arasında bir denge kurulması büyük önem taşımaktadır. Yapay zekânın İK'da giderek daha fazla kullanılmasıyla, belirli insan bilgisi ve becerilerinin kaybolma olasılığı ortaya çıkmaktadır (Tewari & Pant, 2020, s. 3). Süreç otomasyonu, İK profesyonellerinin bazı görevlerde daha az yer almasına ve belirli becerilere duyulan ihtiyacın azalmasına yol açabilir (Huang & Rust, 2018, s. 160; Palos-Sanches, vd., 2022, s. 7).

Örgütlerin karşı karşıya olduğu bir diğer büyük zorluk ise, işyerine yeni yapay zekâ teknolojilerini entegre etmenin finansal etkileriyle başa çıkmaktır (Dwivedi, vd., 2021, s. 5). Örgütlerde yapay zekâ kullanımına ilişkin yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin odak noktası entegrasyon, süreklilik, verinin niteliği ve niceliği olmalıdır. Bunun nedeni, yapay zekâ uygulamalarının tamamen veriye dayalı çalışmasıdır; bu uygulamaların temelini oluşturan veriler düzgün bir şekilde entegre edilmediğinde, hiçbir yapay zekâ teknolojisi öngörülen değeri sunamaz (Sun & Medaglia, 2019, s. 376). İK yöneticileri açısından bir diğer önemli mesele ise, en son teknolojiye dayalı yazılım ve sistemlerde yetkin adayları bulabilmektir. Yapay zekânın iş dünyasına girişi, piyasada nitelikli adaylara olan talebi önemli ölçüde artırmıştır. Hatta, çoğu çalışan yeni yapay zekâ teknolojilerine ve araçlarına uyum sağlamak ve bu alanda uzmanlık kazanmakta zorlanmaktadır (Tewari & Pant, 2020, s. 3). Bu çerçevede, yapay zekâyâ dayalı dönüşüm süreçlerinin hem teknik hem de beşerî sermaye yatırımlarıyla desteklenmesi, örgütlerin bu teknolojiyi etkili ve sürdürülebilir bir biçimde benimseyebilmeleri açısından kritik önem taşımaktadır.

### **Tablo 3.**

#### *İKY'de Yapay Zekâ Kullanımına Dair Fırsat ve Tehditler*

<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
Personel seçimini ve işe alımı hızlandırma	Algoritmik önyargılar nedeniyle adaletsiz değerlendirme riski
Veri analitiği ile daha isabetli kararlar alma	Veri gizliliği ve çalışan mahremiyetine yönelik riskler
Kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programlarının oluşturulması	İnsan dokunuşunun azalması ve çalışanların yabancılaşma riski

Çalışan memnuniyeti ve bağlılığını gerçek zamanlı izleyebilme	Uygulama hataları ve algoritma şeffaflığına dair sorunlar
Gerçek zamanlı performans izleme ve geri bildirim	Teknolojiye erişimde eşitsizlik ve dijital okuryazarlık sorunları
İş gücü planlaması ve yetenek yönetiminde daha isabetli tahminler yapabilme	Yapay zekanın insan gücünü tamamen devre dışı bırakması

Tablo 3’ te İKY’de yapay zekâ kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler özetlenmiştir. Yapay zekânın İKY’de etkin ve dengeli bir şekilde kullanılması hem fırsatların değerlendirilmesi hem de olası risklerin yönetilmesini gerektirmektedir.

### İKY’DE YAPAY ZEKÂ KULLANIMINDA ETİK İHLALLER

Avrupa Komisyonu, 2019 yılında yapay zekâ sistemlerinin farklı alanlardaki kullanımına ilişkin olarak “Yapay Zekâ Etiği” başlıklı bir kılavuz yayımlamıştır. Kılavuzda, yapay zekâ sistemlerinin güvenilir ve etik ilkelere uygun biçimde geliştirilmesi için yedi temel gereklilik belirtilmiştir. Bu gereklilikler; ayrımcılığın önlenmesi ve adaletin sağlanması, toplumsal ve çevresel fayda, hesap verebilirlik, teknik yeterlilik ve güvenilirlik, insan denetimi ve özerkliği, şeffaflık ile çeşitliliğin gözetilmesi olarak ifade edilmiştir (Özdoğan ve Özdemir, 2023, s. 2139).

İK çalışanlarının, teknolojiye bağlı değişimlere uyum sağlayabilmesi ve mesleki güncelliğini koruyabilmesi için becerilerini sürekli olarak geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ sistemleri, mevcut verilere dayalı olarak önceden tanımlanmış algoritmalarla çalıştığından, bu verilerde önyargı veya ayrımcılık bulunması hâlinde, sistemin kararlarında da bu önyargıların yansıma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle, yapay zekâ algoritmalarının adaleti sağlaması ve ayrımcı kararların önüne geçilmesi için özenle tasarlanması ve sürekli olarak denetlenmesi gereklidir. Bununla birlikte, yapay zekâ sistemlerinin adaylar ve çalışanlar hakkında veri analizi yaparken gizlilik ihlali ve yetersiz veri koruma gibi riskleri de barındırdığı unutulmamalıdır. Verilerin dikkatle yönetilmesi, ilgili gizlilik düzenlemelerine uyulması ve veri kötüye kullanımı ya da sızıntı riskini en aza indirmek için güçlü veri güvenliği önlemlerinin alınması gereklidir. Ayrıca, yapay zekâ sistemlerine aşırı güven duyulması hâlinde, algoritmalarda meydana gelebilecek teknik hatalar veya arızalar yanlış ve adaletsiz kararlara neden olabilmektedir (Dumanovic, vd., 2023, s. 48). Bu nedenle, yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamalarının

güvenilir, adil ve etik bir şekilde yürütülmesi hem teknolojik hataların hem de çalışanların sistemlere yönelik güvensizliğinin önüne geçmek açısından stratejik bir gerekliliktir.

Etik yapay zekâ, yapay zekâ teknolojilerinin adil, hakkaniyetli ve sorumlu biçimde geliştirilmesi, kullanımı ve yönetimini ifade eder. Bu alan; temel etik ilkelerin belirlenmesinden, karar alma süreçlerinde hukuki ve hesap verebilirlik boyutlarına, sosyal robotların etkilerinden yapay zekâyâ ahlaki haklar tanınıp tanınmayacağına kadar geniş bir yelpazeyi içine almaktadır. Sosyo-teknik bir yaklaşımla, teknolojinin toplumsal düzeyde insanlar tarafından, insanlarla birlikte ve insanlar için geliştirilmesi gerektiğini savunur. Bu doğrultuda hem araştırmacılar hem de devletler çeşitli ilkesel çerçeveler geliştirmişlerdir (Bankins, 2021, s. 842). Ayrıca, yapay zekânın kötüye kullanımı, veri gizliliği ihlalleri ve yapay zekâ kararlarına duyulan güvensizlik gibi etik sorunlar da yasal düzenlemelerle ele alınmalıdır (Tewari & Pant, 2020, s. 3). Bu kapsamda, etik yapay zekâ yaklaşımı, yalnızca teknik bir zorunluluk değil; aynı zamanda birey haklarını koruyan, toplumsal güveni pekiştiren ve yapay zekânın insanlık yararına hizmet etmesini sağlayan bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

**YAPAY ZEKÂYA BAĞLI İNSAN KAYNAKLARININ GELECEĞİ**  
İK süreçleri, yapay zekâ teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler doğrultusunda önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm; işe alım, performans değerlendirme ve eğitim gibi geleneksel İK işlevlerinin ötesine geçerek çalışan bağlılığı, kariyer planlama ve yetenek yönetimi gibi stratejik alanları da kapsamaktadır. Günümüzde yapay zekâ daha çok otomasyona dayalı, basit ve tekrarlayan görevlerde kullanılmakla birlikte; gelecekte problem çözme, planlama ve karmaşık karar alma süreçleri gibi daha yüksek düzeyde bilişsel yetkinlik gerektiren alanlarda da kullanımı beklenmektedir. Bu süreçte veri temelli karar alma mekanizmalarının güçlenmesi ve akıllı İK sistemlerinin yaygınlaşması öngörülmektedir. Nitekim Furmankiewicz vd. (2014), yapay zekânın özellikle problem çözme ve planlama gibi alanlarda giderek daha fazla önem kazanacağını belirtmektedir (Kambur ve Akar, 2021, s. 172; Öz, 2025, s. 315).

Yapay zekâ temelli İK uygulamalarının yaygınlaşması, insan kaynakları profesyonellerinin rolünü daha stratejik bir konuma taşımaktadır. Rutin ve tekrarlayan faaliyetlerin yapay zekâ tarafından yürütülmesi, İK uzmanlarının yetenek yönetimi, çalışan deneyimi ve örgütsel gelişim gibi katma değeri

yüksek alanlara odaklanmasına imkân tanımaktadır (Yıldız, 2025, s. 1584). Ayrıca gelişmiş analitik ve öngörü modelleri, işe alım, performans ve ücretlendirme süreçlerinde daha şeffaf, adil ve isabetli kararların alınmasını desteklemektedir. Ancak, bu dönüşümün sürdürülebilirliği, etik ilkelerin gözetilmesine, veri güvenliğinin sağlanmasına ve insan ile yapay zekâ arasındaki iş birliğinin dengeli biçimde yapılandırılmasına bağlıdır (Erkutlu, 2025, s. 353). Bu durum göz önüne alındığında, yapay zekânın İK'nın karar destek kapasitesini artıran ve örgütlere uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan temel bir unsur haline gelmesi beklenmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin İKY üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak; sunduğu fırsatları, karşılaşılan zorlukları ve benimsenmesi gereken stratejik yaklaşımları analiz etmeyi amaçlamıştır. Yapılan literatür taramasında, yapay zekâ uygulamalarının işe alım, performans değerlendirme, eğitim-gelişim ve çalışan bağlılığı gibi temel İK fonksiyonlarını önemli ölçüde dönüştürdüğünü ve bu dönüşümün verimlilik, doğruluk ve hız gibi pek çok açıdan örgütsel performansa olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Ayrıca, yapay zekâ tekniklerinin çalışan başarısını gösteren göstergeleri değerlendirebildiği ve bu sayede hem şirketlerin nitelikli çalışanlarını elde tutmasına yardımcı olabileceği hem de deneyimi yetersiz olan çalışanlara eğitim sağlayabileceği anlaşılmaktadır. Üstelik, İKY'de yapay zekâ uygulamaları, güvenilirliği artırmakta, kaynak analizini kolaylaştırmakta ve İK birimi için zaman tasarrufu sağlamaktadır; çünkü yapay zeka, görevlerin büyük bir kısmını yerine getirebilme potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, yapay zekâ işe alım süreçlerinde kayırmacılığı (nepotizm), önyargıları azaltabilmekte ve etkin kullanımına bağlı olarak çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermelerini de teşvik etmektedir.

Yapay zekâ tabanlı sistemlerin gelişmesi, güvenilirliğinin artması ve İKY'ye özgü sorunlara daha fazla odaklanmasıyla birlikte; çalışanların verimliliğinde, etkinliğinde ve genel iyilik hâlinde önemli gelişmeler yaşanması beklenmektedir. Bununla birlikte, yapay zekâ gelecekte İK süreçlerinin işleyişi ve iş gücünün yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Bu nedenle, İK uzmanlarının bu teknolojiyi benimsemeleri, en iyi sonuçları elde etmeleri ve rekabetçi kalabilmeleri açısından hayati önemdedir. Ancak, teknolojinin insan merkezli bir fonksiyon olan İKY'ye uygulanmasında bazı risk ve sınırlamaların da göz ardı edilmemesi gerektiği

anlaşılmaktadır. Yapay zekânın sağladığı tüm bu avantajlara rağmen, şirketler, geliştiriciler, kamu otoriteleri ve çalışanlar açısından çeşitli zorluklar da doğurmaktadır. Özellikle çalışanların teknolojik okuryazarlık düzeyinin yetersizliği, karar alma süreçlerinde insan temasının azalması, algoritmik önyargılar, veri güvenliği sorunları ve etik kaygılar, öne çıkan başlıca zorluklar arasında yer almaktadır. Bu noktada en temel görev, çalışanların yapay zekâ ile rekabet etmeleri değil, yapay zekâyı etkin bir şekilde kullanabilmeleri için yeniden beceri kazanmalarının sağlanmasıdır. Dahası, bu gelişimi yavaşlatabilecek etik, hukuki ve düzenleyici sorunların da ele alınmasını gerektirmektedir.

Günümüzde, insan kaynakları departmanlarında yapay zekanın giderek daha fazla kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, çalışanlar için gerekli yetkinlik ve beceri setlerinin de değişim göstermesi beklenmelidir. Yapay zekâ araçlarını etkin biçimde kullanabilecek nitelikte doğru adayı bulmak, sanayi sektörü açısından temel bir zorluk olmakla birlikte, bu durum insan kaynakları departmanları için önemli bir engel oluşturmakta; çalışanların yapay zeka araçlarını öğrenmeleri ve dijital teknolojiler konusunda yeterlilik kazanmaları da oldukça zor olabilmektedir. Her şirketin temel yapı taşının insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, örgüt içinde yapay zekâ sistemlerinin uygulanmasının yönetim kademelerinde değişimlere yol açarak çalışanlar arasında belirsizlik ve endişe yaratabileceği de göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Bu bağlamda, örgütlerin sadece teknolojik altyapı yatırımı yapmakla yetinmeyip, aynı zamanda çalışanlarını bu dönüşüme hazırlayacak eğitim programlarına yönelmesi ve insan-makine iş birliğini güçlendirecek kapsayıcı İK stratejileri geliştirmesi kritik öneme sahiptir. İlave olarak, yapay zekânın İK uygulamalarında daha sağlıklı ve etik bir şekilde kullanılması için yasal düzenlemelerle desteklenmiş örgütsel politikaların oluşturulması öncelikler arasında olmalıdır.

Sonuç olarak, yapay zekâ, İKY'nin çeşitli fonksiyonlarını büyük ölçüde iyileştirme potansiyeline sahiptir ve bu da örgütsel performansın etkinlik ve verimliliğini artırması bakımından önem arz etmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin İKY'de etkin ve sorumlu bir biçimde kullanımı hem çalışan deneyimini hem de örgütsel rekabet gücünü artırma potansiyeline sahiptir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, özellikle yönetsel İK uygulamaları, etik çerçeveler ve teknolojik dönüşümün çalışan psikolojisine etkileri gibi alanlara odaklanarak literatürdeki boşlukları doldurabilir.

**KAYNAKÇA**

Afzal, M. N., Shohan, A. H., Siddiqui, S., Tasnim, N. (2023). Application of AI on human resource management: A Review. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.46287/FHEV4889>.

Akça, C. (2023). Yetenek yönetiminde yapay zekâ uygulamaları. *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 49-63.

Akkuş, Z. (2024). İşletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün değerlendirilmesi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 40-48. <https://doi.org/10.47257/busad.1579196>.

Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-72.

Arora, M., Prakash, A., Mittal, A. and Singh, S. (2021). HR Analytics and Artificial Intelligence-Transforming Human Resource Management, *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA), Sakheer, Bahrain, 2021*, 288-293, doi: 10.1109/DASA53625.2021.9682325.

Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: A decision-making framework. *Ethics Inf Technol* 23, 841–854 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>.

Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus, D. Paşaoğlu Baş (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (s. 3-37). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Berhil, S., Benlahmar, H., Labani, H. (2020). A Review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 32(18), 32-40, ISSN: 2502-4752, DOI: 10.11591/ijeecs.v18.i1.pp32-40.

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X. et al. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI Ethics* 4, 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>.

Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tuleninova, D., Koeva, K. (2016). Artificial intelligence technologies in human resource development. *Computer Modelling & New Technologies*, 26-29.

Can, Ö., Sezgin, M. (2024). Yapay zeka teknolojilerinin kurumsal iletişimdeki rolünün değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 103-114.

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), 100899.

Cobbe J, Singh J. (2021). Artificial intelligence as a service: legal responsibilities, liabilities, and policy challenges. *Computer Law and Security Review*, (42), 105573, DOI: 10.1016/j.clsr.2021.105573.

Ćormarković, T., Dražeta, L., Njeguš, A. (2022). The levels of artificial intelligence application in human resource systems. *European Journal of Applied Economics*, 19(2), 28-42.

Coşkun, F., Gülleroğlu, H.D. (2021). Yapay zekanın tarih içindeki gelişimi ve eğitimde kullanılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54(3), 947-966.

Çalık, T., Ereş, F. (2022). *İnsan kaynakları yönetiminde kariyer*. Pegem Akademi Yayıncılık.

Dumanović, M., Čekrljica, S., Sajić, M., Bundalo, D., Bundalo, Z., Bojanić, R., Vidović, Z. (2023). Application of artificial intelligence in human resources sector processes. *Acta Technica Corviniensis*, 16(3), 45 – 50.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., et.al. (2019). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>.

Eltimur, D. (2022). İnsan haklarının korunması bağlamında yapay zeka uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(2), 559-594. <https://doi.org/10.54704/akdhfd.1155778>.

Erdoğan, A., Salepçioğlu, M. A. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(59), 291-314.

Erdünyun, Z., Tınaz, P. (2023). İnsan kaynakları rollerinin örgüt kültürüne etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(1), 161-183. <https://doi.org/10.14514/>

beykozad.1229244.

Erkutlu, H. V. (2025). Artificial intelligence and human resources management: Transformation in the workplace. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 15(1), 346-357.

Evseeva, S., Evseeva, O., Burmistrov, A., Siniavina, M. (2021). Application of artificial intelligence in human resource management in the agricultural sector. *E3S Web of Conferences* 258, 01010, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125801010>.

Furmankiewicz, M., Soltysik-Piorunkiewicz, A. & Ziuzianski, P. (2014). Artificial intelligence systems for knowledge management in e-health: the study of intelligent software agent, Latest Trends on Systems: *The Proceedings of 18th International Conference on Systems, Greece, June/17-22*, 551-556.

Garg, S., Sinha, S., Kar, A.K. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.

Gedik, S. (2025). İnsan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Yalova Üniversitesi.

Gélinas, D., Arman, S., Rustam, V. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*. 14(6), 1, DOI:10.17705/1pais.14601.

George, G. & Thomas, M. R. (2019). Integration of artificial intelligence in human resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 5069-5073.

Güloğlu, E., Yıldırım, B. O., Atar, İ. (2022). İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi*, 2(1), 11-18.

Gür, Y. E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay zeka alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.

Hmoud, B., Laszlo, V. (2019), Will artificial intelligence take over

human resources recruitment and selection. *Network Intelligence Studies, Romanian Foundation for Business Intelligence, Editorial Department*, 7(13), 21-30.

Huang, M. H., Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2). 155-72.

Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28, 598-610.

Islam, M. T. & Tamzid, M. (2023). Artificial intelligence in human resource management. *Management Education for Achieving Sustainable Development Goals in the Context of Bangladesh*, 10, 61-80. DOI: <https://doi.org/10.57240/DUJMBK04>, ISBN: 978-984-35-2570-3

İşler, B., Kılıç, M.Y. (2021). Eğitimde yapay zeka kullanımı ve gelişimi. *e-Journal of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi – eJNM* ISSN: 2548-0200, 5(1), 1-11.

Kambur, E. & Akar, C. (2022), Human resource developments with the touch of artificial intelligence: a scale development study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 168–205, doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0216>.

Karakulle, İ. (2024). İnsan kaynakları analitiği üzerine vosviewer ile bibliyometrik analiz. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(3), 215-231. <https://doi.org/10.22139/jobs.1503890>.

Kuşçu, E. (2015). Çeviride yapay zeka uygulamaları. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 45-58.

Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI tools for human resource decision-making. *Appl. Sci*, (14), 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750>.

Madanchian, M., Taherdoost, H., Mohamed, N. (2023). AI-Based human resource management tools and techniques: A systematic literature review. *12th International Conference Young Scientist Conference on Computational Science (YSC 2023). Procedia Computer Science*, 229, 367–377.

Mahat, D., Kumar, P. A. (2024). Mapping the landscape of artificial intelligence applications in human resources management: A bibliometric

analysis. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 11(7), ISSN 2383-2126 (Online) DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12754185>.

Maghsoudi, M., Shahri, M.K., Kermani, M. A., Khanizad, R. (2024). Mapping the landscape of AI-Driven human resource management: A social network analysis or research collaboration. DOI 10.1109/ACCESS.2024.3523437, IEEEAccess.

Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208.

Öge, H.S., Karasoy, H.A. (2016). *Meslek Yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Öz, B. (2025). *İK. 4.0: Yapay Zeka Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Özalp, Ç. Ve Hatipoğlu, Z. (2021). İş gücü planlamasında dengenin anahtarı: İnsan kaynakları analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 40-51. <https://doi.org/10.25203/idd.954212>.

Özdoğan, H. K., Karacan Özdemir, N. (2023). 21. Yüzyılda kariyer psikolojik danışmanlığı ve yapay zeka uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (57), 2127-2152. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1326692>.

Özer, M.A., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M.M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Öztemel, E. (2020). Yapay zeka ve insanlığın geleceği. *Bilişim Teknolojileri ve İletişim: Birey ve Toplum Güvenliği*, DOI: 10.53478/TUBA.2020.011.

Palos-Sánchez, 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(1). <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>.

Qamar, Y., Agrawal, R.K., Samad, T.A. (2021). When technology meets people: The interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339-1370.

Rayhan, J. (2023). Artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM): A conceptual review of applications, challenges and future prospects. *GMJ*, 17(1), 37-52.

Sayın, B. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek döngüsü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 14(2), 106-135.

Seyhan, M. (2024). İnsan kaynakları analitiğinin bibliyometrik analizi: Web of science incelemesi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(1), 124-131.

Sharma, G. (2021). A literature review on application of artificial intelligence in human resource management and its practices in current organizational scenario. *2021 Fifth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC) | 978-1-6654-2642-8/21/\$31.00 ©2021 IEEE | DOI: 10.1109/I-SMAC52330.2021.9640954.*

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes?, *Organizational Dynamics*, 53(1), <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034>.

Sun, T.Q., Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36 (2), 368-383.

Şendoğdu, A. A. (2020). Endüstri 4.0 devriminde robotik kaynaklar yönetimi bağlamında insan kaynakları yönetiminde yeni açılımların kaçınılmazlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 141-161. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.631617>.

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.

Tewari, I., Pant, M. (2020). Artificial intelligence reshaping human resource management : A review. *2020 IEEE International Conference on Advent Trends in Multidisciplinary Research and Innovation (ICATMRI), Buldhana, India, 2020, 1-4, doi: 10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420.*

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

- Toprak, M., Özel, D., Çalışkan, S. (2022). Yapay zeka kullanımı ve insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*, 2(2), 76-103.
- Tuna, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Uçar, Z., Bulut, T. (2024). İşletme fonksiyonlarının dönüşümünde yapay zeka. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 111-123.
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157-178.
- Verma, S., Jha, S. K. (2020). Application of artificial intelligence in HR processes. *Review of Management*, 10(1/2), 4-10.
- Votto, A.M., Valecha, R., Najafirad, P., Rao, H.R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047, ISSN 2667-0968, <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2021.100047>.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: Asystematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Yawalkar, V.V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), E-ISSN 2348-1269, P- ISSN 2349-5138.
- Yıldız, F. Z. (2025). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka: Uygulamalar ve gelecek yönelimleri üzerine kapsamlı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1569-1594. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1569970>.
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar; Kavram-uygulama-örnekler-öneriler*. Seçkin Yayınları.