

E. ÖZDEMİR

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ  
ETKİLERİNİN Y VE Z KUŞAKLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMİNE ÖZDEMİR

BAU 2023

İSTANBUL 2023

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ**  
**ETKİLERİNİN Y VE Z KUŞAKLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EMİNE ÖZDEMİR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Cafer Şafak EYEL**

**İSTANBUL 2023**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme (Türkçe, Tezli)
Öğrencinin Adı Soyadı:	Emine Özdemir
Tezin Adı:	İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ETKİLERİNİN Y VE Z KUŞAKLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI
Tez Savunma Tarihi:	21/06/2023

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

**Dr. Öğr. Üyesi Fatma Elif ÇETİN**  
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Cafer şafak EYEL	BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	
2. Üye (Kurum İçi):	Doç. Dr. İ. Burçak VATANSEVER DURMAZ	BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	
3. Üye (Kurum Dışı):	Dr. Alper TUTCU	BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	



**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Ad, Soyad : Emine Özdemir

İmza :

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ETKİLERİNİN Y VE Z KUŞAKLARI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Özdemir, Emine

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cafer Şafak Eysel

Haziran 2023, 70 sayfa

Günümüzde hızla gelişmekte olan teknoloji ile iş dünyasına yapay zekâ uygulamaları entegre olmuş ve özellikle insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda gerçekleştirilen birçok faaliyet artık yapay zekâ uygulamaları yardımıyla yapılır olmuştur. Ancak bu entegrasyona tüm kuşaklar eşit şekilde uyum sağlayamamış ve çeşitli noktalarda farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde insan kaynakları departmanlarında görev alan Y ve Z kuşağından beyaz yaka çalışanların, insan kaynakları faaliyetlerinde kullanılan yapay zekâ uygulamalarına karşı görüşleri alınmış ve iki kuşak arasında kıyaslamalar yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre iki kuşak arasında uyum sağlama dışında çok belirgin bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Her iki kuşak da başarılı bir şekilde yapay zekâ uygulamalarını kullanabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yapay Zekâ, Y Kuşağı, Z Kuşağı.

## ABSTRACT

### COMPARISON OF THE EFFECTS OF USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCES PROCESSES IN TERMS OF GENERATION-Y AND GENERATION-Z

Özdemir, Emine

Master's Program in Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Cafer Şafak Eysel

May 2023, 70 pages

Today, with the rapidly developing technology, artificial intelligence applications have been integrated into the business world and many activities, especially under the responsibility of human resources management, are now done with the help of artificial intelligence applications. However, not all generations have been able to adapt to this integration equally and differences have emerged at various points. In this study, the opinions of the white-collar employees from the Y and Z generations, who work in the human resources departments of the enterprises operating in the health sector, against the artificial intelligence applications used in human resources activities were taken and comparisons were made between the two generations. According to the findings obtained in the study, it was determined that there was no significant difference between the two generations, except for adaptation. Both generations can successfully use artificial intelligence applications.

**Keywords:** Human Resources Management, Artificial Intelligence, Generation-Y, Generation-Z.

## TEŐEKKÜR

Bu tez alıőmasının planlanmasında, araőtırılmasında, yürütölmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında őekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Cafer şafak EYEL'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2023

Emine Özdemir



## İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu .....	2
1.2 Çalışmanın Amacı .....	4
1.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	4
1.4 Çalışmanın Önemi .....	4
1.5 Tanımlar.....	5
1.5.1 İnsan kaynakları .....	5
1.5.2 Yapay zekâ .....	5
1.5.3 Y kuşağı.....	6
1.5.4 Z kuşağı.....	6
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	7
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.1.1 İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi .....	7
2.1.2 İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi .....	10
2.1.3 İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri.....	12
2.1.4 İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler.....	13
2.1.5 İnsan kaynakları yönetim süreçleri .....	17
2.1.5.1 Aday bulma süreci .....	17
2.1.5.2 Personel seçme süreci .....	18
2.1.5.3 Eğitim ve geliştirme süreci .....	19
2.1.5.4 Performans değerlendirme süreci .....	20
2.1.5.5 Kariyer yönetimi süreci .....	21

2.1.5.6 Ücret yönetimi süreci.....	22
2.2 Yapay Zekâ.....	23
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ.....	27
2.3.1 Yapay zekâ gelişmelerinin insan kaynakları yönetimine yansması .....	27
2.3.2 İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının pozitif etkileri.....	28
2.3.3 İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının negatif etkileri.....	29
2.3.4 Yapay zekâ ile insan kaynakları yönetiminin geleceği .....	30
2.3.5 İnsan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ .....	31
2.3.5.1 Aday bulma sürecinde yapay zekâ .....	31
2.3.5.2 Filtreleme .....	31
2.3.5.3 Ön eleme aracı Chatbotlar .....	32
2.3.5.4 Personel seçme sürecinde yapay zekâ .....	32
2.3.5.5 Eğitim ve geliştirme sürecinde yapay zekâ ve robot eğitmenler .....	33
2.3.5.6 Performans değerlendirme sürecinde yapay zekâ.....	33
2.3.5.7 Kariyer yönetimi sürecinde yapay zekâ.....	34
2.3.5.8 Ücret yönetimi sürecinde yapay zekâ .....	35
2.4 Kuşak Kavramı .....	36
2.4.1 Kuşak sınıflandırmaları .....	36
2.4.2 Çalışma hayatında kuşaklar.....	37
2.4.3 İş yaşamında Y ve Z kuşakları arasındaki farklar .....	38
2.4.4 Y ve Z kuşakları arasında kuşak çatışması.....	40
2.4.5 Y ve Z kuşaklarının birlikte verimli çalışabilmesinin yolları .....	42
2.4.6 Kurumsal iş hayatında Y ve Z kuşaklarının birbiriyle ilişkisi .....	44
Bölüm 3: Yöntem.....	46
3.1 Araştırma Modeli.....	46
3.2 Evren ve Katılımcılar.....	46
3.3 Verilerin Toplanması .....	47
3.3.1 Veri toplama araçları .....	47
3.3.2 Veri toplama süreci .....	47

3.3.3 Veri analiz işlemleri .....	48
3.3.4 Geçerlik ve güvenilirlik .....	48
3.4 Sınırlamalar.....	48
Bölüm 4: Bulgular.....	49
4.1 Kişisel Bilgi Formu Bulguları .....	49
4.2 Mülakat Bulguları.....	50
4.2.1 Sizce yapay zekâ uygulamalarının İK süreçlerine olan katkıları nelerdir?.....	50
4.2.2 Sizce yapay zekâ uygulamaları İK süreçlerinde ne gibi dezavantajlar oluşturmaktadır? .....	51
4.2.3 Şirketinizin yapay zekâ uygulamalarına adaptasyonu sürecinde ne gibi kolaylıklar ve zorluklarla karşılaştınız? .....	52
4.2.4 İK süreçlerinde geleneksel yöntemleri mi, yapay zekâ uygulamalarının kullanımını mı tercih edersiniz? Neden? .....	53
4.2.5 Sizce yapay zekâ uygulamaları insan kaynaklarında en çok hangi süreç (aday bulma, personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi) üzerinde etkili olmaktadır? Neden?.....	53
4.2.6 Aday bulma sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	54
4.2.7 Personel seçme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	55
4.2.8 Eğitim ve geliştirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	56
4.2.9 Performans değerlendirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	57
4.2.10 Kariyer yönetimi sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	58
4.2.11 Ücret yönetimi sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.....	60
4.2.12 Yapay zekâ uygulamaları ışığında geleceğin İK süreçlerini nasıl görüyorsunuz? .....	61

4.2.13 Yapay zekâ uygulamalarının sizin göreviniz üzerindeki doğrudan etkileri nelerdir? .....	62
Bölüm 5: Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....	64
5.1 Araştırma Bulgularının Tartışılması .....	64
5.2 Sonuçlar .....	68
5.3 Öneriler .....	69
KAYNAKÇA .....	71



## TABLÖLAR LİSTESİ

### TABLÖLAR

Tablo 1 1940-2000 Arası İK'nın Tarihsel Gelişimi.....	11
Tablo 2 İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımının Etkilerine İlişkin Y ve Z Kuşığı İK Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	47
Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	49



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### ŞEKİLLER

Şekil 1 Yapay Zekâ Gelişiminin Kronolojik Tarihi. .... 24



## KISALTMALAR LİSTESİ

CEO	Yönetim Ofisleri Şefi (Chief Executive Officer)
CFO	Finansal İşlemler Müdürü (Chief Financial Officer)
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
YZ	Yapay Zekâ

## Bölüm 1

### Giriş

Günümüzde dijitalleşme, yıkıcı bir yenilik olarak görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise dijitalleşme ile birlikte, yeni iş ve sosyal fırsatlar yaratarak geleneksel iş planlamasına meydan okumasıdır. Bu meydan okuma hem bireylerden hem de kuruluşlardan bir değişim talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların, teknolojik uzmanlık, veri analizi, sosyal, duygusal ve yaratıcı becerilere dayalı yeni beceri ve yetenekler geliştirmesi gereklidir. Sonuç olarak, kuruluşlar yapılarını ve süreçlerini yeniden tasarlamak zorundadır (Parsehyan, 2020).

Endüstri 4.0, işçiler ve makineler arasındaki ilişkiyi değiştirmiştir. İşçilerin monoton işlerinin birçoğu makineler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede hem maliyetler azaldı hem de çalışanlar görevlerinde daha bağımsız ve güçlü hale gelmiştir. Yaşanan bu değişimlerin ardından işin zamanı ve yeri de değiştirmiştir (Colbert vd., 2016). Akıllı çalışma, çevik çalışma ve yeni sanal üretim gibi kavramlar, iş planlamasına girmiş, böylece büyük çalışma grupları birlikte daha uyumlu, daha verimli ve sürekli çalışma ortamları yaratılarak iş geliştirme ve motivasyonda artış yakalanmaya çalışılmıştır. Bu sayede ise daha net hedefler belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşıldığından emin olunmak için gerçek zamanlı geri bildirimler sağlanabilmiştir (Holland ve Bardoel, 2016). Bilgisayarlar küçüldükçe ve işlem gücü arttıkça ev, araba, uzay mekiği, cep telefonu, kol saati, mp3 çalar, buzdolabı, çamaşır makinesi, istasyon vb. araçlar da internete bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. İnternete bağlanan bir cihaz, diğer cihazlarla veri alışverişi yapabilir ve İnternet üzerinden çalışabilir. Bu duruma “Nesnelerin İnterneti” adı verilmektedir. Öte yandan, kendi kendine öğrenen yazılımlar olan yapay zekâlar, makinelerin kendi başlarına karar vermesine olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları (İK) uygulamalarında yapay zekâ ile birlikte motivasyonel araştırmanın öne çıkacağı, takım çalışması, takım ruhu ve etkili takımlar gibi günümüzde popüler olan birçok İK kavramının yok olacağı, İK süreçlerinde ve uygulamalarında yapay zekâ (YZ) unsurlarının kullanımının artacağı, verimlilik yeni fikir ve icatlarla bağlantılı olduğundan, yenilik konusunda eğitimin öneminin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Jenerasyonlardan X kuşağı bu süreci iş deneyimlerine daha kolay adapte edebilirken, her şeyin makineleri tasarlayan Z

kuşağına bağılı olduğu, bu nedenle Z kuşağının da insanlığın iyi tarafa mı yoksa kötü tarafa mı gideceğine karar veren kuşak olduğu bildirilmektedir (Asiltürk, 2018).

### 1.1 Problem Durumu

Yapay zekâ kavramının tarihsel gelişimini mitolojik dönemlerden başlatan araştırmacılar olsa da II. Dünya Savaşı'nda Alman ordusunun şifreleme mekanizmasının deşifre edilmesinde başrol oynayan ve 1950'de "Computing Machines and Intelligence" adlı makalesini yayımlayan matematikçi, bilgisayar bilimcisi ve kriptolog Alan Mathison Turing, yapay zekanın kavramsal altyapısını oluşturmuştur. Endüstri 4.0 sürecinin başlamasından bu yana 1950'li yıllardan itibaren geliştirilen yapay zekâ araştırmaları, henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen Endüstri 4.0 sürecinin başlamasından sonra çok hızlı bir tempoya ulaşmış ve kabul görmeye başlamıştır (Küçükvardar, 2015). Geleceğin teknolojisi olarak görülen yapay zekâ ülkeler ve küresel şirketler düzeyinde önem verilen bir sistem hâline günümüzde dahi gelmiştir ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde dünyanın ilk Yapay Zekâ Bakanlığı'nı kuran otomotiv devi Toyota, pek çok az gelişmiş ülkenin milli gelirinden 1 milyar doları sadece Silikon Vadisi'ndeki yapay zekâ araştırmaları için ayırmaktadır. Aslında bunlar her gün gelen yeni bilgilerle ivme kazanan yapay zekânın, Endüstri 4.0'ın gelişimi ile doğru orantılı olduğu süreçlere örneklerdir. Amerika Birleşik Devletleri, 2012 ile 2016 yılları arasında yaklaşık 20 milyar dolarlık yapay zekâ finansmanı ile yapay zekâ ile ilgili patentlerde dünya lideri olmuştur. 30'a yakın üniversitede yapay zekâ araştırma merkezleri bulunan ve 7 trilyon dolarla yapay zekâda dünya lideri olan Çin için 2030'lu yıllarda yapay zekanın ülke bazında GSYİH içindeki payı öngörülmektedir. Türkiye'de özel sektör ve üniversitelerde bazı araştırmalar olmasına rağmen, ulusal politikanın bir parçası olarak resmi yapay zekâ girişimleri başlatılmamıştır. Yakın gelecekte olmasa da yapay zekanın şüphesiz hayatın her alanına nüfuz edeceği aşikârdır (Uygun, 2015; Uzun ve Önder, 2020).

Günümüzde şirketler için en büyük rekabetin insan kaynakları üzerine yapıldığı açıktır. İyi donanımlı ve şirketlerin stratejilerine aşına olan çalışanlar, daha güçlü bir rekabet faktörü olarak değerlendirilebilirler. Şirketlerin çalışandan ve çalışanın şirketten karşılıklı beklentileri vardır. Bu beklenti ve taleplerin bulunduğu ve bir arada bulunduğu yer ise İK birimleridir (Çağatay, 2021). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel sürecine bakıldığında ise iş dünyasının, 19. yüzyıl zanaatkarlarından 20. yüzyıl fabrika işçilerine ve şimdi de 21. yüzyıl dijital işçilerine ve yapay zekâ destekli

robotlara kadar uzun bir yol kat ettiği görülmektedir. Küreselleşme ve demografik değişimlerle birlikte dijital teknolojiler yaşama, çalışma, iş yapma ve iletişim kurma şeklimizi kökten değiştirerek insan kaynakları alanına da girmiştir. Bu süreçte iç ve dış çalışanlar, çalışma zamanı ve kişisel zaman, iş araçları ve kişisel ekipman, işyeri ve kişisel alan ve organizasyonlar, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki sınırları silmeye başlamıştır (Phan vd., 2017).

İnsanlar var olduklarından beri birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sürekli değişim ve gelişimi beraberinde getirir. Hayatın her alanındaki değişimlerle birlikte özellikle iş yaşamındaki etkileşimler insanların bakış açılarının, beklentilerinin ve anlayışlarının sürekli yenilenmesine neden olmaktadır. Etkileşimlerden kaynaklanan tüm değişiklikler, nesillerin döngülerini oluşturur ve genleri tarafından belirlenmektedir (Aygenoğlu, 2015). Kuşaklar, aynı çağda aynı koşullarda yaşamış ve dolayısıyla benzer sorumluluklar taşıyan insanlardır. Aynı kuşaktan insanlar, kuşaklar arasında ayırım yapmamıza yardımcı olan ortak tarihsel ve toplumsal deneyimleri paylaşırlar. Bugünlerde iş dünyasında, bilimsel yayınlara ve hatta gazetelere baktığımızda kuşakların süreçlere verdikleri farklı tepkilerden söz edildiğini görmekteyiz. Nesillerin kendine has özelliklerini ve değerlerini anlamak ve incelemek artık sadece sosyal bilimcilerin meselesi değildir ve iş dünyası da her kuşağın toplumsal değerlerini ve alışkanlıklarını anlamak ve bilmek istemektedir. İşletmelerdeki genel amaç, nesiller arası pazarlama stratejilerini tanımlamak, yönetim amaçları için bir işveren markası yaratmak, en popüler şirket olmak, şirket sadakati oluşturmak ve bir iş gününü asla kaçırmamaktır (Çorum, 2012).

İçerisinde bulunduğumuz süreçte hem farklı kuşakların aynı dönemde iş yaşamında birlikte olmaları hem de bahsedilen teknolojik değişimlerin yaşanması nedeniyle birçok farklı bakış açısı ve etkileşim ortaya çıkmaktadır. 21. yüzyılın yönetim, çalışma ve üretim segmentinin gelişmesinde ve inşasında önemli rol oynayan Z kuşağı olan günümüz çocuk ve gençlerinin iş hayatındaki etkilerinin irdelenmesi gereklidir. Ya da farklı kuşakların iş ve iş hayatındaki beklentilerini karşılamaya ve anlamaya hazır olup olmadığımız konusunda yapılan araştırmalara devam edilmelidir. Çalışma hayatından beklentilerin ve uygulamadaki farklılıkların neler olduğu, Z ve Y kuşağının bu ve benzeri sorulara cevap bulması ve dünya genelinde rasyonel kararlar alabilmesi için birbirini anlaması ve dinlemesi gerekmektedir. Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli özellik, dijital son teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı bir dönemde doğmuş olmalarıdır. Dijital ve ileri teknolojinin günlük

hayatımızı kontrol ettiği ve hayatımızın her alanını etkilediği bir zamanda, bu teknolojinin nasıl avantaja çevrileceğinin öğrenilmesi ve süreçlerin yönetilmesi önemlidir. Bu görevi kimin veya kimin üstlendiği ve programda nasıl kullanıldığı da çok önemlidir (Taş vd., 2017).

## 1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımının, Y ve Z kuşakları perspektifinden değerlendirilerek aradaki fark ve benzerliklerin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ise çalışma kendi içerisinde iki bölüme ayrılmış ve ilk aşamada insan kaynakları süreçleri, insan kaynaklarında yapay zekâ kullanımı ve farklı jenerasyonlara dair literatür bilgisi paylaşılmış, ikinci aşamada ise konuya ilişkin olarak insan kaynakları çalışanları ile gerçekleştirilen saha araştırmasına yer verilmiştir.

## 1.3 Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın araştırma sorusu “Y ve Z kuşağından bireylerin insan kaynaklarında yapay zekâ kullanımına ilişkin görüşleri nelerdir ve iki kuşak arasındaki benzerlik ile farklılıklar nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada belirlenen hipotezler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

H1: Yapay zekânın insan kaynaklarındaki kullanımı ve uygulamalara adaptasyon konusunda Z kuşağı Y kuşağına kıyasla daha kolay bir süreçten geçmiştir.

H2: İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları Y kuşağı tarafından tercih edilmezken, Z kuşağı tarafından tercih edilmektedir.

H3: İK süreçlerinde (aday bulma, personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi) yapay zekâ kullanımına dair Z kuşağı Y kuşağına kıyasla daha bilgilidir.

H4: İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarının geleceği hakkında Y ve Z kuşakları belirgin şekilde farklı fikirlere sahiptir.

## 1.4 Çalışmanın Önemi

Son dönemde dünya düzeninde meydana gelen köklü değişiklikler insanların hayatını ve iş hayatını etkilemiştir. Öyle ki teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler insanların ve şirketlerin tutum ve davranışlarını değiştirmiştir. Şirketlerin kurucularından biri olan insan faktörü, bu bağlamda yaşanan değişimle birlikte ele

alınması gereken kilit bir unsurdur. Ancak yapılan çalışmalarda aynı dönemde aynı olaylardan etkilenen kişilerde benzer tutum ve davranışlar yeterince ortaya çıkarılmamıştır. Bu da iş dünyasında nesiller arasında yaşanan farklılık ve benzerlikleri kavramının doğmasına yol açmıştır. Kuşak kavramı, belirli yıllarda doğan, belirli olaylardan etkilenen ve bu etkiler sonucunda belirli tutum ve davranış kalıpları oluşturan bireylerdir. Günümüzde iş yaşamının başarılı bir şekilde yönetilmesi ancak nesiller arasındaki farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıklara göre yönetilmesi ile mümkündür. Ekonomik, tarihi, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve değişimler nesillerin düşünce, yaşam tarzı, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kuşakların çalışma hayatındaki bu farklı tutum ve davranışları, iş hayatının yönetim biçimlerini, farklı departmanlarda oluşturulan örgüt kültürünü, teknolojinin iş hayatına entegrasyonunu ve daha birçok alanı belirlemekte ve kuşak yönetimini gündeme getirmektedir (Taş ve Kaçar, 2019).

Bu çalışma, Y ve Z kuşaklarından olan bireylerin insan kaynaklarında yapay zekâ uygulamalarına ve bu uygulamaların kullanımına ilişkin görüşlerinin belirlenerek iki kuşak arasındaki benzerlik ve farklılıkların incelenmesi konusuyla literatürde özgün bir değer yaratmaktadır. Çalışmanın çıktılarının alanyazına sunacakları son derece değerlidir ve iş hayatında kuşakların, yapay zekânın ve insan kaynakları konu başlıklarının detaylı bir şekilde değerlendirilmesiyle adeta bir kılavuz özelliği taşımakta ve gelecek çalışmalar için de fikir oluşturmaktadır.

## **1.5 Tanımlar**

**1.5.1 İnsan kaynakları.** İşyerlerinde ihtiyaç duyulan iş gücüne cevap vermek ve bunu verimli bir şekilde kullanmak için oluşturulmuş bölümün adıdır. Geçmişte bordro hazırlanması veya puan hesaplaması için personel işlevi gören bu departman, personel departmanı olarak kapsamını genişletmiş ve bu ismi almıştır (Ekinci, 2008).

**1.5.2 Yapay zekâ.** İnsan beyninin veya merkezi sinir sisteminin çalışma ilkelerine dayalı olarak yapay sinir ağları kullanılarak oluşturulan bilgi işlem sistemleri ile düşünme, akıl yürütme, öğrenme, yorumlama, genelleme ve ön öğrenme gibi zihinsel süreçlerle ilgili görevleri yerine getirebilme becerisinin deneysel olarak ve zihinsel süreçlere dair görevlerin bilgisayarda yapılabilmesine olanak veren bir simülasyondur (Demirkaya ve Sarpel, 2018).

**1.5.3 Y kuşığı.** 1980-1999 arasında doğan bireylerin yer aldığı jenerasyonun ismidir. Bu kuşak için aynı zamanda internet kuşığı, echo-boomers, millennial ve nexters ifadeleri de kullanılmaktadır (Yüksekbilgili, 2013).

**1.5.4 Z kuşığı.** 2000-2021 arası doğan kişilerin kuşığına verilen addır (Taş vd., 2017).



## Bölüm 2

### Alan Yazın Taraması

#### 2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

Hem kamu hem de özel sektördeki tüm kuruluşlar (kurumlar, şirketler) belirli hedeflere ulaşmak için kurulurlar. Örgütler de belirli hedeflere ulaşmak için koordineli bir şekilde çalışan bir grup insan olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir organizasyonun en önemli iki unsuru hedefler ve insanlardır. Amaçsız ve boş bir organizasyon düşünülemez. Bir örgütte, ortak bir amaca ulaşmak için yapılan faaliyetler (süreç) bütününe “yönetim” denir (Cook, 2016).

Örgütlerin liderleri, hedeflere ulaşmak için diğer insanların görevlerini belirleyen ve koordine eden kişilerdir. Hem bir yapı olan örgütün hem de onun ayrılmaz bir parçası olan yönetim sürecinin tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütün ve yönetimin temel unsuru insan ve insan gruplarıdır. Amaca ulaşmak için gerekli malzeme ve insan kaynaklarının toplanması veya mevcudiyeti, amaca ulaşılmasını garanti etmez (Kumar, 2010). İhtiyaç duyulan şey, hedeflere ulaşmak için bu kaynakları harekete geçiren bir unsurdur. Bütün organizasyonlarda yönetim görevleri takım lideri, birim lideri, süpervizör, proje yöneticisi, insan kaynakları (İK) yöneticisi, finansal işlemler müdürü (CFO), başkan, yönetim ofisleri şefi (CEO) gibi unvanlarla çağrılan yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Yöneticiler, hedeflere ulaşmak için çalışanları harekete geçiren, yönlendiren ve destekleyen kişilerdir. Yöneticiler aldıkları kararlar ve yerine getirdikleri görevlerle örgütün başarısını ve performansını doğrudan etkilerler (Bach, 2009). Günümüzün değişen, dinamik ve rekabetçi ortamında, yöneticilerin ve çalışanların örgütlerin başarısında ya da başarısızlığında temel faktörlerdir. Daha genel olarak, yönetim kavramını “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insan ve diğer kaynakların desteğiyle önceden belirlenmiş resmi bir organizasyonda gerçekleşen birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik faaliyetleri içeren bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir (Can vd., 2005).

**2.1.1 İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi.** Üçüncü binyılın başında yaratıcı fikirlere sahip olmak, maddi varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. Özellikle teknoloji şirketlerinde çalışan kişiler, kattıkları entelektüel

sermaye ile kurum için büyük değer yaratmaktadır. 21. yüzyılda gerçek değer yaratılanların şirketlerin entelektüel sermayesi yani olduğu söylenebilmektedir. Şirketlerin bu yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejinin yetenekli insanları kaybetmek değil, yetenekli insanları başka şirketlerden işe almak olacağı tahmin edilmektedir (Acar ve Dalğar, 2005). Entelektüel sermayenin önemini anlayan Motorola, Nokia, Microsoft ve IBM gibi şirketler yeni fikirler için birbirleri ile yarışmışlardır. Dünyanın en ünlü yazılım şirketi olan Microsoft'un değeri 450 milyar doları aşmışken ve sadece 10 milyar dolarlık varlığa sahiptir. Bu şirketi değerli kılan, çalışanların sahip olduğu insan sermayesinin değeridir. İnsan sermayesi bir örgütün en önemli varlığıdır. Çünkü örgütte yenilik ve yaratıcılığın kaynağı insan olarak kabul edilir. İK uygulamaları, örgütün verimliliğini doğrudan etkilemez, ancak esas olarak çalışanların bilgi ve becerilerini (insan sermayesi) artırır (Görmüş, 2009). Bilgi ve becerilerin grup etkileşimi (sosyal sermaye) aracılığıyla paylaşıldığı ve edinilen bilgi ve becerilerin örgüt sistemine, sürece ve nihayet örgüt kültürüne (örgütsel sermaye) gömüldüğü düşünülebilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi gerek örgüte sağladığı faydalar gerekse örgütün devamlılığı için yaptığı stratejik müdahaleler aracılığıyla son derece önemli ve gerekli olmaktadır. Akademisyenler ve uygulayıcılar, örgütlerin stratejik kaynakları ve temel yetkinlikleri açısından insan kaynaklarının önemine inanmaktadır ancak endüstride henüz konunun teorik yapılandırılması ve uygulaması nispeten yavaş kalmaktadır (Aşıkoğlu vd., 2008).

Literatürde İKY hakkında birçok tanım yer almaktadır. Sadullah (1999), insan kaynakları yönetimi için hem iç hem de dış çevreye ve kendilerine fayda sağlayacak şekilde yasalara göre etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir araştırma bütünü olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre insan kaynakları yönetimi, insanların kuruluşlarda nasıl yönetildiğinin tüm yönlerini kapsayan, işgücü veya sosyal yönetimi de içeren daha önceki terminolojiden aktarılan personel yönetimi terimi ile yakından ilişkili bir kavramdır (O'riordan, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, insanları işe almak, eğitmek, ödüllendirmek, politikalar geliştirmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirme sürecidir (Arslan, 2021). Tokol'e (2000) göre, İKY, amacı çalışanların kendi ilgi ve iş ihtiyaçlarına göre yetkinliğini artırmak olan, gelişim sonucunda oluşturulan bir yapıdır. Barutçugil (2004), insan kaynakları yönetimini, bir örgütte çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesinde ortaya çıkan yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, temel iş hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının belirlenip yönetilmesi ve bu kaynağın işletmeye mümkün olan en iyi şekilde katkı sağlaması için gerekli ortamın oluşturulması sürecidir (Karasoy ve Öge, 2016). Aykaç'a göre (2000), İKY, tüm iş süreçleri için yeterli sayıda personel görevlendirmesi, bunların planlanması, işe alınması, eğitimi, eğitim faaliyetleri, kariyer haritalaması ve motivasyonu gibi çeşitli fonksiyonları içeren bir yönetim fonksiyonudur. İK yönetimi, Opatha (2009) tarafından ise şirketin hedeflerine ulaşması için mevcut insan kaynaklarının korunmasını, şirkete yeni insan kaynaklarının kazandırılmasını ve daha etkin sonuçlar elde etmek için çalışan ve yönetici arasındaki bütünlüğün sağlanmasını amaçlayan bir faaliyet ve görevdir.

Günümüz ekonomik durumu göz önüne alındığında kamu kurumlarının veya özel işletmelerin en değerli kaynaklarından birinin insan kaynağı olduğu açıktır. Önceleri sadece belirli işleri yapan kişiler olarak görülen çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm üreten kişiler olarak görülmektedir. Tesiste gerçekleşen süreç ve faaliyetlerin daha verimli ve etkin yönetimi, personelin geliştirme faaliyetlerine aktif katılımını gerektirmektedir. Bunun nedeni ise yapılan işin en doğru ve kapsamlı tahminlerini işi yapan kişilerin verebilmesidir. Diğer bir deyişle, personel şirketler için en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte ve öneri, şikâyet ve deneyimleri ile şirketlerin değişim faaliyetlerinde önemi giderek artan bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2007). Ana bileşeni beşerî sermaye olan entelektüel sermaye, kurumsal sermayenin en önemli türlerinden biri olarak kabul edilmekte ve gelecekteki büyümenin temel sağlayıcısı olarak kendini göstermektedir. Ayrıca, değişimi öngörmek ve değişime uyum sağlamak kurumlar için gerekli yetenekleri tanımlar. Bu becerilerin oluşturulması, insan sermayesinin en etkin şekilde yönetilmesini gerektirmektedir ve bu nedenle insan kaynakları yönetiminin örgütler için önemi her geçen gün artmaktadır (Brandl vd., 2009; Calp vd., 2011).

Toplumda, siyasette, kültürde, ekonomide ve özellikle teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, firmaları zorlu bir rekabet sürecinin içine çekmeyi zorunlu kılmaktadır. Şirketler bu rekabetçi süreçte varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri; gelecekle ilgili doğru tahminlerde bulunabilmeleri çevreye uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır (Acar ve Dalğar, 2005). Bunun için gerçekçi, tutarlı ve doğru iş süreci kararları alınmalıdır. Büyüme ve gelişmeyi ilke edinmiş şirketler, rekabet sürecinin de etkisiyle organizasyonlarında İK yönetimini etkin bir şekilde uygulamaktadır (Schroeder, 2012).

**2.1.2 İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesi.** Sanayi devriminin bir sonucu olarak yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz zanaatkar olan işçilerin önemli bir kısmı, üretim faktörlerinden biri olan makinelere yardım ederek becerilerini kaybetmiş, ancak üretim sürecinin sadece bir parçası olmaları nedeniyle işleri sınırlı kalmıştır. Öte yandan, işyerlerinde çalışma arkadaşlarının yönetimi ile ilgili kendiliğinden bir sorun ortaya çıkmıştır. Aslında başlangıçta işlerin sahibi olan yöneticiler, kişisel yetenekleriyle çalışanlara yol göstermeye çalışmışlardır (Parlak, 2000). Dahası hem üretim faaliyetinin hem de iş sayısının artması, işyerinin kişisel becerilerle yönetilmesini zorlaştırmış ve yeni bir yönetim modelinin geliştirilmesine yol açmıştır. Çünkü İK yönetimi alanında yeni yönetsel sorumluluklar amirler gibi işyeri çalışanlarına devredilmiştir. 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetimin, 18. yüzyıldaki sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatının gelişimini ve personelin bu alana geçişini etkilediği görülmektedir. Bilimsel yönetimin entelektüel yaratıcısı Frederick Winslow Taylor'dır. Taylor'ın liderlik hakkındaki düşünceleri birçok akademisyeni ve araştırmacıyı büyük ölçüde etkilemiştir. Aşağıdaki tabloda İK'nın tarihsel gelişimi paylaşılmıştır (Dickmann, 2021).

Tablo 1

## 1940-2000 Arası İK'nın Tarihsel Gelişimi

Alt Boyutlar	1940-50	1960-70	1980	1990	2000
<i>İşveren İlişkileri</i>	Yönetim-çalışan çatışması ile sendikaların güçlenişi	Çelik sendikaları grevi	Savaş sonrasında çocukların da işyerlerine dahil olması, sendikaların güçlenişi	Rollerin kesinleşmeye başlaması ile iş stresinin artışı	Sendikaların güç kazanışı, iş sadakati, iş gücü ve iş psikolojisi gibi kavramların ön plana çıkması
<i>Kariyer</i>	Sendikaların gücü ile maaş dışı hakların da gelişimi	Sendika ilişkilerinin devamı	İK yöneticilerinin güçlenmesi ve İK disiplinlerinin gelişimi	Tam stratejik ortaklık	Örgütsel gelişimde zirve, düşük sayıda personel ile İK fonksiyonlarının yürütülmesi
<i>Ücret-İş</i>	Adil iş-adil ücret, emeklilik sistemi, sağlık sigortası	Satış teşvikleri, hisse senetleri	Ödüllendirmelerin artması	Ödüllendirme ve takdirin devam etmesi	Yetkinliğe göre ödüllendirme, ek kazançlar
<i>İşyeri Örgütü</i>	Baskın hiyerarşi	Bilimsel yönetim anlayışının temelleri	Liderlik kavramının ön plana çıkışı	Güçlü liderler, dijitalleşme	Çalışanın kişisel gelişimi, yeniden yapılanmalar

Kaynak: Aydın, 2006.

İKY'nin gelişiminin iki ana özelliği, büyük ölçüde üst yönetim tarafından yönlendirilen yönetsel işlemlere ve ardından 1980'ler ve 1990'larda daha iddialı, iş odaklı ve profesyonel bir yaklaşıma geçiştir. Erken kapitalist endüstrinin avantajları, güçlü bir insani hareket ve büyüyen sendikalar nedeniyle, İK çalışanlarının “refah rolleri” vurgulanır olmuştur. Asya ülkeleri, kültürlerine, gelişmişlik düzeylerine, ekonomiye devlet müdahalesinin boyutuna ve işgücü piyasası ilişkilerine göre değişen hem idari, ataerkil, işbirlikçi hem de iş odaklı insan kaynakları yönetimine sahip olmuştur (Tubey vd., 2015).

İKY gelişiminin Birinci Aşama (1900-1940'lar) olarak adlandırılan refah aşaması döneminde, personel fonksiyonlarını ve personel mesleğini temsil eden ulusal bir dernek kurulmadan önce amirler, yöneticiler ve işe alım görevlileri, eğitimciler ve sosyal yardım görevlileri tarafından bir örgüt oluşturulmuştur. Bu sırada ilk yönetim teorisyenleri, daha sonra İKY teori ve pratiğine dahil edilen fikirleri sunmuşlardır. Personel yönetimi uygulamasında, özellikle nitelikli personelin işe alınması ve

yerleştirilmesinde, bilimsel yönetim, iş tasarımı, köklü ücretlendirme sistemleri ve bilimsel seçim teknikleri açısından tanıtılmıştır. İkinci aşama (1940-1970), sosyal refah ve yönetim aşaması olarak adlandırılmış ve insan kaynakları yönetimine daha deneyimli ve profesyonel bir yaklaşımın başlangıcı olmuştur. II. İkinci Dünya Savaşı'nın hem yurt dışına gidenler hem de geride kalanlar için, özellikle ticari hayat, ekonomi ve işgücü piyasası için önemli sonuçları oldu. II. Dünya Savaşı sırasında cephane ve gıda gibi büyük sanayilerde işgücü sıkıntısı yaşanmakla kalmadı, mevcut işçilerle ilgili sorunlar ve işgücü kalitesi sorunları da arttı. Üçüncü Aşama (1970-1990) İKY 1970'lerde, kuruluşların şiddetle rekabet etmesi ve Asya pazarlarının gelişmesiyle, çalkantılı bir iş ve ekonomik ortama dahil olmuştur. Maliyet ve kâr baskıları arttıkça mükemmellik teorilerinin etkisi işçilerden çok yönetimi etkilemeye başlamıştır. Aynı zamanda, profesyonel kuruluşlar ve eğitim kurumları, mükemmellik, yönetim ve toplam kalite yönetimi fikirlerini birleştirerek yaklaşımlarında parlamaya başladılar. Bu, dördüncü aşama (2000'den sonrası) olarak tanımlanan İKY'nin bugünü ve geleceği olarak ifade edilir ve bu aşama, bugünü ve geleceği hakkında bilgi ve öngörülerini içerir. Gelecekte insan kaynakları yönetiminin doğasını tahmin etmek zor olsa da teorisinin ve pratiğinin nasıl gelişeceğine dair açık göstergeler tarihinde bulunmaktadır. Küreselleşme, yeni teknoloji ve buna bağlı doğal değişimler sonucunda iş ve meslek kavramları sürekli değişmiştir. Bu dış ve iç baskılar ve bunların kuruluşlar, çalışanlar ve genel çalışma koşulları üzerindeki potansiyel etkileri, güncel bir tartışma ve gereklilik olarak İKY'nin sürekli gelişimini etkilemektedir (Kramar, 2003; Ogier, 2003; Nankervis vd., 2022).

**2.1.3 İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri.** Günümüzde etik, ahlaki davranışları, eylemleri ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe biliminin önemli bir parçası haline gelmiştir. Öte yandan, etik her zaman işin kapsamı içinde olmakla birlikte; yönetimde de son derece önemlidir. İş etiği ve ilkeleri son otuz yıldır akademik bir çalışma ve araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir. Neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru ve neyin yanlış olduğu organizasyonun paydaşları tarafından incelenmekte, tanımlanmakta ve anlaşılmalıdır (Seymen ve Başarır, 2006). Bu nedenle, belirli ilkelerin ve etik standartların örgütlerde geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, amacı bir yandan kuruluş çalışanlarının performans düzeyini yükseltmek, diğer yandan da yaşam kalitelerini yükseltmek olan bir işletme fonksiyonudur. Bu nedenle insan kaynağını üretim sürecinin en önemli

unsuru olarak gören örgütler, kendilerini mutlu ve huzurlu çalışan insanlar olarak görmekte ve örgütünden tatmini başarının ön koşulu olarak görmektedirler. İnsan kaynakları yönetimine değer veren ve bu faaliyete çağdaş bir yapı kazandırmak isteyen kuruluşların etik değerleri göz önünde bulundurması çok önemlidir (Tunçer, 2017).

İnsan kaynakları yönetiminde belli başlı çalışma ilkeleri vardır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Argon, 2001);

- i. İnsana saygı,
- ii. Tarafsızlık,
- iii. Örgüt önceliği,
- iv. Gizlilik,
- v. Bilgilendirme,
- vi. Disiplin,
- vii. Bilimsellik.

**2.1.4 İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler.** İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler kendi aralarında içsel ve dışsal olarak iki kategoriye ayrılmaktadır.

Dışsal faktörler şu şekildedir:

- i. *Yasalar ve mevzuatlar:* İKY'yi doğrudan etkileyen ve şirketlerin kontrolü dışında gelişen dış etkenlerden birisi yasal düzenlemelerdir. İKY, çeşitli kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, diğer ülkelerle yapılan sözleşmeler ile işverenin çalışanlarla akdettiği ve hareket olanaklarını yasal olarak sınırlayan çalışma koşulları ve bireysel iş sözleşmelerine uyum sağlamak zorundadır. Ekonomik koşullara ilişkin örgütlerde tahminler yapılabilse de yasalara karşı öngörü sahibi olabilmek hayli zordur. Örneğin; İş kanunundaki emeklilik yaşının düşürülmesi ve hizmet sürelerinin kısaltılması emekliliğe aktarılacak iş gücü miktarını etkilediğinden, şirketler boş pozisyonları doldurmak için yeni personel alımına yönelecektir. Yasaların yürürlükten kaldırılması emeklilik yaşı, emeklilik süresi, kıdem tazminatı, engelli ya da hükümlülerin çalışma şartı gibi faktörler İK politikalarının yeniden yapılandırılmasını ya da bu uygulamaların değiştirilmesini gerektirebilir (Dinçer, 2011; Öge, 2011).
- ii. *İşgücü piyasası:* Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi geliştikçe bilgisayar destekli tasarım ve üretim ortaya çıkmaya başlamış, makineler ile yüksek kapasitede üretim aşamasına geçmiştir. Ayrıca hizmet sektörü de ağırlık

kazanmıştır. Hizmet sektörünün sanayiye göre payının artması, mavi yakalı çalışan sayısının azalmasına ve beyaz yakalı çalışan sayısının artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak, insanların kas gücüne olan ihtiyacı azalmış, ancak zihinsel işlemlere ve bilgiye olan ihtiyacı artmıştır. Yüksek eğitilmiş teknik ve profesyonel iş gücü, kadınlar ve gençler çalışma hayatına katılmıştır. Ek olarak, yeni teknolojiler standart dışı çalışma biçimlerini yaygınlaştırmış ve aynı zamanda işgücünün yapısını da değiştirmiştir. Seri üretim ve standardizasyondan uzak, esnek üretime dayalı bilgi toplumu ile birlikte yarı zamanlı çalışma, evde çalışma, uzaktan çalışma ve belirli süreli çalışma gibi iş ilişkileri artmıştır (Aykaç, 2000). İnsan kaynakları yönetimi, bu tür çalışanların ihtiyaçlarını çeşitli uygulamalar ve esnek bir yapı ile karşılayabilmektedir. Rekabet 1980'lerden itibaren hızla büyümüş ve uluslararası arenaya ulaşmıştır. Rekabetin son derece şiddetli olduğu günümüzde şirketler, teknoloji, doğal kaynaklar ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynakların elde edilen üstünlüğü sürdürmek için yeterli olmadığını fark etmiş ve sürdürülebilir rekabet avantajının yeni kaynağı olarak insana odaklanmışlardır. İnsan bilgi, beceri ve yetenekleri, nitelikli çalışanları örgüte çekmek, gelişim ihtiyaçlarını karşılamak, motive etmek ile örgütte tutmak, böylece rekabet avantajı sağlamak ve şirket hedeflerine ulaşmak insan kaynağının stratejik önemini bir kez daha göstermiştir (Bayat, 2008; Öge, 2011).

- iii. *Sendikalar*: Pazarlık gücü oluşturmak için eşit şartlarda oluşturulan sendikalar da İKY stratejisini etkileyen dış faktörlerdir. Şirket ile sendika arasındaki ilişki iyi ise, işçiler yönetime katılırsa şirket hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşacaktır. İş dünyası ile ilişkileri üçüncü taraf niteliğinde olan sendikalar, İK haklarının savunucuları olduklarından, İKY ile yakından ilişkilidir. Ücretler, işgücünün çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan sendikalar için en önemli konuların başında gelmektedir. Güçlü sendikalar ücretlerin yükseltilmesinde etkili olabilir. Ücretin yanı sıra sendikaların uygulamaya koyabildiği başka birçok etken de organizasyonu etkilemektedir (Akgeyik, 2001).
- iv. *Rakipler*: İnsan kaynakları yönetimini etkileyen diğer faktörlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini daha da önemli kılan bir faktördür. Firmanın faaliyet gösterdiği sektördeki rakip firma sayısı, bu firmaların personel yapısı, üretilen mal ve hizmetlerin özellikleri, yeni firmalara giriş kolaylığı gibi unsurlar tasarımda önemli unsurlardır (Dinçer ve Fidan, 2011).

- v. *Teknoloji*: Üretim yöntemleri, araç ve gereç içeren bilgileri ifade eden teknoloji, üretimle ilgili bilgilerin gerçek hayatta kullanımına ilişkin bir dizi tekniği ifade eder. Teknoloji kavramı aynı zamanda çevreyi değiştirmek ve yönetmek kadar çeşitli araç ve gereçler yaratmak için insan bilgisini kullanma hedefini de içerir. Teknolojinin gelişimi ise üretim yöntemleri, araç ve gereçler dahil olmak üzere bilginin gelişmesi ile açıklanmaktadır. Günümüzde teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi hızla gelişmektedir. Bilgi teknolojisi, bilgisayar, mikroelektronik ve iletişim teknolojisinin bir arada olması demektir (Bayat, 2008). Daha önce birbirinden ayrı gelişen bu üç teknoloji, elektronik teknolojisinin gelişiminin etkisiyle tek bir trendde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi, bilgileri toplamak, işlemek, depolamak, oynatmak ve gerekirse iletmek için radikal yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, çeşitli sektörlerde hızla yayılan, ürün ve üretim süreçlerinde yenilikleri içeren, işletmede maliyetleri düşüren ve verimliliği artıran, iç ve dış pazarlarda rekabet avantajı sağlayan yeni bir teknolojik sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen teknoloji yeni meslekler ve işler yaratmaktadır. Bu yeni meslekler ve işler, farklı becerilere sahip bir iş gücü gerektirir. Yeni işler yapma becerisine sahip bir iş gücü bulmak her zaman kolay değildir. Burada yetkin ve güvenilir seçim yöntemleri sayesinde doğru çalışanları işe almak, onları işbaşında yetiştirmek, onlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmak ve nitelikli çalışanları örgütte tutmak, dolayısıyla çalışanların yönetimi önemlidir. Kişisel stratejiler, firmaların yenilikleri kavrama ve uygulama hızı, nitelikli eleman ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Nitekim ticaret sınırlarının daralmasıyla önemi giderek artan üretimde insan kaynağı kilit rol oynamaya başlamıştır. Hız ve inovasyonun ön plana çıktığı günümüzde yeniliklere ayak uydurabilme hızı ve ürünlere yeni özellikler ekleyebilme yeteneği firmalar için önemli bir rekabet avantajıdır. Dolayısıyla bu yeniliklerin takibi ve uygulanması, firmanın teknolojik yeteneklerinin etkin kullanımı ve yeni fonksiyonların ürüne kazandırılması beklentisi ve yeteneği yetenekli ve donanımlı insan kaynağı gerektirmektedir (Tokol, 2000; Öge, 2011).
- vi. *Toplum*: Şirketin sosyal çevresi; ulusal kültür, dernekler, yasalar ve müşterilerden oluşur ve bu unsurların şirketin insan kaynakları yönetiminin stratejik ilkelerinin tanımlanmasında farklı etkileri vardır. Tüm toplumun gelenek, görenek ve değerleri, eğitimsel ve dini tutumları, bilimsel ve kültürel

düzeyi, demografik özellikleri, personel yönetimi kadar örgütün örgütlenmesinde de önemli etkiye sahiptir (Akgeyik, 2001).

- vii. *Müşteriler*: Yarattıkları taleple ürünün arzını etkilerler. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, fiyatı ve miktarı talepteki değişimlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bunun için işletmenin değişen müşteri taleplerine göre nicelik ve nitelik olarak mal ve hizmet üretebilecek eleman istihdamı gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 2011).
- viii. *Ekonomi*: Ekonomideki değişimler, istihdamı etkileyen tahmin edilmesi zor dış faktörlerden biridir. Ülke genel ekonomisindeki olumlu veya olumsuz değişikliklerden etkilenen personel yönetimi, şirket maaşlarının belirlenmesinde, işe alma ve işten çıkarma kararlarında rol oynar. İnsan kaynakları, faiz oranları, para politikası, enflasyon, GSYİH ve işsizlik gibi ekonomik göstergelerden etkilenmektedir. Bu nedenle İKY yöneticileri bu gelişmeleri yakından takip ederek doğru tahminlerde bulunabilmelidir (Yüksel, 1998).

İçsel faktörler ise şu şekildedir:

- i. *Örgüt politikaları*: İKY'yi etkileyen bir diğer içsel faktör ise şirket politikasıdır. Karar vermeye rehberlik eden önceden belirlenmiş politikalar, iş döngüleri ve yöntemlere politika denir. Politikalar, iş faaliyetlerini belirli bir yönde yönlendirir ve stratejik planların çerçevesini oluşturur. Alt birimler de bu özellikten etkilenir. İKY, genel kurumsal politikalardan bağımsız uygulamaları benimseyemediğinden, kurumsal politikalar İKY'yi etkileyen önemli bir iç faktördür (Yüksel, 1998).
- ii. *Örgütün vizyon, misyon ve amacı*: İKY'yi etkileyen ve ağırlıklı olarak şirketin kontrolünde olan içsel faktörlerden ilki şirketin misyonudur. Örgüt üyelerine yön ve anlam kazandırmayı ve örgütü benzer örgütlerden ayırmayı amaçlayan uzun vadeli bir amaç olarak tanımlanan misyon; şirketin var oluş nedenini açıklayan bir ifadedir. Şirketin hangi mal ve hizmetleri ürettiği, hangi müşteri grubu veya pazarı ilgilendirdiği, hangi teknikleri kullandığı gibi şirket kimliğinin bir parçasıdır. Vizyon, amaca ulaşmanın yollarını içerdiğinden, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile yakından ilgilidir ve örgüt amaçları zaten bu iki ifadeyle birlikte açığa çıkmaktadır. Vizyon, misyon ve amaçlardaki değişimler üretim ya da hizmeti doğrudan etkileyeceği için İKY'yi de kapsamına alabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2011).

iii. *Örgüt kültürü*: Üst yönetimin benimsediği yönetim tarzı da İKY'yi etkileyen içsel faktörlerden biridir. Kararların üst yönetim tarafından alındığı şirketlerde merkezileşme derecesi yüksektir, ancak kararlar farklı kademeler arasında dağıtıldığında zayıf bir merkezi yapıdan söz edilir. Merkeziyetçilik düzeyine sahip bir yönetimde, özellikle kriz zamanlarında daha hızlı karar almakta fayda olsa da örgüt kültürünün olmaması, çalışanların kabul görmemesi ve personelin potansiyelini tam olarak kullanamaması gibi dezavantajlar bulunmaktadır. İKY, merkezi yönetimin yeniliğe kapalı olması, değişime kolay uyum sağlayamaması ve insan kapasitesini tam olarak kullanamamasından etkilenmektedir (Öge, 2011).

## **2.1.5 İnsan kaynakları yönetim süreçleri.**

**2.1.5.1 Aday bulma süreci.** Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı, kuruluşların amaçlarına doğru ve başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri için örgütte gerekli görevleri veya görevleri yerine getirebilecek, bu görevleri en iyi şekilde yerine getirebilecek uygun çalışanları seçmek ve bu seçilmiş çalışanları uygun pozisyonlardaki işe yerleştirmektir (Gurbanlı, 2021). Diğer bir deyişle, doğru işgücünün seçilmesi ve doğru pozisyonlara yerleştirilmesi örgütlerin verimliliğinin ve başarısının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirme görevinin doğru yapılmadığı örgütlerde, doğru işleri yapacak doğru kişilerin bulunmaması, görev ve görevlerin sık sık değişmesi, gereken performansın gösterilmemesi gibi eksikliklerin yaşanması olasıdır (Vardarlier, 2014).

İK yönetim süreçleri içerisinde yer alan aday bulma; yeni oluşturulan ya da personel kadrosunda açıklar bulunan organizasyonlardaki her pozisyon için adayların işe alımı, operasyonel organizasyondaki çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni görevlere atama gibi görevlerin yerine getirilmesini içermektedir. Bir diğer deyişle herhangi bir değişiklik veya genişleme olmasa bile mevcut iş gücünden çeşitli nedenlerle ayrılmalar sonucunda oluşan açık pozisyonlara aday bulmak için yapılan faaliyetler bütünüdür (Bingöl, 2013).

İşe alma ve yerleştirme organizasyonlarından sorumlu yöneticiler veya çalışanlar, şirketin iç ve dış çevresindeki değişiklikleri yakından takip eder ve sürekli gözetim altında tutarlar. Çalışan seçiminde çeşitli testler ve işe alım yöntemleri eksiksiz ve doğru bir şekilde uygulanmakta, istenilen pozisyon veya görev için gerekli personel doğru ve özenli bir şekilde işe alınmakta ve bu nedenle doğru ve nitelikli

personel, gerekli pozisyon veya görevlere yerleştirilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010). İşe alım süreci ise genel olarak başvuru, test, mülakat, referans ve özgeçmiş kontrolleri, fiziki muayene, işe alım kararı, üst yönetim onayı ve son olarak işe alım olarak düşünülebilir. Kuruluşlar, çalışanlara ihtiyaç duyulduğunda çalışan aramaya başlar. Bu süreç deneyimli ve nitelikli adayların gerekli pozisyonlara yerleştirilmesi ile son bulur. Aday şablonu, iş arayanlar arasından gerekli niteliklere sahip adaylar toplanarak oluşturulur. Aday havuzunda toplanan bireylerin nitelikleri ne kadar iyiye, aranan görev ve pozisyona ne kadar uygunsa, insan kaynağının donanımlı ve nitelikli eleman seçme olasılığı o kadar yüksek olacaktır (Pelit, 2015).

**2.1.5.2 Personel seçme süreci.** Kâr odaklı bir organizasyonda kârlılığı ve rekabet gücünü artıran en önemli unsur iş gücü olduğu için; doğru çalışanı seçmemek, verimliliği azaltan ve örgütsel başarısızlığa yol açan en önemli alt fonksiyonlardan biri olabilir. Çalışan seçme konusunda dikkatli olunmadığı takdirde hem işveren hem de çalışan açısından pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında, doğru işe doğru insan alınmadığı takdirde verimlilikte azalma, çatışmalar, iş kayıpları veya iş kazalarında artış olabileceği ve sonuç olarak söylenebilir. Ayrıca ilerleyen süreçte işten çıkarmalar ve ayrılıkların yaşanarak işe alım faaliyetlerinin tekrar başlatılması da bir vakit ve performans kaybına neden olacaktır. Bu gibi durumlarda ise işe dönüş sorun olur ve maliyetler artabilir. Bu anlamda personele seçim sürecinin işin uzmanlarına bırakılması ve İK departmanı dışında gerçekleştirilmemesi gereklidir (Koutra vd., 2017).

Örgütlerde insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesi uygulama ile başlar. Personel seçme ve yerleştirme, adayları eşleştirme, bu adaylar arasından mükemmel veya gerekli becerilere sahip adayları belirleme, uygun becerilere sahip adayları gerekli pozisyonlara atama işlemlerinin temel süreçlerinden biri olarak bilinmektedir. Kuruluşların rekabet avantajı elde etmesi ve değişen bir ortamda ayakta kalabilmesi için adayların aranması, seçilmesi ve yerleştirilmesi uygun pozisyonlar için uygun niteliklere sahip adayların bulunması gereklidir. Bu nedenle kuruluşlar gerekli insan kaynağını sağlamak için iki yol kullanırlar, diğer bir deyişle şirketler insan kaynağını sağlamak için iki önemli yol izleyebilirler. Biri personelde örgüt dışı kaynakların kullanılması, diğeri ise iç kaynakların kullanılması olarak bilinmektedir (Çavdar, 2010).

Örgütlerin İK süreçlerinde bazı unsurlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu faktörler, insan kaynakları seçim sürecini önemli ölçüde etkiler. Bu unsurlardan birisi yasal normlardır. Ancak yasal düzenlemelerin yanı sıra işe alınan çalışanın deneme süresi, organizasyonun yapısı, şirkette izlenen ve uygulanan emir komuta zinciri vb. birçok faktör çalışanların seçim sürecini etkileyen faktörlerdir (Bingöl, 2013). Personel seçimi sürecinde, kuruluş yöneticileri veya kuruluşta bu görevden sorumlu birimler, gerekli nitelik ve donanımları iç veya dış kaynaklardan temin edebilir. Ancak bu süreçte olumlu ya da olumsuz sonuçların elde edilmesinde bazı faktörler etkili rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında kuruluş uygulamaları, insan gücü planları, uzmanların veya birimlerin gerekli teçhizatı ve kalifiye işçileri bulmak için kullandıkları yol veya yöntemler, iç veya dış çevre koşullarının uygun olup olmadığı gibi bazı etkileyici faktörler bulunmaktadır (Tortop vd., 2013).

**2.1.5.3 Eğitim ve geliştirme süreci.** Örgüt için personel seçme ve işe alma, İK kullanımının yalnızca başlangıcıdır. Etkili çalışan kullanımı sürekli iyileştirme gerektirir. Personelin gelişimi, iş becerilerini geliştiren eğitim programları hazırlamak, iş performansını değerlendirmek ve gerektiğinde danışmanlık yapmakla mümkündür (Eröz, 2013). Eğitim; birey için yüksek bir yaşam standardına ulaşmanın yanı sıra, toplumda gelişme ve ilerleme aracı, gelişmiş ülkelere ait, ülkede demokratik siyasi ve sosyal hayatın uygulanmasının ana yoludur. Bu nedenle İK departmanı personel için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de yürütmektedir. Eğitim faaliyetleri kendi aralarında aşağıdaki gibi farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2012):

- i. İş başında eğitim,
- ii. İş dışında eğitim,
- iii. Yeni dijital teknolojilerin eğitimde kullanımı.

Eğitimin beş ana amacı vardır ve bunlar; performansı artırmak, çalışan becerilerini güncellemek, organizasyonel sorunları çözmek, ilerlemeye hazırlanmak ve yeni çalışanlara rehberlik etmektir. Personelin gelişimi ancak eğitimle sağlanabilmektedir. Çalışan eğitimi ve gelişiminin mantığı, performansı bir veya daha fazla yolla iyileştirmektir. Rusbult vd.'ne (1988) göre, eğitilmiş çalışanlar ile iş performansları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, birçok endüstri araştırması, eğitim ve gelişimin başarılı bir iş sisteminin önemli bir parçası olduğunu kabul etmektedir (Tunçer, 2012). Örgütsel amaç genellikle vizyon, misyon ve

değerlerle başlar. Tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarının da şirketin amacını yerine getirmesi gerektiği açıktır. Bu bağlamda personelin en önemli görevlerinden biri de şirketin hedeflerini gerçekleştirecek teknik ve insani becerilere sahip çalışanları yetiştiren eğitim ve geliştirme fonksiyonudur. Personelin eğitimi, çalışanların becerilerini, kişiliklerini ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyan sosyal ve teknik fırsatların elde edilmesi sürecidir (Atayeter, 2019).

Eğitim ve gelişim faaliyetleri, kurumun değerlerinin, hedeflerinin ve misyonunun işe yeni başlayan çalışanlara aktarılmasını, şirketin sürekli öğrenme yaklaşımının çalışanlara uygulanmasını, verimliliğin ve personel yetkinliğinin artırılması için gerekli eğitim programlarının belirlenerek uygulanmasını içermektedir. Bu kapsamda eğitim ve gelişim programlarının şu faaliyetleri içerdiği söylenebilir: Bireysel eğitim veya gruplara yönelik eğitim, işbaşı eğitim veya eğitim (beceriler), dış uzmanlarla çalışma eğitimi (beceriler), genel eğitim veya profesyonel gelişim. Düşük ücretle istihdam edilebilecek az deneyime sahip çalışanlar için becerilerin geliştirilmesi sağlanarak ve gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olacak eğitimlerin sağlanması özel sektör işletmelerinde sıklıkla tercih edilen bir uygulamadır (Çakıcı, 2020).

**2.1.5.4 Performans değerlendirme süreci.** Verilen görevleri kaç çalışanın yerine getirdiğini veya çalışanların ne kadar yetenekli olduklarını belirlemek, günümüzde örgütlerin karşı karşıya olduğu en önemli sorunlardan biridir. Bu sorun performans kavramının örgütlerdeki öneminin hızla artmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme, örgütün ulaşılması beklenen hedefleri ve bu hedefe yönelik olarak çalışanların göstermesi gereken sonuçlar hakkında ortak bir anlayış oluşturma ve çalışanların performans düzeyini artıracak şekilde yönetme, değerlendirme, ödüllendirme, ödüllendirme ve geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004).

Luecke (2008), bu süreci, personelin değerlendirilmesi sonucunda yapılan ödüllendirme ve dolayısıyla tüm örgütün teşvikinin sağlanması olarak açıklamıştır. Performans değerlendirme, bir şirketin yüksek verimli çalışanları ile daha az verimli çalışanları arasındaki farkı belirleme sürecidir. Performans değerlendirme kavramı dinamik bir süreçtir. Çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan sisteme “Performans Değerlendirme Sistemi” adı verilir. Performans değerlendirmeden önce planlama yapılmalıdır. Çünkü performans süreci

önceden planlanmış bir çalışan, amirinin beklentilerini ve başarı kriterlerini bilir ve performansını bu doğrultuda geliştirmeye çalışmaktadır (Özer, 2022).

Performans değerlendirme kavramı durağan değil, dinamik bir süreç olarak düşünülmelidir. Performans yönetim sistemi eğitim ve gelişim ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar belirli eğitim programlarına katılma talebinde bulunabilirler. Ek olarak, bazı yöneticiler astları için eğitim programları seçebilirler. Performans yönetim sisteminden elde edilen bilgiler personelin eğitim ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, bir anlamda eğitim ihtiyaç analizini temsil etmektedirler. Yönetici, performans değerlendirme sonuçlarını çalışanla açık bir şekilde tartışır ve analiz eder, ancak gelecekteki eğitim ihtiyaçları objektif olarak belirlenmelidir (Uyargil vd., 2009).

Performans sisteminin amacı, çalışanların sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Bir performans yönetim sistemi, organizasyonda adil bir şekilde planlanır, yönetilir, yönlendirilir ve adil bir şekilde ele alınırsa etkili bir şekilde uygulanacaktır. Doğru değerlendirilen bir performans sistemi, yüksek çalışan motivasyonu ve iş tatmininde artış sağlar. Performans değerlendirme, ortak çalışmayı, bilgi alışverişini, hata ve başarıların sorumluluğunu paylaşmayı, eğitim ve gelişimi sağlarken gelecekteki kariyerini de şekillendirmektedir (Mücahit, 2017).

**2.1.5.5 Kariyer yönetimi süreci.** Kariyer yönetimi, genellikle organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerini ifade eder. Kariyer gelişimi bir bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirilmesidir. İK'nın kuruluştaki tüm katılımcılar için kapsamlı destek sunumu mevcuttur. Bu destekler kurum içinde veya kişinin kendi kariyerini yöneterek ve bireysel kariyer planlaması için kişisel bilgiyi kullanarak yapılabilmektedir. Kariyer yönetimi, yeni görevleri tamamlamanın, üretim verimliliğini artırmanın, kaliteyi yükseltmenin ve mevcut durumu korumanın en etkili yollarından biridir. Kariyer yönetimi, örgütlerin nitelikli, bilgili, uygun ve etkin iş gücü bulma konusunda yaşadıkları sorunlar nedeniyle; bireyin örgüt içindeki önemini farkına varılması ve bireylerin niteliklerinin artması ile birlikte iş arama hem birey hem de örgüt için büyük önem arz etmeye başlamıştır (Aşkun, 2006; Bingöl, 2013).

Kariyer yönetimi hem çalışanın hem de şirketin verimliliğini artırdığı için İK departmanının kariyer yönetimine gereken özeni ve önemi vermesi gerekmektedir. Her çalışan yaptığı işte ilerlemek ve iyi pozisyonlara ulaşmak ister. Bir kişinin eğitimi, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri ve kendi kendine eğitim düzeyi, bireyin kariyer

yönetimini aktif olarak etkiler. Kariyer yönetimi, çalışanların aktif olmalarını sağlar. Çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive olurlar (Bagdadli ve Gianecchini, 2019).

Tam kariyer yönetimi olan organizasyonlarda çalışanlar belli bir süre sonra (örneğin 1 yıl, 5 yıl) hangi pozisyona ulaşacaklarını önceden tahmin edebilmekte ve bu sayede kendi kariyer hedeflerini oluşturabilmektedir. Kariyer planlama, kişisel ve organizasyonel planlama olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonel kariyer planlamasında, çalışanların bireysel kariyer planlamaları yerine organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmaları istenmektedir. İyi uygulanan kariyer planları hem şirkete hem de çalışana fayda sağlamaktadır (Özer, 2022). Çalışanlar işe başlar başlamaz terfi fırsatlarından haberdar edilmelidir. Bu sayede çalışan pozisyonun ve bir süre sonra olacağı pozisyonun farkında olabilir. Sonucunda ise çalışanın işine olan bağlılığı artar, iş doyumunu ve motivasyonu yükselir. Kariyer yönetimi ile kariyer planlayan bir çalışan, işindeki bir sonraki aşamayı ve süreci öngörür, süreci planlar ve bu amaca uygun gördüğü faaliyetleri uygular. Aynı zamanda çalışanların yaptıkları kariyer planları da iş açısından yakından takip edilmeli ve desteklenmelidir (Kotan, 2019).

**2.1.5.6 Ücret yönetimi süreci.** Özellikle hizmet kuruluşlarında personel maliyetleri toplam maliyetlerin %60'ını oluşturmaktadır. Bu konuda ücret, yöneticilerin en hassas olduğu konulardan biridir. Öte yandan maaş, çalışanların tek gelir kaynağıdır. Yöneticiler kendi ücret sistemlerini oluştururken öncelikle ücret yapısını ve düzeylerini etkileyen temel faktörleri bilmelidirler. Bunların bir kısmı kurum içinden kaynaklanırken bir kısmı da dış etkenlerle ilgili olabilmektedir (Çetin vd., 2018).

Ücret yönetimi çalışanlara ödeme yapmak için tüm politika, yapı ve sistemdir. Öte yandan, maaş yasal olarak düzenlenmiş bir kavramdır. Diğer bir deyişle ücret kavramı, işçinin ücret olarak adlandırılan iş sözleşmesinden oluşan hakkıdır. Ücret yönetimi aşağıda sıralanan üç grup bulunmaktadır (Tuna, 2016);

- i. Temel ücret,
- ii. Değişken ücret,
- iii. Ek yarar ve sosyal yardımlar.

İş hukukunda ücret, iş hukukunun temel kavramıdır. Ücretler, hükümet müdahalesi ve yasalarla korunmaktadır. Bu anlamda ücret, “işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkı” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle ücret, emeğin üretime katkısını ve ücretlerin ekonomik yönünü göstermektedir (Uyargil vd., 2009).

İşletmelerde uygulanan ödüllendirme politikalarında belirli ilkelere dikkat edilmesi gereklidir. Bunlar; eşitlik ilkesi, eşit ücret ilkesi, geçerli ücrete uygunluk ilkesi, orantılı ücret ilkesi, dürüstlük ilkesi, tarafsızlık ilkesi ve şeffaflık ilkesidir. Kurumun etkin bir şekilde çalışabilmesi için adil bir çalışan ücretlendirme politikasının en iyi şekilde uygulanması gerekmektedir. Ücret yönetimi hem şirketin hem de çalışanların hedeflerine ulaşmasında oldukça önemlidir. Ayrıca ücret yönetimi ile çalışanları motive etmek için adil bir ücret politikası planlanmalı ve uygulanmalıdır (Özer, 2022).

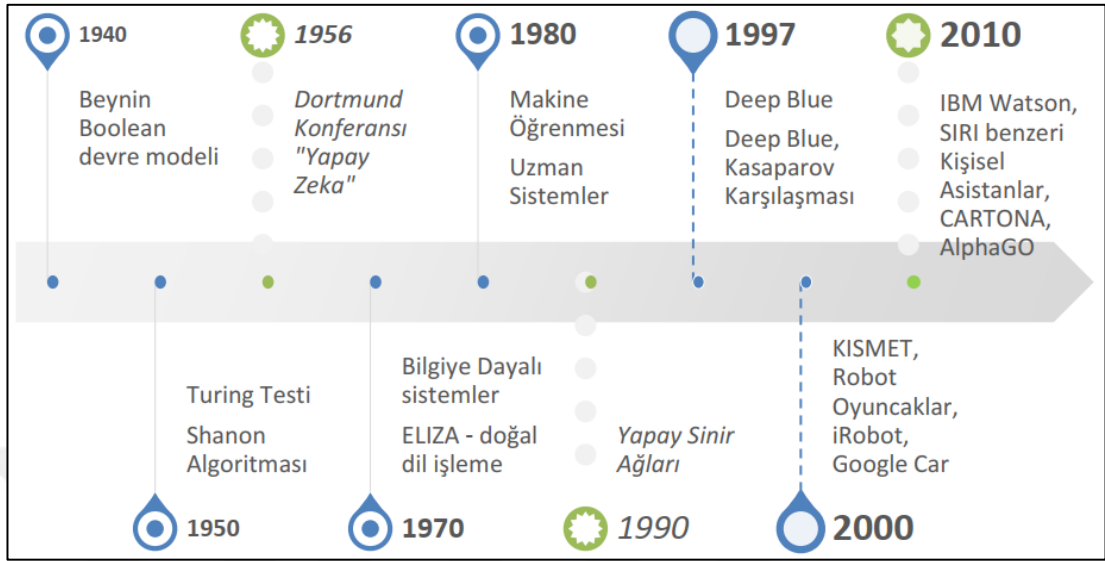
Motivasyon ve iş doyumunu açısından ücretin önemi, iş doyumunun ve çalışan motivasyonunun artmasında kilit bir faktördür. Ücreti sonuçlara bağlamak, çalışanlar için harika bir motivasyon kaynağıdır. Başka bir deyişle, çalışanın iş doyumunu, aldığı ücretin çalışan için ne kadar yeterli olduğuna ve çalışanlar arasında ücret dağılımının ne kadar adil olduğuna bağlıdır. Ücret yönetiminde belirlenmiş olan politikalara uyularak örgütlerin hedef ve stratejilerini gerçekleştirmesi kolaylaşmaktadır (Tuna, 2016).

## **2.2 Yapay Zekâ**

Yapay zekâ kavramı ilk olarak 1956 yılında Dortmund Konferansı'nda John McCarthy, Marvin L. Minsky, Nathaniel Rochester ve Claude E. Shannon tarafından sunulan bir tavsiye mektubunda dile getirilmiştir. Ancak, John McCarthy mucidi olarak kabul edilmektedir. Yapay zekâ dünyadaki hedeflere ulaşma yeteneğinin hesaplamalı yönü olarak tanımlanmaktadır. Yapay zekâ insan benzeri akıllı makineler, özellikle akıllı bilgisayar programları yapma bilimi ve teknolojisidir. Dolayısıyla YZ basitçe, akıl yürütme, problem çözme, akıl yürütme ve insan davranışını genelleme gibi gelişmiş bilişsel yeteneklerin bir bilgisayar tarafından kullanılması olarak tanımlanabilir. Kavramın nispeten kendine özgü doğası, farklı disiplinlerde ve alanlarda farklı tanımlara yol açmıştır (Arslan vd., 2020).

Yapay zekanın gelişim ve değişim süreci bilgisayarların yani transistörlerin gelişimiyle paraleldir. Ancak YZ sadece bilgi teknolojisi ile ilgili değildir. Aksine YZ tıptan, mühendisliğe ve endüstriden psikolojiye kadar pek çok disiplini doğrudan

ilgilendiren ve hepsinin ihtiyacını karşılamak üzere tasarlanmış bir alandır. Aşağıdaki şekilde YZ'nin gelişimine dair bir şema paylaşılmıştır (Öztürk ve Şahin, 2018).



Şekil 1. Yapay zekâ gelişiminin kronolojik tarihi (Arslan vd., 2020)

YZ çağımızda, savunma sanayi, askeriye, dış güvenlik, bilgisayar oyunları, mühendislik, eğitim, tıp bilimleri, işletme, muhasebe, finans, pazarlama, iktisat, borsa ve hukuk gibi birçok alanda önemli hale gelmiştir. Yapay zekâ alanı ve araştırmaları da her geçen gün yeniliklere açık olduğu için takibi zor bir tablo çizmektedir. Halen geliştirilmekte olan yapay zekâ, şimdiden bilim kurguyu geride bırakmıştır (Oke, 2008). İki milyon yıl önce başlayan insanın evrim süreci, yapay zekâ ve karmaşık algoritmalar sayesinde yeni bir boyuta ulaşmıştır. Yapay zekâ sistemlerinin kullanımı ve gelişimi, özellikle son on yılda hızla artmıştır. Bu durum literatürde de görülmektedir ve YZ araştırmaları giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak, YZ'nin ne olduğuna dair yaygın olarak kabul edilen bir cevap yoktur. Evrensel bir tanımla olmamakla birlikte kavram tartışılmaya devam etmekte ve çeşitli tanımlar geliştirilmektedir (Toprak vd., 2022).

YZ kavramı kendi içerisinde güçlü ve zayıf yapay zekâ olarak ayrı ayrı incelenmektedir. Makinelerin akıllı davranış sergileyecek şekilde programlanabilmesi, zayıf yapay zekâ olarak bilinir ve kabul edilir. Makinelerin akıllı ve bilinçli olacak şekilde programlanabilmesi, tartışılan güçlü bir yapay zekâ kavramıdır. Yapay zekâ kavramının kullanımı üzerine ortaya çıkan bilimsel anlaşmazlık, güçlü yapay zekânın

gelişimi ile başlamıştır. Bu iddiayı öne sürenler, makinelerin insanlar gibi hareket edemeyeceklerini, duyguları olmayacağını ve iyi ile kötüyü, doğru ile yanlış ayırt edemeyeceklerini ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bir grupta insan beyninin tek başına çalışamayacağını ve irrasyonel fonksiyonları bir araya getirerek çalıştığını ve bunu makineler ile yapabileceklerini savunmuşlardır (Button, 2017).

YZ üzerinde yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri her geçen gün yeni bir sonuç ortaya koymaktadır ve bu nedenle alanın hızla gelişmeye devam edeceği öngörülmektedir. Aynı zamanda, kural tabanlı bir yaklaşım kullanan eski tarz YZ sistemleri yavaş yavaş terk edilmektedir. Aslında, öğrenme yeteneği yapay zekanın mantığının altında yatıyor. Çünkü bir insanın öğrenmeden bir işi yapamayacağı gibi, yapay zekanın da önce işi öğrenmesi gerekir. Yapay zekanın en büyük katkısı öğrenilen yöntemlerin olabildiğince çabuk uygulanmasıdır. Örneğin, insanlar etkilemekte hızlıdır, ancak uzman yapay zekâ kalıcıdır. Sosyal ve teknik zekâsı vardır. YZ uygulamalarında ortaya çıkan görüşler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tekin, 2006):

- i. İnsan gibi eylemde bulunmak,
- ii. İnsan gibi düşünmek,
- iii. Akıllı gibi eylemde bulunmak,
- iv. Akıllıca düşünmek.

Yapay zekâ teknolojileri, uzman sistemler, yapay bulanık mantık, sinir ağları, makine öğrenimi ve genetik algoritmalarından oluşur:

- i. *Uzman Sistemler*: Bir sorunu uzmanların sorunu çözdüğü şekilde çözebilen bilgisayar programları geliştiren bir tekniktir. Uzmanlar, bilgi ve deneyimlerini sorunları çözmek için kullanırlar. Uzman sistemin dört ana unsuru bulunmaktadır ve şu şekilde sıralanmaktadır; bilginin temellendirilmesi, bilgi tabanı, çıkarım mekanizması, kullanıcı ara birimi (Öztürk vd., 2018).
- ii. *Bulanık Mantık*: 1965'te Prof. Dr. Lütüfî Aliasker Zade tarafından tanımlanmıştır ve bulanık küme teorisine dayanmaktadır. Hava sıcaklığının sıcak ve soğuk olarak değil, sıcak-düşük sıcaklık-soğuk-çok soğuk gibi ara değerlere göre sınıflandırılması prensibiyle çalışır. Bu durumda, bir kararı etkileyen beklenmedik olaylar meydana gelir. Bu durumda şu yöntemlerden yararlanılmaktadır; bulanıklaştırma, bulanık önermenin işlenmesi, netleştirme (Öztürk vd., 2018).

- iii. *Makine Öğrenimi*: Bilgisayarların öğrenmesini sağlayan teknolojidir. Genel olarak olayların girdileri ve çıktıları arasındaki ilişkiler örneklerle öğrenilir (Kaynar vd., 2016).
- iv. *Genetik Algoritmalar*: Karmaşık optimizasyon problemlerini çözmek için kullanılan bir tekniktir. Problemi çözmek için öncelikle rasgele başlangıç çözümleri belirlenir. Bu çözümler daha sonra yüksek performanslı çözümler üretmek için eşleştirilebilir. Genetik algoritmanın temel elemanları kromozom ve gen, çözüm, çaprazlama, mutasyon, uygunluk fonksiyonu ve çoğaltmadır (Öztemel, 2003).

Yapay zekâ kavramı aslında kendi içerisinde çok fazla farklı teknikten meydana gelmektedir ve arama yöntemleri olarak sınıflandırılmış olan YZ uygulamalarından farklı çalışma prensipleri bulunmaktadır. Arama yöntemleri disiplini, yapay zekanın dayandığı disiplin olması nedeniyle oldukça önemlidir. Gelişmiş bir arama algoritması yardımıyla her probleme en uygun çözümü bulabilen arama yöntemleri, yapay zekanın diğer ana dallarında da sıklıkla kullanılmaktadır. Yapay zekâ teknolojileri ile iş yapan bir kişinin öncelikle arama algoritmalarını anlaması gerekir. Arama yöntemleri, belirli bir problemin tüm olası çözümleri arasından en uygun olanı seçer. Aşağıda arama yöntemlerinin alt sınıfları açıklanmıştır (Cengiz, 2023):

- i. *Kör Arama Yöntemleri*: Bu yöntem, problemin olası çözümlerinin arama uzayında tüm çözümleri tek tek inceler ve en iyi çözümü seçer. Bu yöntem kullanılarak oluşturulan algoritmalar her zaman bir soruna en iyi çözümü bulabilse de günümüzün çok geniş arama uzaylı problemleri için zaman ve maliyet açısından etkin bir yöntemdir. Kör arama algoritmalarına örnek olarak; kaba kuvvet algoritması, düşük öncelikli bir arama algoritmasının yokluğunda, derin öncelikli bir arama algoritması verilebilir (Benzer, 2007).
- ii. *Mekânsal Arama Yöntemleri*: Günümüz sorunlarına bakacak olursak ülke ve lokasyon fark etmeksizin meydana gelen işletme sorunları oldukça azdır. Yapay zekâ tekniklerinin temel disiplinlerinden biri olan arama yöntemleri de birçok mekânsal soruna çözüm bulmaktadır. Örneğin, karıncaların yuvadan besin kaynağına en kısa yolu bulmak için kullandıkları yöntemi matematiksel olarak ifade eden karınca kolonisi algoritmasını kullanarak, ülkemizdeki herhangi bir ilden başlayarak tüm illeri dolaşıp en kısa olanı bulmak bir problem örneğidir. Oluşturulacak yollarda başlanılan yere geri dönme ya da kesişme gibi problemlerle karşılaşılması için mekânsal arama yöntemleri kullanılmaktadır.

Bu yöntem sayesinde onlarca hatta yüzlerce yolu olan bir fabrikada ürünlerin en uygun zamanda yapılıp paketlenmesi hedefine ulaşılabilir (Güney, 2015).

- iii. *Bilinçli Arama Yöntemleri*: Bu tür arama yöntemleri, arama uzayının zaman ve maliyetinin olası tüm çözümlere izin vermediği durumlarda çözüm sağlayan algoritmalarıdır. En iyi çözümü bulma garantisi olmasa da kör arama yöntemlerinde olduğu gibi kullanılan algoritma ile kısa sürede makul çözümler sunarlar. Örneğin; İnsanın genetik yapısını örnek alarak optimizasyon yapan Genetik Algoritma ve doğada yaşayan canlıları taklit edebilen sezgisel algoritmalarından biri olan Karınca Kolonisi Algoritması. Evreni keşfettikçe, her zaman en kısa yolun veya pratik olanın seçildiği görülür. Bu tür arama yöntemlerinin, canlıların evrende yaptıklarını taklit ederek oluşturulan algoritmalar olduğu belirlenmiştir (Atav, 2020).

## **2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ**

### **2.3.1 Yapay zekâ gelişmelerinin insan kaynakları yönetimine yansması.**

Yapay zekâyı diğer teknolojilerden ve makinelerden üstün kılan unsur bilmektir. Diğer makineler komutlara yanıt verirken, yapay zekâ farklı algoritmalar kullanır ve öğrenip karar verebilir. Bu sistemler otomasyonun ötesine geçebildikleri için çoğunlukla insanlar tarafından gerçekleştirilen bilişsel ve karmaşık zihinle ilgili işlevleri yerine getirirler. Yapay zekâ sistemlerinin kullanımı İK yöneticilerinin idari görevlerde zamandan tasarruf etmelerine ve İK karar verme sürecinde önyargıları azaltmalarına yardımcı olabilmektedir. Günümüzde İK uzmanları, gelecekte neye ihtiyaç duyulacağını tahmin etmek için analitiği aktif olarak kullanmaktadır. Kuruluşlar, İK departmanlarının daha verimli çalışmasını sağlamak için yapay zekaya güvenmelidir (Kambur, 2022).

Bir kuruluş belirli bir İK teknolojisini uyguladığında, bunun kendi kültürlerine nasıl uyduğunu görmeli ve buna göre hareket etmelidir. Bunun örnekleri incelendiğinde birçok şirketin, İK departmanlarının temel iş deneyimlerini dönüştürmek için yapay zekâyı kullanmaya başlarken buna dikkat ettiğini göstermektedir. Bu şirketlerden biri de DBS Bank'tır. Bu banka, iş başvurularını tarayan yapay zekâ destekli bir işe alım robotu olan JIM'i (Jobs Intelligence Maestro) geliştirerek Mayıs 2018'de hayata geçirmiştir. JIM ile DBS Bank'ta özgeçmiş inceleme süresi 32 dakikadan 8 dakikaya indirilmiştir. Başvuru tamamlanma oranları bir önceki

yıla göre artmış, banka kültürünün ve değerinin adaylara aktarımı da bu sayede sağlanabilmiştir. Bu rakamlardan hareketle DBS Bank Group başkanı James Loo, yapay zekâ kullanımının işe alım sürecine gelecekte daha büyük faydalar sağlayacağını belirtmiştir (Mathur ve Mathur, 2019). Bank of America YZ'yi kendi örgüt kültürüne göre başarılı bir şekilde uygulayabilen bir diğer şirket olmuştur. Örgütte YZ ile bir eğitim programı oluşturulmuştur. Bu eğitimin amacı, müşterilerin önceliklerini daha net görebilmek ve çalışanların empati kullanımlarını arttırmaya yöneliktir. Görüldüğü üzere spesifik bir eğitim sistemi ortaya koyulmuştur (Goldfarb ve ark., 2020). Hilton Worldwide da 2014'ten beri İK'da yapay zekâ kullanan şirketlerden birisidir. Bu şirket, yapay zekâ seçilmiş kaynak bulma, aday tarama ve görüşme gibi görevleri yerine getirme hızını artırmıştır. Bu sayede yetenek havuzu çeşitlenerek, başarılı adayların daha görünür hale gelmesi sağlanmıştır. Yapay zekâ sayesinde işe alım süreci basitleştirilmiştir. Watson yazılımını yaklaşık 380.000 çalışanı bulunan International Business Machines (IBM) geliştirmiştir. Watson ile performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Bu yazılım, çalışanların gelecekte nasıl performans göstereceklerini doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir. Shanmugan (2015), performans değerlendirme sürecinde yapay zekâ kullanıldığında, performans değerlendirme hazırlık ve genel performans değerlendirme sürecinde yarı yarıya zaman kazandırmıştır. Aday arama platformu Restless Bandit, yarattığı yetenek geri kazanımını, çalışanların gelecekte hangi niteliklere ihtiyaç duyacağını araştırmak için kullanmaktadır. IBM'in Planning Analytics yazılımını kullanarak performans sonuçlarına göre çalışan maaşlarını hesaplamaktadır (Zeng, 2020).

**2.3.2 İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının pozitif etkileri.** İKY'de YZ uygulamalarının sağladığı birçok yarar ve kolaylık bulunmaktadır. Bunların aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Tiftik, 2021):

- i. YZ ile işe kabiliyet yönetimi kolaylaşmıştır,
- ii. İş gücü ve iş davranışları amaçlanan düzeye çıkarılabilir,
- iii. İdareci-personel ilişkileri iyileşmiştir,
- iv. Veriler hızlı ve doğru bir şekilde yorumlanabilmektedir,
- v. Nitel-nicel veriler işletme verileri ile uyumlaştırılabilir,
- vi. Örgüte uygun aday araştırması sürekli devam ettirilebilmektedir,
- vii. Aday verileri kaydedilerek gerektiğinde kullanılabilir,
- viii. Çok uzaktaki adaylarla dahi görüşmeler yapılabilir,

- ix. Değerlendirici olmadan video konferanslarında yapay zekâ, ses tonu, durum ve davranışlara göre değerlendirme yapabilmektedir,
- x. İşletmelere yöneltilen sorular daha hızlı ve daha doğru yanıtlanabilmektedir,
- xi. Personel performans değerlendirmelerinde ayrımcılıklar ortadan kalkar,
- xii. Çalışanların sürekli gelişimi sağlanabilir,
- xiii. Büyük verinin daha hızlı kullanımını sağlar,
- xiv. Zaman ve performanstan tasarruf sağlanır.

**2.3.3 İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının negatif etkileri.** İKY alanında YZ uygulamalarının pozitif etkilerinin olduğu kadar negatif etkilerini de olduğu kabul edilmelidir. Şirketlerde kullanılan yapay zekâ tabanlı İKY fonksiyonları üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda yapay zekâ tabanlı İKY konuları hakkında kritik gözlemlerin ve değerlendirmelerin yapılması da sağlanmıştır. Ochman ve Laumer (2020) tarafından yapılan, iş arayan görüşme verilerine dayanan nitel bir çalışmada, şirketlerin aday bulmasını sağlayan yapay zekâ teknolojisinin, iş arayanlar için teknolojiyi kabul edecek düzeyde olmadığı ve adayları pasif bir duruma ittiği sonucuna varılmıştır.

YZ sayesinde esnek bir şekilde ayarlanabilen, çalışma ortamından ve çalışma saatlerinden kaynaklanan stres de çalışanlar için bir diğer sorundur. Buna göre esnek çalışma, çalışma programı ve zamanlaması personelin kendisi tarafından yapılmadıkça başarılı olamayacak ve stres ve aile yaşamıyla ilgili sorunlar da beraberinde gelecektir. YZ'nin meydana getirebildiği belirsizlik ve daha uzun çalışma saatleri, çalışanın zihinsel ve fiziksel iyilik halini olumsuz etkilemektedir (Dastin, 2018). YZ uygulamalarının bu sorunları ne ölçüde çözeceği tartışmalıdır. Şirkete özgü bilgilerin yapay zekâ yoluyla sızdırılması korkusu ve çalışanların yapay zekâyı çalışma sürelerini iş dışı uğraşlara harcamak için kullanacakları endişesi, çalışanları daha yakından ve yoğun bir şekilde izlemeye ve takip etmeye zorlamaktadır. Yapay zekâ yazılımı ve teknolojilerini edinme ve çalıştırma maliyeti, şirketlerin ve işletmelerin işe alım süreçlerinde hangi becerileri kullanabileceklerine karar verirken de bir sorun meydana getirebilmektedir. Yapay zekaya yönelik olumsuz eleştirilerden biri, küçük işletmelerin yapay zekâ teknolojisini kullanmanın maliyetlerini karşılamasının zor olmasıdır. KOBİ'lerin kullanabileceği ve bu eleştirinin üstesinden gelebilecek kadar düşük fiyatlı İK YZ yazılımları ticari olarak satılmadığı takdirde bu alanda da bir gelişim beklenmesi ütopik olacaktır (Aksoy, 2012).

**2.3.4 Yapay zekâ ile insan kaynakları yönetiminin geleceği.** İK'nın geleceği hem dijitalleşme hem de insan merkezlidir. İK yöneticileri, insan ve teknoloji odaklı çalışmanın bir kombinasyonunu sağlamaya çalışır. Bu, İK için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Başka bir deyişle, yapay zekâ, İK'nın dönüştürülmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Yapay zekâ ile insan zekasının bir araya gelmesiyle oluşan bu yeni dönemde iş ve çalışanların da değişmesi beklenmektedir (Mechlinski, 2020).

Sağlık, reklamcılık, ulaşım, finans, hukuk, eğitim ve insan kaynakları gibi alanlarda başta olmak üzere günümüzde her yerde karşımıza çıkan YZ uygulamaları İK alanında kullanıldığında birçok şirketin geleceğini etkilemektedir. Deloitte'nin kurucusu ve CEO'su Bersin (2017), YZ'nin çok yönlülüğünü vurgulayan isimlerdendir. Bersin (2017) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, şirketlerin yaklaşık %40'ı İK'da yapay zekâ kullanmaktadır. Ancak yakın gelecekte bu oranın 3 katına çıkması beklenmektedir (akt. Kambur, 2022).

Yapay zekanın temel ilkesi, çalışanlara yardımcı olmak ve işlerinde yeterliliklerini ve verimliliklerini sağlamaktır. Çalışanların yeteneklerini keşfetmelerine ve şirket içinde kariyer seçimleri için bir yol haritası oluşturmalarına destek olur. Çünkü çalışanlar önyargıya eğilimliken, yapay zekâ sistemlerinin önyargılı davranışı yoktur. Örneğin sohbet robotları tarafsız, çalışan dostu olduğu ve İK departmanlarını rahat ettiren özelliklere sahiptir. Şu anda geliştirilmiş olan yapay zekâ tabanlı algoritmalar işe alımları iyileştirmiştir ve gelecekte sağlanan faydanın daha da yükseleceği tahmin edilmektedir. İK'da yapay zekâ daha fazla otomasyon için kullanılabilir. Gelecekte YZ'nin çalışanların yerini alması değil onları desteklemesi beklenmektedir. YZ, birçok işyeri değişkenini analiz edebilirken şirketten ayrılma olasılığı yüksek çalışanları da belirleyebilmektedir. Böylece İK yöneticisi, belirlenen çalışan sorunlarına odaklanabilecek ve bunları çözebilecek zamanı kendisine ayırabilmektedir. Gelecekte çalışanların daha yaratıcı, esnek ve çevik olacağına inanılmaktadır. Otomasyon, rutin işler yapay zekâ tarafından yapıldığında; çalışanlar daha karmaşık ve yaratıcı görevler üstlenirler. Çünkü analitik, yapay zekanın doğal gücüdür. Yapay zekâ, İK görevlerini iyileştirmek için en iyi potansiyele sahip teknolojidir (Gündoğmuş vd., 2020).

### 2.3.5 İnsan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ.

**2.3.5.1 Aday bulma sürecinde yapay zekâ.** Dijitalleşme, makine ve insan gücü arasında bir bulanıklık getirmektedir. Bu değişimle birlikte yapay zekâ, personel alımı ve işe alım üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaya başlamıştır. İşe alma, İK yöneticilerinin gerekli iş becerilerine sahip adayları işe alma sürecidir. Yapay zekâ; işe alım sürecini daha etkin ve verimli bir şekilde güçlendirmek ve işverene fayda sağlamak için tasarlanmıştır. YZ, son yıllarda işe alım uzmanları için önemli bir araç haline gelmiştir ve aday bulma sürecinde de son derece yardımcı olmaktadır. Yapay zekâ aday bulma süreçlerinde, büyük verilerin geleneksel yöntemlerden çok daha hızlı ve daha verimli bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır. Özellikle zamanın kısıtlı olduğu acil durumlarda çok etkili bir yöntemdir. Ayrıca yapay zekâ, gerçek zamanlı ve kişisel iletişimin kurulabildiği daha fazla adaya ulaşılmasını sağlamaktadır (Kırılmaz ve Ateş, 2021). Aday bulma sürecinde YZ'nin gerçekleştirdiği bazı faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Geetha ve Bhanu, 2018):

- i. Yeteneklerin haritalanması,
- ii. Niteliklere göre davet gönderme,
- iii. Şüpheliyi ortadan kaldırma,
- iv. Zaman ve maliyetten tasarruf ederek adaylarla iletişime geçme.

**2.3.5.2 Filtreleme.** Yapay zekâ ile geleneksel İK yöntemlerinden daha modern ve alışılmadık uygulamalara geçilmektedir. Aday bulma sürecinde filtrelemeyi sağlayan yapay zekâ, İK yöneticilerinin başvuranlar arasında güçlü adaylar bulmasına yardımcı olmaktadır. Artan iş rekabeti ve iş ilanlarına başvuranların sayısı nedeniyle günümüzde bu değerlendirmenin manuel olarak yapılması ve başvuranlar arasında taramanın yapılması çok emek gerektirdiği gibi belirlenmiş bir standardizasyondan da yoksun olacaktır. YZ, yüzlerce özgeçmiş dakikalar içinde tarayabilmektedir. Spesifik YZ yazılımları, özgeçmişleri taramak ve iş ilanına uygun olanları filtrelemek üzerine tasarlanmıştır. İşe alım sürecinde doğru adayı bulmak ya da özellikle yetenekli bir adayı kaçırmamak için çok sayıda başvurunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Belirli filtreler kullanılarak hızlı bir değerlendirme yapmak için yapay zekâ araçları kullanılabilir (Sucu, 2019).

YZ sayesinde İK uzmanları artık yüzlerce özgeçmiş taramak için uzun saatler harcamamakta ve YZ, onlara adaylarla iletişim kurmak ve etkileşimde bulunmak gibi daha değerli işler yapmaları için zaman bırakabilmektedir (Kambur, 2022).

**2.3.5.3 Ön eleme aracı Chatbotlar.** Chatbotlar, insanlardan daha mantıklı bir şekilde yanıt verdiğiinden daha iyi iletişim sağlamayı amaçlayan yapay zekâ ve doğal dil işleme teknolojisinin bir karışımıdır. Chatbotlar, tarama ve puanlama gibi zaman alan görevleri otomatik hale getirerek ön elemelerde kullanılabilirler. Chatbotlar, adaylarla sesli veya yazılı yöntemlerle iletişim kurmak için sinir dilini kullanırlar. Adaylar iş başvurusunda bulunduktan ve başvurularını değerlendirdikten sonra sohbet, bir eleme görüşmesi şeklinde gerçek zamanlı bir etkileşim başlatır, çeşitli değerlendirme testleri yapar ve adaylardan gelen soruları yanıtlar. Bu nedenle, sohbet robotları, başvuru süreci boyunca tutarlı ve anında güncellemeler sağlayarak başvuru sahibi deneyimini iyileştirme konusunda önemli bir potansiyele sahiptir. İşe alma için makine öğrenimini kullanan modern sohbet robotları arasında Mya, HireVue ve Wendy bulunur (Hmoud ve Laszlo, 2019).

Şirketler yazılım geliştiricilere özellikle chatbotların ve metin mesajlarının daha yaygın kullanılmasına yönelik taleplerde bulunmaktadır. Şu anda kuruluşların %8'i makine öğrenimini kullanmaktadır. İşyerlerinde sanal asistan ve chatbot kullanımı daha yaygın hale gelmiştir. Bu araçlar, eğitim, rehberlik veya yeni iş bulma konusunda yardımcı olurken, 7/24 hizmet verebilmektedirler. Kullanıcılara da son derece çekici gelen bu uygulama ile İK departmanında yapay zekâ kullanımı daha sorunsuz, daha esnek ve kullanıcı dostu bir işe alım süreci deneyimi yaratılmasını sağlamaktadır (Burçak ve Durmaz, 2022).

**2.3.5.4 Personel seçme sürecinde yapay zekâ.** İşe alımlarda günümüzde ilk olarak belirlenen kriterlere uyan adaylar seçildikten sonra sözlü ve yazılı testlere tabi tutulmaktadır. Yüzlerce adayın katılım sağlayabildiği yazılı testlerde YZ'nin etkin rolü kısa sürede sonuçların değerlendirilmesi ve başarılı-başarısız kişileri birbirinden kolayca ayrılmasıdır. Bu noktada YZ uygulamaları zamandan ve performanstan tasarruf sağlamaktadırlar. Sesli ve görüntülü testlerde ise, inisiyatif kullanma, önyargılı olma ya da yanlı davranışlar sergileme ve seçim yapmada objektif olamama gibi durumların ortadan kaldırılması sağlanmaktadır. Bu amaçla geliştirilen yazılımlar bir insanın kısa sürelerde aynı anda birden fazla faktöre dikkat edemeyeceği şekilde çok parametreyi değerlendirmekte ve en doğru seçimlerin yapılmasına olanak tanımaktadır (Rodney vd., 2019).

Makine öğrenimi sayesinde görüntülü görüşmelerin yapılması ve adayın iş mülakatının gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir. Görüntülü mülakatlar sayesinde dünyanın her yerinden adaylarla mülakat yapmak mümkün olmaktadır. Hem mesafelerin önemsiz kılınarak maliyeti düşüren şekilde görüşmelerin sağlanması hem de videolu mülakatlarda birden fazla parametrenin değerlendirilebilmesinde son derece büyük avantaj sağlanmaktadır (Rodney vd., 2019).

Test ve mülakatlardan geçen adayların özgeçmişleri, iş deneyimleri, testlerden aldıkları puanlar ve mülakatta sergiledikleri tutumların objektif ve adil bir şekilde yorumlanması oldukça uzun ve zorlu bir süreçtir. Bu noktada birden fazla faktörün birlikte değerlendirilerek, programlara girilen spesifikasyonlara göre en doğru yapılacak seçimi belirleyen YZ uygulamaları ayrıca, iş görüşmelerini analiz edebilir ve işe alım için gizli sinyalleri etkinleştirerek işe alma kararı süresini en aza indirebilmektedir (Rodney vd., 2019).

#### ***2.3.5.5 Eğitim ve geliştirme sürecinde yapay zekâ ve robot eğitmenler.***

Günümüzde bireysel öğrenme ve gelişimin sağlanması da ancak yapay zekâ uygulamaları yardımıyla mümkündür. YZ uygulamaları sayesinde bireysel öğrenme her yerde gerçekleşebilmektedir. Akıllı telefonlar, bilgisayarlar, tabletler vb. ürünler ile personel gelişiminin desteklenmesi mümkündür. YZ uygulamaları, tüm cihazlarda geçerli olan içeriklerin geliştirilmesini mümkün kılmıştır. Örneğin çalışanlar artık kişisel eğitimlerini sporda veya koşu bandında tamamlayabilmektedirler. Diyalog tabanlı yapay zekâ uygulamaları ise İK yöneticilerinin çalışanlarının öğrenme ve gelişim sürecini izlemesine yardımcı olmaktadır. YZ algoritmaları, eğitim programı önerilerinde bulunabilir. Canlı bir sınıf veya eğitmen olmadan, çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için oyun tabanlı programlar da son dönemin en popüler uygulamalarındandır. YZ öğrenme sistemleri, çalışanların ek eğitim için önerilerde bulunmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca YZ öğrenme yönetim sistemleri, çalışanların yöneldiği departman, ürün, satış, pazarlama ve Ar-Ge gibi tercihleri tanımlayan bir iletişim alanı oluşturabilmektedir. Bu sayede uzun vadede, şirket yeni çalışan ihtiyacını kendi başına çözebileceği tahmin edilmektedir (Maity, 2019).

#### ***2.3.5.6 Performans değerlendirme sürecinde yapay zekâ.***

Performans değerlendirme, son derece önemli olan ve İK sorumluluğunda gerçekleştirilen bir faaliyettir. Örgüt çalışanlarının devamlılığı, terfi süreçleri, ödüllendirme ve

cezalandırmaları, alacakları ücret artışları ya da genel olarak ücretlerinin tümü belirli bir performans değerlendirme sürecinin ardından sağlanmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme yapılabilecek en ufak bir hata verilerin adil olmayan şekilde değerlendirilmesine ve çalışanın hak ettiğini görememesiyle birlikte mevcut performansının düşmesi gibi tehlikelerle karşı karşıya kalınmasına neden olacaktır. Bu nedenle performans değerlendirmelerinin belirli yazılımlar üzerinden sonuçlandırılması çalışanın işyerine olan güvensizliğini ortadan kaldırırken en doğru sonuçların alınabilmesini de sağlayacaktır (Baydoğan ve Alataş, 2021).

Yapay zekâ sayesinde şirketler, personeli hakkında pek çok bilgiye sahip olabilmekte ve bu bilgileri bir arada tutabilmektedir. Şirketler için en önemli bilgi, çalışanların performansı hakkındadır. Her çalışanın performansının değerlendirilmesi yapay zekâ yardımı ile yapılabilmekte ve bu değerlendirmeler sonucunda ortalama performans değeri belirlenmekte ve yine yapay zekâ uygulamaları ile her çalışanın performans puanlarının bu doğrultuda belirlenmesi sağlanmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları ile hem zaman hem de maliyetten tasarruf sağlanarak hızlı bir şekilde performans değerlendirme işlemleri gerçekleştirilebilmektedir (Burçak ve Durmaz, 2022).

Çalışanların ilerideki çalışma sonuçlarını tahmin etmek, çalışanların eksikliklerini tespit etmek, bu konularda ilgili personelin amirini bilgilendirmek ve hatta bu doğrultuda kişisel veya genel eğitimler düzenlemek de yapay zekâ araçları ile mümkündür. Bu eksikliklerin zaman içinde giderilip giderilmediği gözlemlenebilir. Ayrıca çalışana tarafsız geri bildirim sağlamak için de yapay zekâ kullanılabilir (Bayarçelik, 2020).

**2.3.5.7 Kariyer yönetimi sürecinde yapay zekâ.** YZ uygulamaları ile yetenek geliştirme amaçlı olarak İK tarafından belirlenen pek çok eğitim ve uygulama çalışanın daha konforlu bir alan ve zamanda gerçekleştirilmesini sağlanmaktadır. Yetenek gelişimi hem kariyer gelişimine katkı sağlamada hem de örgütün geleceğin mevcut personelden daha etkin bir şekilde yararlanmada son derece önemlidir. Fakat önceleri geleneksel yöntemlerle sağlanan yetenek geliştirme programları çalışanın iş zamanından çok fazla çalan bir yapıya sahipti. YZ uygulamaları ile iş dışı imkanlar sağlanmış olur ve böylece maliyet açısından ve zaman açısından da tasarruf edilmiş olmaktadır (Demir, 2021).

Çalışanın performansına bağlı olarak yapay zekanın kariyer yönetimi ve kariyer gelişiminde etkili olduğundan söz edilebilir. Mevcut büyük verilere dayanarak sonuçlar çıkarabilir, çalışan terfilerini belirleyebilir, gerekli becerileri belirleyebilir ve çalışana yeni kariyer fikirleri sunabilir. Bu bağlamda yapay zekâ, İK departmanına çalışanın kariyeri hakkında öneriler sunmak için geçmiş verileri ve tahmine dayalı analitiği kullanmaktadır (Burçak ve Durmaz, 2022).

Terfi performansa ve iş hayatında gösterilen başarılarla göre sonuçlanan bir süreçtir ve çalışanlar için oldukça önemlidir. Terfi çalışanın kariyerine etki eden önemli bir noktadır. Çalışanlar hak ettikleri sürede hak ettikleri terfi alamadıkları takdirde örgütle olan bağları zayıflamakta ve hatta işten ayrılma gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Geliştirilen YZ uygulamalarında aynı pozisyonda olan farklı bireylerin doğru bir şekilde kıyaslanmaları ve performansı ile diğer özellikleri örgütün belirlemiş olduğu pozisyona en fazla uyum sağlayan kişinin terfi hakkını elde etmesi konusunda yönetime yardımcı olmaktadır. Yine diğer süreçlerde olduğu gibi terfi konusunda da hem adil hem de karmaşık bir süreci kolaylaştırma açısından YZ uygulamaları dünyada pek çok şirket tarafından kullanılmaktadır (Demir, 2021).

Örgütlerde aynı departmanlardaki bireyler arasında yapılan iş bölümleri işin doğru bir şekilde ilerleyebilmesi ve personel arasında çatışmaların yaşanmaması açısından stratejik bir öneme sahiptir. Takım oluşturulması noktasında bazı durumlarda yöneticiler yanlış kararlar alabilmekte ve bu yanlış kararlar nedeniyle de çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle personel ve iş özelliklerinin, kısıtlarının belirlenmiş olduğu yazılımlar sayesinde en doğru seçimler yapılarak geleneksel yöntemlerle yapılan seçimlerde elde edilecek performansların üzerine çıkılabilmektedir (Demir, 2021).

**2.3.5.8 Ücret yönetimi sürecinde yapay zekâ.** Ücret belirlenmesi, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, enflasyon oranları, ücret politikaları, piyasa ortalamaları, çalışan performansı gibi birçok faktörün birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Bu nedenle karmaşık bir hâl alabilmektedir. YZ uygulamaları ile oluşturulan algoritmalar üzerinden ücretler aynı departmanda aynı görevi yapan kişiler için bile ufak farklılıklarla adil bir şekilde belirlenebilmektedir. Ayrıca yine diğer süreçlerde olduğu gibi, çalışanların kendi ücretlerinin objektif bir şekilde belirlendiğini bilmeleri mental olarak daha rahat hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Bir yandan gözetleme teknolojilerinin gözetlemeyi geliştirmek için kullanıldığı ve yapay zekâ yardımıyla gözetleme teknolojilerinin mahremiyeti tehdit ettiği savunulurken, diğer yandan dünya devletleri yapay zekanın gözetleme yeteneklerini önemli ölçüde genişletmeye devam etmektedir. Başta Çin ve ABD olmak üzere birçok ülke bu pazarda küresel olarak agresif bir şekilde rekabet edebilmektedir. Gözetim teknolojisinin temeli, dünyayı birçok alanda iyileştiren çözümlerin üretilmesidir. Hızla gelişen gözetim teknolojileri sayesinde, izleme listelerinden sadık müşteri ve ziyaretçi kazanımı, güvenli bir ticaret için mali kayıpların azaltılması veya finansal suçların önlenmesi, işletmeler için yüz biyometrisi kullanılarak erişim kontrolü ve zaman takibi gibi birçok alan ve kategoride çözümler üretilmektedir (Akyılmaz, 2021).

## **2.4 Kuşak Kavramı**

Kuşak Kelimesi ve kuşakların yaşama olan etkileri; antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında sıklıkla çalışılan bir konudur. Özellikle sosyolojide kavram birçok alanla birlikte önemli bir konu haline gelmiştir. Özellikle iş hayatında ve Batı ülkelerinde önem arz eden bu kavram ülkemizde de vurgulanmaktadır. Kuşak kavramını incelemenin önemine dikkat çeken araştırmacılara göre, kuşakların özelliklerini ve değerlerini anlamak ve anlamak, özellikle Batı'da artık sadece sosyal bilimcilerin ilgi alanı olmaktan çıkmıştır (Taş vd., 2017). Son zamanlarda iş hayatında bu konu fazlaca gündeme gelmeye başlamıştır. Bunun nedeni, her neslin temel toplumsal değerleri ve tüketimi, yetiştikleri yıllarda çevre ve onları çevreleyen değerlerden etkilenmesidir. Pek çok firma yeni ürünlerin oluşturulmasını teklif etse de pazarlama mesajlarını tanımlamak ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturmak için “Kuşaksal Pazarlama” yöntemi kullanırlar. Kuşaklar, aynı tarihi olaylara katılmış, aynı dönemlerden geçmiş, aynı sosyal koşullar altında sosyalleşmiş, hatta aynı kolektif kimliğe mensup insanların birikiminden oluşan topluluklardır. Doğum yılı ve yeri ile aynı dönemde yaşanan kritik sosyal olayları paylaşan bir grup olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2018).

**2.4.1 Kuşak sınıflandırmaları.** Kuşaklar, küresel ölçekte ekonomik ve toplumsal hareketlerin oluşturduğu dönemler olarak da ifade edilmektedir. Doğum yılları her kuşağı birbirinden ayırır ama aynı zamanda müzikal hareketler, icatlar, yeni ilgi alanları ve savaşlar da kuşak dönemlerinin oluşumunda ve özelliklerinin tanımlanmasında etkili olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde de nesiller teorisinin

tanımı ve sınıflandırmanın neden yapıldığına dair araştırmalar yapılmıştır. 20. yüzyıldan itibaren isimlendirilebilecek 5 farklı kuşak tanımlanmıştır (Özdemir, 2017):

- i. 1945 öncesi: Büyük nesil ya da sessiz nesil
- ii. 1946-1964: Babby Boomers
- iii. 1965-1980: X kuşağı
- iv. 1980-2000: Milenyum kuşağı (Y kuşağı)
- v. 2000 sonrası: Z kuşağı

Yukarıda sıralanan kuşaklardan sessiz nesil hariç diğerlerinin iş yaşamındaki duruşları aşağıda alt başlıklar hâlinde incelenmiştir.

**2.4.2 Çalışma hayatında kuşaklar.** 1946-1964 aralığındaki dönemde kadınlar profesyonel yaşamda aktif olmaya başladılar. Bu neslin insanları genellikle her şeyi isteyen ve istediklerini elde etmek için çok çalışan bir yapıya sahiptirler. Klasik işkoliklerdir. Toplumsal reformlara inanmışlar ve kendilerini özgürce ifade etmek istemişlerdir. İyimserdiler. Bu neslin insanları, tanıdık hiyerarşik organizasyon yapısından uzaklaşmaya başlamıştır. Fazla mesaiyi zaman baskısı olarak gören bu kuşak, sosyal yaşamlarında denge bulmak için mücadele etmişlerdir. İş dünyasında hâlâ yeri olan baby boomer'ların günümüzde acımasız bir rekabet ve fırsat dünyasına düştükleri söylenebilmektedir. Bu kuşakta insanların çalışma hayatındaki temel özelliklerinin iyimser, idealist ve çok rekabetçi olmaları olduğu bildirilmektedir (Altuntuğ, 2012).

1965-1979 yılları arasında doğmuş olan ve küreselleşmeden büyük ölçüde etkilenen bu kuşak, küresel bir bakış açısı edinmiştir. Bu nedenle mizaçları değişime ve ayrışmaya açıktır. Yurtdışında çalışma niyeti kesin olan nesillerden birisi olarak görülen bu kuşak, özgürlüğünü seven ve iş yaparken yalnız kalmak isteyen kişilerdir. Yüksek motivasyona sahiptirler ve bu motivasyonu yaratmak için düşüncelerinin dikkate alınması gerekir. X kuşağı insanları çalışırken daha az kısıtlanmak ve az sayıda kurala uymak istedikleri de açığa çıkarılmıştır. Anne ve babalarını sürekli iş başında gördükleri için kaliteli bir hayatın, düzenli bir iş ve harika bir kariyerdan daha iyi olduğunu düşünürler. Aynı zamanda, bu kuşağın işlerine olan sadakati, çocukken emekliliği beklerken ailelerinin kendilerini feda etmelerini izlerken yaşadıkları durgunluk ve işten çıkarmalardan da etkilenmiştir (Atayeter, 2019).

1980-1999 arası doğumluların girdiği bu kuşak, ileri düzeyde eğitim ve teknolojiyi sürekli kullanabilen bir yapıya sahiptir. Onlar baby boomers ve X kuşağının çocuklarıdır. Sayıları ise baby boomers'a benzer orandadır. Akranlarıyla sosyal ağlar aracılığıyla iletişim kurmak isteyen Y kuşağı açık fikirli ve iyimserdiler. Başarılı olmak için motive olacak bir yapıya sahiptirler. Bu bireysel tutum ve yapılar işyerinde performansın yükselmesini ve işlerin kolay hallolmasını sağlamaktadır. Bu kuşak aynı zamanda açık sözlüdür ve iş hayatlarında da kendini göstermeleri ile işverenleri istekleri konusunda rahatça bilgilendirirler. Y Kuşağı, yöneticisiyle sık sık iletişim kurmak ister. En son teknolojiden yararlanmak isteyen ve iş yaşamına da bunun yansıtılmasını bekleyen Y kuşağı, liderlerinden tüm olayları tek tek açıklamalarını bekler. Hep değişiklik isterler. Talep edilen personel olmak isterken, işlerine çok fazla zaman harcamak istemezler. Ayrıca çalışmalarının takdir edilmesine de önem verirler (Kılıç, 2018).

2000 ve sonrasında doğan Z Kuşağı ya da Z-Gen sınıflandırması, artık iş hayatına girmiştir. Türkiye'de yaklaşık 18 milyon kişi Z Kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bizim gibi genç kuşak oranının bu kadar yüksek olduğu bir ülkede Z kuşağını anlamak ve onunla ilgilenmek önemlidir. Şimdiye kadar yapılan araştırmalar bu kuşağın sabırsız, vefasız ve kolay iletişim kuramayan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları ne olursa olsun, kuruluşlar geleceğin çalışanları ve müşterileri olacak bu kuşağın hayallerini ve beklentilerini anlayabilmelidir. Bunun için öncelikle bu olumsuz algının köklerine inmek gerekmektedir. Bu kuşağın çalışma hayatında çok istikrarlı olmadığı ve bir sektörde kolay kolay tutunamadıkları gözlenmiştir. Aslında tutunamamaktan ziyade kendilerinin sıkılıp iş değişikliğine gittikleri bildirilmektedir. Teknoloji ile birçok şeye hızlıca ulaşmaya alışkın olan Z kuşağı, sabırsızdır ve diğer nesillere göre de iş yaşamına verdikleri önem daha düşüktür. Eşitliğe özellikle önem veren Z kuşağı geleneksel çalışma stillerini uygun bulmamakta ve her zaman dijitalleşmeden yana olmaktadır (Taş ve ark., 2017).

**2.4.3 İş yaşamında Y ve Z kuşakları arasındaki farklar.** Günümüzde her alanda yaşadığımız değişimler sosyal, sosyal, kültürel, hukuki, eğitimsel ve teknolojik alanlarda hayatımızı derinden etkilemektedir. Bu değişimler, toplumu oluşturan insanların değerlerini, beklentilerini ve inançlarını etkileyerek toplumsal yapının değişmesine neden olur. Çalışma hayatındaki kuşaklar bakıldığında eskiden azla

yetinen, otoriteyi sorgulamadan kabul eden çalışanların yerini daha akıllı, azla yetinmeyen, gerektiğinde soru soran, beklentileri ve ihtiyaçları farklı şekillenen, zaman ayırmayı önemseyen yeni nesil çalışanlar almıştır. İş fırsatları değiştikçe, kötüleştikçe veya geçmişte uygulanan geleneksel yöntemlerden dijitale doğru değiştikçe, iş gücünün ihtiyaç duyduğu becerilerdeki değişim oranı en yüksek seviyede olmuştur (Reisenwitz, 2021).

Dijitalleşme çağında iş yaşamındaki nesiller, her yeni görevde yetkin olabilmek ve her yeni iş gücünde kalabilmek için değişime, yeniliğe, esnekliğe ve bağımsızlığa daha hızlı uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Z kuşağı, iyimser olmaktan çok gerçekçi görünmeleri, kariyer odaklı olmaları ve daha verimli çalışmak için yeni teknolojiye hızla uyum sağlamaları bakımından Y kuşağına göre açık bir avantaja sahiptir. Aynı zamanda Z kuşağı Y kuşağını durgun bulmakta ve onlara kıyasla iş yerlerine daha hazırlıklı, daha az hak sahibi ve başarıya daha iyi hazırlanmış olarak gelmektedirler (Arar vd., 2015). Konu hakkında yapılan bir araştırmada, işverenlerin genel işe alma ve elde tutma stratejilerinin bir parçası olarak bu yeni nesli motive etmek, yönlendirmek ve ilham vermek için neler kullanabileceklerine dair net bilgiler sağlamıştır. Çalışmada Z kuşağının Y kuşağından farklı olarak takım çalışmasına uygun olmadığı bu nedenle kendi içlerinde dahi daha dar yaş gruplarına ayrılarak, yöneticilerin birlikte çalışan dört veya beş farklı kuşağın ihtiyaç ve tercihlerini dengelemek zorunda oldukları bildirilmiştir (Bejtkovský, 2016).

Y kuşağı genellikle kişisel hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşan eğitimli, dürüst, kendine güvenen, sosyal açıdan bilinçli bireyler olarak tanımlanır. Araştırmalar, Y kuşağının Z kuşağına kıyasla daha net bir yön ve liderlik desteği istediğini, ancak aynı zamanda işleri kendi yöntemleriyle yapmak için sorumluluk ve esnekliğe de ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Bu neslin kariyer yönelimi, kariyerin ilk aşamalarında ilerlemek için iş-yaşam dengesi pahasına çok çalışma isteğiyle de ifade edilmektedir. Çalışma saatleri açısından esneklik ve ileri eğitim için uygun bir maaş düzeyi de beklenmektedir. Bu nedenle, Y kuşağının adil bir çaba ve ödül denklemi aradığı da öne sürülmektedir. Y kuşağı, dinamik bir çalışma ortamında gelişmelerine olanak tanıyan cesaret verici ve destekleyici liderlik tarzları aramaya açık bir şekilde eğilimlidir (Diaconu ve Dutu, 2020). Çevrimiçi olarak ihtiyaç duydukları tüm bilgilere erişebilen Z Kuşağı üyeleri ise, tartışmasız en bağlantılı nesildir. Z kuşağı teknolojiyi bir yenilik, kolaylık ya da alışılması gereken bir zorunluluk olarak değil, normal hayatın bir parçası olarak görmektedir. Önceki nesillere göre daha erken yaşta dijital

eğitim gören bu kuşak ileri ve planlı bir karakter yapısına bürünmektedir. Ayrıca Z kuşağı edinmiş olduğu eğitimi iş hayatında doğrudan kullanabilmektedir. Z kuşağının belirtilen özelliklerinden yola çıkararak "ok görevli, teknolojiyi etkin kullanan, bireyselci (ekip çalışmasından hoşlanmayan), yaratıcı, küresel bakış açısına sahip, standart dışı ve kişisel işleri tercih eden" bireyler olmaları beklenmektedir. Farklı kuşakların farklı yaşam deneyimleri, her kuşaktaki çalışma karakterini etkileyebilmektedir. Yeni nesiller, önceki nesillere göre daha bireyci ve materyalisttir (Dreyer ve Stojanov, 2023)

Y kuşağının Z kuşağına göre hem iş tanımlarında hem de çalışma koşullarında esneklik bekleedikleri ve sıkı bir denetim altında olmalarının güvenilir olmadıkları algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışma ortamı ve yönetim tarzı, Y Kuşağı çalışanlarını motive etmede oldukça etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan Y Kuşağı, üstlerinden geri bildirim alma veya üstlerinden direktif alma konusunda önemli bir temele sahipken Z kuşağı işine çok fazla müdahale edilmesinden hoşlanmamaktadır. Bununla birlikte, Y Kuşağı, Z kuşağının yaptığı gibi içsel ödüllere dışsal ödüllere göre öncelik vermez. Onlar için dış ödüller (maaşlar, yan haklar, şirket politikaları ve çeşitli incelemeler) her zaman ilk motivasyon kaynağıdır. Çünkü Y kuşağı Z kuşağına göre düzen ve kurallara uyan, geleceğini planlayarak adımlarını dikkatli atan bir kuşaktır. Bununla birlikte, Z kuşağı için ana motivasyon, işlerini sevmek ve kabul etmektir. Gen Z işini beğenmezse, hemen değiştirebilir ve tatmin olana kadar yapmaya devam edebilir. Bu nedenle, kendine güvenen ve motive olan Z Kuşağı, geleceklelerini bireysel kararlar ve sorumluluklar üzerinden planlamayı tercih etmektedir (Alp vd., 2019).

**2.4.4 Y ve Z kuşakları arasında kuşak atışması.** Son yıllarda ortalama yaşam sresinin artması ve çalışma hayatındaki yenilikler birçok neslin aynı anda aynı çalışma ortamında olmasına neden olmuştur. Esnek çalışmanın örgüt yapılarına girmesinden sonra ve eski stajyer kavramının yarı zamanlı çalışmaya dönüşmesi ve koşulların iyileştirilmesi örgüt kültürünün çeşitlenmesine katkı sağlamıştır. Bu, şu anda organizasyonda hissedilen nesiller arası farklılıklara dair daha da farkında olmaya yol açmıştır (Sahan, 2021).

Y Kuşağı, alışma hayatına teknolojinin içinde başlamış, gelişimi takip etmiş ve teknolojinin gelişimi ile doğrudan ilgilenmiştir. İş değişikliklerinin yansımısını ilk elden gören ve buna göre eğitim alan Y'ler iş yaşamlarındaki mevcut düzenlerini

koruma konusunda takıntılı bir yapıya sahiptir. Öte yandan çalışma hayatına yeni başlayan Z kuşağı ise diğer kuşaklardan farklı olarak örgütü etkileme işine zorunluluktan değil çalışma hayatına alışmak için dahil olmuştur. Y kuşağı belirli hedefler için çalışırken Z, yeteneklerini doğru kullanmasının kendisini mutlu edeceğini ve yeteneklerini kullandığı doğru işlerde kendini ifade etmesi gerektiğini düşünmektedir. Z'nin bu tavrı, hayalleri için taviz vermeleri gerektiğine inanan Y kuşağıyla bir uyumsuzluk yaratmıştır. Z hevesli olmasına rağmen, Y kuşağına göre daha hızlı memnuniyetsizlik yaşamaya başlar (Kıtıroğlu ve Yıldız, 2022). Tüketim çağında büyümek, hızlı ve çabuk tüketilen bilgilerle kendini geliştirmek hem yaptıkları işe kendilerini adanmalarına hem de çabuk sıkılmalarına neden olmaktadır. Y kuşağı Z kuşağının bu tavrını net bir şekilde anlayamamakta ve ifadelerin yetersizliği kuşaklar arası yabancılaşmaya neden olmaktadır (Evlek, 2019).

Z'nin iş kaygısı duymadan çalışıyor olması da özellikle Y kuşağı için kurum içindeki huzursuzluğu artırmıştır. Z kuşağının varoluşu, onlar için çalışmaktan daha önemlidir, önce kendileri için var olmalıdırlar. Bu anlayış onları sosyal ve grup içi kavramlardan uzaklaştırmaktadır. Y kuşağının ise kendilerini iş ve işle ilgili standartlarla tanımladığını düşünmeleri başka bir sorundur. Z'nin hızı ve pratikliği kuruluşların verimliliği için önemlidir ve katkısı son yıllarda görülmektedir. Ancak bu verimlilik, Y'ye ekonomik olarak sıkıntılı işgücü piyasasındaki yerlerinin tehdit altında olduğunu hissettirmiş ve özellikle aynı hız ve verimliliğe ulaşma çabaları sonuç vermediğinde stres yaratmıştır. Bu gerilim örgütlerde bir çatışma kaynağı olarak görülür hale gelmiş, ciddi kuşak çatışmalarına neden olmuştur (Evlek, 2019). Z'nin işe yaradığı bir diğer şey de organizasyondaki özgürlükçü yaklaşımlardır. Her örgüt önceki yılların da etkisiyle belli bir kültür oluştururken, yeni gelenler de dahil olmak üzere örgütteki bireyler genel olarak o örgüt kültürüne katkıda bulunurken, Z kuşağının kültürü temelden değiştirme çabası da bir başka çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut rutini değiştirmek, özellikle önceki nesillerde davranış sorunlarına neden olabilmektedir. Örgütlerde kuşaklar arası çatışmaya neden olan bir diğer problem de işyerinde kurulan iletişimin niteliğidir. İletişim de kültürel değişimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Z her zaman ulaşılabilir ama sonuç odaklı iletişim tarzını benimserken, Y kuşağının iletişim tarzıyla uyuşmamaktadır. Farklı iletişim yollarını tercih eden kuşaklar aynı yolları denediğinde, iletişim kanallarını doğru kullanamama ve birbirlerinin iletişim tarzlarını bilmeme nedeniyle çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Durmaz ve Okumuş, 2021).

#### 2.4.5 Y ve Z kuşaklarının birlikte verimli çalışabilmesinin yolları.

Geleneksel İK faaliyetleri son zamanlarda metodolojik olarak çok gelişme göstermiştir ve örgütlerde meydana gelen kültürel, iletişimsel ya da işleyişe dayalı problemlerin temelinde insan kaynağının yatması hâlinde doğru müdahalelerde bulunabilmektedir. İK departmanının işe alım, istihdam, performans değerlendirme, motivasyon ve ödeme sistemlerini geliştirme, kariyer yönetimi gibi orijinal alanlarında gösterdiği başarı meydana gelebilecek olan çatışma problemlerinin aslında zaten önüne geçmektedir. Yine de genç kuşakların gereksinimlerinin bu faaliyetleri kökten yeniden yazmaktan geçtiğine değinilebilir (Bhayana vd., 2021).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çözümünde günümüzde İK departmanları uydu işyerlerinin geliştirilmesi, ortak çalışma alanlarına ağırlık verilmesi, paylaşımlı açık alanlar, mobil merkezler, aktivite tabanlı çalışma faaliyetleri vb. gibi yeni ve daha önce kullanılmayan çözümler kullanılmaktadır. Elbette bu sıralanan çözüm ve iş alanı geliştirme yöntemleri örgütteki mevcut nesillerin davranışlarına ve gereksinimlerindeki değişikliklere bağlıdır. Pazar rekabetinin artması, hayatta kalma ve bilgi edinme ve paylaşma ihtiyacı ile birlikte örgütlerde yaşanan kuşak çatışmalarının önüne geçilmesi gereklidir. İK departmanı ve yönetimin meydana gelecek her türlü zorluğa hazırlıklı olması gerekir (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2015).

İşyerlerinde meydana gelen çatışmaların kurumsal olarak uygulamaya uyarlanması için daha fazla teorik ve pratik incelemeler gereklidir. Bazı durumlarda işleyiş hakkında değil yalnızca kişilik ve kültür farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan kritik çatışma alanlarında iş birliğini ve bilgi paylaşımını destekleyen metodolojiler, farklı kuşakların özelliklerine odaklanılarak uygulandığında başarılı bir şekilde çatışma durumu ortadan kaldırılabilecektir. Başarı her zaman deneyim düzeyine, liderlik tarzına ve diğer koşullara bağlıdır. İK açısından çalışanların aile geçmişlerini ve yanlarında getirdikleri duygusal yükleri bilmenin çok yardımcı olabileceği bildirilmektedir. Bu faktörler akılda tutulursa, kuşak sorunları hafifletilebilir. Güven tesis edilirse, iş birliği ve daha esnek bir bilgi paylaşımı biçimi takip edilerek şirketlerde sorunlar daha hızlı hallolabilecektir (Bencsik vd., 2016).

Örgütsel destek, sosyal değişimler teorisine dayanan ve psikolojik sözleşmelere tabi olan bir olgudur. Özellikle işten ve iş dışından kaynaklanan talepleri karşılamakta güçlük çeken çalışanlar için çok önemlidir. Blau'nun sosyal değişim teorisinde (1964), çalışanlar ve kuruluşlar arasında açıkça ifade edilemeyen ve bozulduğu takdirde

önemli olumsuz sonuçları olan karşılıklı yükümlülükler olduğu bildirilmektedir. Bu teoriye göre örgütler, çalışanlarının mutluluğuna yatırım yaptıkları ve çalışanların buna uyum sağlamasını sağladıkları sürece toplumsal değişimi başlatacak ve sürdürecektir (Turunç ve Çelik, 2010). Bu nedenle çalışan mutluluğunun sağlanabilmesi için örgütsel olarak psikolojik güçlendirme kuşak çatışmalarının çözümünde bir diğer adım olacaktır. İş tatmini, çalışma ortamından, örneğin işin kendisinden, çalışma grubunun yöneticilerinden ve işletmeden alınmaya çalışılan bir güven duygusudur. Ayrıca iş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyettir. Motivasyon kavramının özünde ise güdüler vardır. Motivasyon yönetimi de işletmelerdeki en önemli konulardan biridir. Bu nedenle şirket içerisinde ortadan kaldırılamadığı gibi zamanla yanlış uygulamalarla daha da güçlenen ihtiyaçların motivasyon ya da tatmin ile sağlanabilmesi için başka örgüt içi gereklerin de olduğu üzerinde durulmalıdır (Yoğun, 2014). İşletmelerde iş tatmini ve motivasyon üzerinde etkili olan en önemli faktörler arasında örgütün yapısı, yönetim yapısı ve iletişim yer almaktadır. Bu noktada kuşakların bir arada sorunsuz bir şekilde çalışabilmesi için örgütsel olarak atılabilecek bir diğer adım etkin yöneticiliğin uygulanabilmesidir. İşletmedeki mevcut insan kaynağı çeşitliliğinin göz önünde bulundurularak duruma uygun bir yönetim faaliyetinin seçilmesi ve uygulanması etkili liderlerin görevlendirilmesi ile mümkün olacaktır. Etkili liderler hangi görevin, ilişkinin ve değişim odaklı davranışların duruma uygun olduğuna karar verirlerken esnek olmalı ve davranışlarını değişen koşullara uyarlamalıdır. Etkili liderler işin gereklerinin farkındadır ve ne zaman ve nasıl yapılacağına karar verir. Bu amaçla astlarına gerekli görev dağılımını açıklarlar (Erdoğan, 2011). Luthans vd. (2008), etkili liderlikten bahsederken astlarla verimli ilişkiler kurmadan, mesleki gelişimi sürdürmede yardımcı olmaktan ve etkili bir rol model olmaktan söz etmektedir. Yapay zekâ uygulamaları da günümüzde etkin liderliğin sağlanabilmesinde birçok noktada yardımcı olmaktadır. Doğru takımların oluşturulabilmesi, görev dağılımları, kişisel gelişim eğitimleri gibi birçok alanda YZ uygulamalarından yararlanılarak kuşaklar arası çatışmalar önlenir. Ayrıca örgütün gerçekleştirilmesi gereken bir diğer adım kültürel çeşitlilik için farklı etkin yönetim tarzlarının geliştirilmesidir. Kültür ve davranışlar arasında doğrudan bir ilişki olduğu sosyal bilimciler tarafından ortaya koyulmuştur. Hofstede (1984), işe ilişkin değerlerde uluslararası farklılıklar ve kültürel sonuçları incelediği eserinde kültürel farklılıklara dair dört boyutlu bir modelden bahsetmiş ve sonrasında bu modele beşinci boyutu da eklemiştir. Eklenen beşinci boyut kültürün kısa ve uzun

vadede yönelimi olmuştur. Görüldüğü üzere kültürel farklılıklar bir örgütte ciddi bir konudur ve üzerinde durulması gereklidir. Bu nedenle geliştirilmesi gereken etkin liderlik yöntemlerinin temelinde yönlendirme, güdüleme, ödüllendirme ve birebir iletişim kurularak iş tatmininin artırılması gibi faaliyetler yer almaktadır. Ayrıca etkin liderliğin bir çıktısı olarak örgüt içerisinde yeni ve herkesin dahil olduğu bir örgüt kültürü yaratma düşüncesi de yatmaktadır (Seymen-Aytemiz, 2005).

Örgütlerde kuşaklar arasındaki çatışmanın temel nedenlerinin bilgi ve teknolojide yaşanan gelişmeler, sosyal ve kültürel faktörler ile ekonomik ve politik faktörler olduğu bilinmektedir. Örgütlerde eski kuşakların yeniliklere uyum sağlamakta zorlanmaları onları geleneklere ve eski yaşam biçimine sıkı sıkıya bağlı bırakırken, yeniliklere açık yeni kuşaklar ise gelişime daha hızlı uyum sağlayabilmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak da yetişkin kuşaklar ile gençler arasındaki mevcut uçurum büyüyerek yeni boyutlara ulaşmış, örgütte çalışan kişilerin farklı karakter özelliklerine sahip olması ve bunun sonucunda gençler ile gençler arasında sorunlar yaşanmıştır. Çalışma ortamlarında karşılıklı anlayışın sağlanamaması nedeniyle de nesiller arası çatışma olgusu ortaya çıkmaktadır (Erden, 2012). Bu durumun çözüme kavuşturulması için hem örgütsel hem de bireysel birtakım adımların atılabilmesi mümkündür.

**2.4.6 Kurumsal iş hayatında Y ve Z kuşaklarının birbiriyle ilişkisi.** Bugün Y ve Z kuşakları tek bir organizasyon yapısında çalışmaktadır. İş ahlakları, zihinsel yapıları, teknoloji kullanımları ve motivasyon kaynakları birbirinden çok farklı olan bu iki kuşağın bir organizasyonda bir arada çalışması doğal olarak çelişkilere yol açmaktadır. Farklı sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin nesilleri etkilediği ve mevcut davranış kalıplarını oluşturduğu göz önüne alındığında, bu nesiller arası çatışmalar çok yaygındır. Tüm bu farklılıklar göz önüne alındığında birlikte çalışan farklı kuşakların bir iş anlayışı, işin anlamı, bilgi ve birikim edinme yolları, birbirleriyle ve öğrencilerle iletişim kurma, çalışma süresi kavramları, ölçüm kavramları, değerlendirme yöntemleri ile saygı bekleme ve gösterme yöntemleri birbirinden farklı olabilmektedir (Hazar, 2020).

Belirtilen farklılıklara rağmen iki kuşağın birlikte doğru bir uyum yakalayabilmesi de mümkündür. Elbette bu doğru yönetim ve iş paylaşımıyla mümkün olacaktır. Z kuşağının teknolojik ürünler üzerindeki deneyim ve becerisinin Y kuşağının eksik kaldığı noktalarda değerlendirilmesi ortaya sinerjistik bir etki

çıkacaktır. Bu noktada ise dikkat edilmesi gereken Y kuşağının eksik kaldığı noktalarda alt kuşağına hiyerarşik bir egoyla yaklaşmaması için gereken telkin ve kişisel gelişimlerin sağlanmasından geçmektedir. Y Kuşağı, yeni teknolojinin kullanımını öğrenme konusunu bir değişiklik olarak görürken, Z Kuşağı, yaratıcı fikirler ve iş fırsatları yaratmak için yeni teknolojileri kullanarak değişiklik yaratmak istemektedir ve gelinen son noktada her ikisi de aslında mobil cihazlara bağlıdır. Bu nedenle her iki kuşağında temel odağı şu anda aynı şeyden, teknolojik girişimlerden ibarettir ve bu kanaldan beslenmeye devam etmektedir. Y kuşağının daha çok hazırlanmış teknolojik ürünlerin tüketimine eğilim gösterirken, Z kuşağı bizzat teknolojik gelişime katılmakta ve içeriklerde söz sahibi olmaktadır. Örgütlerde aralarındaki bilgi akışı da bu yönde bir ilişki oluşturabilmektedir. Z kuşağının işyerinde Y kuşağına kıyasla daha az duyuşsal bir bağ oluşturduğu bu nedenle işe dair kararlarda daha akılcı hareket edebildiği gözlenmiştir. Bu anlamda karar mercilerinde zamanla Y kuşağının yerini almaları beklenmektedir. Bu durum ise elbette deneyimine ve emeğine güvenen Y kuşağının iş dünyasını keyfini kaçırmakta ve örgütlerde çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. İş dünyasındaki ilişkide genel olarak iki kuşağın arasında pozitif bir bağ olduğu söylenememektedir (Alay, 2021).

## Bölüm 3

### Yöntem

#### 3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve araştırma deseni olarak fenomenoloji seçilmiştir. Nitel araştırma yöntemi, doğal ortamda gerçekleştiği için yaşanılanları anlamaya, açıklamaya ve daha sağlıklı yorumlara neden olmaya uygun bir yöntemdir. Nitel araştırma desenlerinden olan fenomenoloji bu çalışmanın doğasına uygun bulunmuştur. Fenomenolojik tasarım, gerçekten bildiğimiz ancak hakkında bilimsel sonuçlara dayalı net bir iddiada bulunamadığımız gerçeklere derinlemesine bakma fırsatı sunan, yorum yapma olanağı sağlayan, zengin söylemler oluşturan araştırmalardır (Yaman vd., 2009). Bu çalışmada ortaya çıkarılmak istenen olgu, iki farklı kuşaktan olan insan kaynakları çalışanlarının, iş süreçlerinde kullanılan yapay zekâ teknolojisine dair bakış açılarının ortaya çıkarılarak, Y ve Z kuşağından beyaz yakaların konu hakkındaki benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırılmasıdır. Bu doğrultuda mülakat formu oluşturularak örnekleme mülakat veri toplama tekniği uygulanmıştır.

#### 3.2 Evren ve Katılımcılar

Çalışmanın evrenini Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları departmanında görev yapan Y ve Z kuşağına mensup beyaz yaka personeli oluşturmaktadır. Örneklem ise insan kaynakları departmanında çalışmakta olan 5 Y kuşağı, 5 Z kuşağı olmak üzere toplamda 10 kişi meydana getirmektedir. Örneklem belirlenirken amaçlı örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklemde sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve işletmesinde YZ uygulamalarını kullanan beyaz yaka İK çalışanlarına ulaşılması sağlanmıştır. Örneklemde yer alan katılımcıların çalışmaya katılım sağlama konusunda izin ve rızaları mülakatın başında alınmıştır.

### 3.3 Verilerin Toplanması

**3.3.1 Veri toplama araçları.** Veri toplama aracı olarak kullanılan 13 açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Aşağıda çalışmada kullanılan araştırma soruları paylaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2

*İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımının Etkilerine İlişkin Y ve Z Kuşağı İK Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması*

<b>Kişisel Bilgi Formu</b>		
Cinsiyetiniz	Kadın ( )	Erkek ( )
Doğum tarihiniz	1980-1999 ( )	2000 ve sonrası ( )
Göreviniz	.....	
<b>Mülakat Soruları</b>		
1. Sizce yapay zekâ uygulamalarının İK süreçlerine olan katkıları nelerdir?		
2. Sizce yapay zekâ uygulamaları İK süreçlerinde ne gibi dezavantajlar oluşturmaktadır?		
3. Şirketinizin yapay zekâ uygulamalarına adaptasyonu sürecinde ne gibi kolaylıklar ve zorluklarla karşılaştınız?		
4. İK süreçlerinde geleneksel yöntemleri mi, yapay zekâ uygulamalarının kullanımını mı tercih edersiniz? Neden?		
5. Sizce yapay zekâ uygulamaları insan kaynaklarında en çok hangi süreç (aday bulma, personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi) üzerinde etkili olmaktadır? Neden?		
6. Aday bulma sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
7. Personel seçme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
8. Eğitim ve geliştirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
9. Performans değerlendirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
10. Kariyer yönetimi sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
11. Ücret yönetimi sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?		
12. Yapay zekâ uygulamaları ışığında geleceğin İK süreçlerini nasıl görüyorsunuz?		
13. Yapay zekâ uygulamalarının sizin göreviniz üzerindeki doğrudan etkileri nelerdir?		

**3.3.2 Veri toplama süreci.** Veriler 26.04.2023 – 20.05.2023 tarihleri arasında araştırmacı tarafından katılımcılardan Online olarak mail yoluyla toplanmıştır. Görüşmenin başlangıcında ilk olarak katılımcıların çalışmaya katılım isteklerinin

onayı alınmıştır. Ardından Word belgesi olarak iletilen sorulara verilen yanıtlar yine Word belgelerinin doldurulmasıyla toplanmıştır. Sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin İK departmanlarında görev yapan beş Y ve beş Z kuşağı katılımcının 3'ü erkek, 7'si kadındır. Katılımcıların isimleri tez içerisinde kullanılmamış ve katılımcılar kuşak harfleri ile Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 ve Z1, Z2, Z3, Z4, Z5 olarak kodlanmıştır.

**3.3.3 Veri analiz işlemleri.** Mülakat tekniği ile gerçekleştirilen çalışmada, görüşme formundan elde edilen verilerin analizinde nitel değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bulgular betimsel analiz tekniğinden yararlanılarak öncesinde belirlenmiş olan mülakat soruları alt başlıklarında özetlenmişler ve ardından yorumlanmışlardır.

**3.3.4 Geçerlik ve güvenilirlik.** Bu çalışmada mülakat tekniği kullanıldığı için kullanılan veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliği için konunun uzmanlarından görüş alınarak uygulamadan önce soruların onaylanması sağlanmıştır.

### **3.4 Sınırlamalar**

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıda paylaşılmıştır:

- i. Çalışmada elde edilen veriler sağlık sektöründe görev yapmakta olan beş Y kuşağı ve beş Z kuşağı İK çalışanının görüşleri ile sınırlıdır,
- ii. Veri toplama aracı bakımından ise mülakat formunda yer alan 13 soru ile sınırlıdır,
- iii. Araştırma zaman açısından 26.04.2023 – 20.05.2023 tarihleri arasında mülakatın uygulanmış olmasıyla sınırlıdır.

## Bölüm 4

### Bulgular

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımının, Y ve Z kuşakları perspektifinden değerlendirilerek aradaki fark ve benzerliklerin karşılaştırılmasıdır. Bu bağlamda insan kaynakları departmanında görev yapmakta olan 10 Y ve Z kuşağı çalışanları ile mülakat tekniği uygulanarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde mülakat soruları ve verilen yanıtlar paylaşılarak analiz edilmiştir. Mülakat sorularına verilen yanıtlar paylaşılırken katılımcılar Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5; Z1, Z2, Z3, Z4 ve Z5 olarak kodlanmıştır.

#### 4.1 Kişisel Bilgi Formu Bulguları

Bu çalışmada 5 Y kuşağından, 5 Z kuşağından olmak üzere toplamda 10 katılımcı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Aşağıda katılımcıların cinsiyet, doğum tarihi ve görev dağılımları paylaşılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3 incelendiğinde 5 Y kuşağı katılımcısının 2'si erkek, 3'ü kadındır. Ayrıca 3'ü İK Sorumlusu ve 2'si İşe Alım görevini gerçekleştirmektedir. 5 Z kuşağı katılımcısının ise 4'ü kadın, 1'i erkektir. Görev dağılımlarına bakıldığında ise 1 İşe Alım, 3 İK Asistanı ve 1 Yetenek Yönetimi görevlerini gerçekleştirmektedirler.

Tablo 3

#### *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Doğum Tarihi	Cinsiyet		
	Erkek	Kadın	
1980-1999 (Y Kuşağı)	2	3	
	Görev		
	İK Sorumlusu	İşe Alım	
	3	2	
2000 ve sonrası (Z Kuşağı)	Cinsiyet		
	Erkek	Kadın	
	1	4	
	Görev		
	İşe Alım	İK Asistanı	Yetenek Yönetimi
	1	3	1

## 4.2 Mülakat Bulguları

Mülakat analizinde betimsel analiz yönteminden yararlanmıştır. Hazırlanmış olan mülakat sorularına verilen yanıtlar alt başlıklar (mülakat soruları) hâlinde incelenmiştir.

**4.2.1 Sizce yapay zekâ uygulamalarının İK süreçlerine olan katkıları nelerdir?.** Birinci soruya ilişkin sağlık sektörü İK departmanlarında görev yapmakta olan Y ve Z kuşağı katılımcılarının yanıtları aşağıda sıralanmıştır.

Y1: Bence yüksek oranda katkı sağlamaktadır.

Y2: Yapay zekâ ile işe alım kısmında CV'lerde elemeler, aranan özelliklere göre aday bulma, eğitim ve yetenek kısmında eğitimlerden birçok alan için yapay zekâ ve uygulamaları İK süreçlerine katkı sağlamıştır.

Y3: Yapay zekâ uygulamaları özellikle karar verme süreçlerinde kullanılmaktadır. Bazı durumlarda, örneğin ürün karması belirlemesi yaparken sadece yöneticilerimizin deneyimlerine dayanarak karar verildiğinde bilimsel gerçekleri göz ardı etmiş oluyoruz. Bu nedenle yapay zekâ uygulamalarının da yardımıyla bazı kararları almak işletme adına daha faydalı olacaktır.

Y4: İşe alım sürecini kolaylaştırıyor ama diğer bölümler için çok fazla iş yaradığını söyleyemem.

Y5: Özellikle grup çalışmalarının yapılması gereken görevler bireylerin en doğru takımda yer almaları pek çok özelliklerinin göz önünde bulundurulması üzerinde pratiklik sağlamaktadır.

Z1: YZ şu anda dahi etkisini çok fazla hissettirmiş durumda, İK'ya dair tüm süreçlerde gerekli olduğunu düşünüyorum, biz görevlendirme yaparken nitelikleri en uygun personeli seçebiliyoruz.

Z2: Yapay zekâ ve algoritmalar ile aranılan kritere ve insana göre iş opsiyonlarını en doğru ve kısa sürede çözümlenmeyi sağlamaktadır.

Z3: İşe alım süreçlerinde adayların göndermiş olduğu binlerce özgeçmişin taranması, incelenmesi ile uygun olduğu düşünülen adayların belirlenmesi oldukça zaman almaktaydı. Fakat yapay zekâ teknolojileri kriterleri algoritmalarını filtreleme ile sadece 1 dakika içinde milyonlarca başvuruda eleme yapmak mümkündür.

Z4: İnsan kaynaklarında dijital gelecek çoktan başlamış durumda. Algoritmalar, başvuru sahibi belgelerini ve video görüşmelerini analiz edebiliyor, yazılım araçları

eğitim programlarını kişisel ihtiyaçlara uyarlayabilmekte veya karmaşık vardiya planlamasını saniyeler içinde güncelleyebilmektedir.

Z5: YZ uygulamalarının kullanımını özellikle kalabalık personelle çalışan, sisteminde büyük veri bulunan şirketler için kullanışlı ve rasyonel olmaktadır.

#### **4.2.2 Sizce yapay zekâ uygulamaları İK süreçlerinde ne gibi dezavantajlar oluşturmaktadır?.**

Y1: Filtreleme konusunda daha iyi bir gelişme sağlanabilir.

Y2: Uzaktan görüşme, çalışma ile sosyalleşme, şirket kültürü aidiyetlik olsun bu konularda dezavantaj olmaktadır.

Y3: Şu an değil ama gelecekte iş tanımlarının içinin boşalacağını ve işten çıkarmalar olacağını düşünüyorum.

Y4: Karar verme süreçlerinde tamamen mantıkla hareket etmek doğru değildir. Tecrübeli yöneticilerin sağduyu ve tecrübelerinden de faydalanmak gerekir. YZ bunu sağlayamaz.

Y5: İstihdam üzerinde olumsuz bir etkisi olacağını düşünüyorum.

Z1: Yapay zekâ, algoritmaların sonucunda eğer algoritmalarda homojen karışım olmaz ise yapay zekâ uygulaması çok doğru olmayarak bazı konularda adil olmayacak ve yanlış seçimler yapabilir.

Z2: Geleneksel yönetiminde deneyimliler için kötü bir dezavantaj olabilir veya mavi yaka için çok fazla dezavantaj oluşturabilmektedir.

Z3: Bu alana adapte olamayacak deneyimli insan kaynakları çalışanları için dezavantajlı olsa da yeni nesil biz z kuşağının en iyi bildiği dil teknolojiyle iş istihdamımızı yükselterek geleneksel kalanları piyasadan silecektir.

Z4: YZ uygulamaları ile pek çok iş bir kişi tarafından kısa sürede hallolabildiği için geleneksel yöntemlerdeki gibi personel arasında bir etkileşim kurulmamaktadır. Bu da zamanla aynı işletmedeki bireyler arasındaki sosyal bağları zayıflatabilir.

Z5: YZ uygulamaları yanlış noktada kullanılırsa ortaya karışık ve yanlış sonuçlar çıkabilir.

### 4.2.3 Şirketinizin yapay zekâ uygulamalarına adaptasyonu sürecinde ne gibi kolaylıklar ve zorluklarla karşılaştınız?.

Y1: Benim için oldukça kolaydı.

Y2: Yapay zekâ uygulamalarında çok fazla İngilizce alt yapı olmasından kaynaklı dil bilgisi önem taşımakta olmakla birlikte adaptasyonda yapay zekâ uygulamalarında oryantasyon ve eğitimler açısından detaylı öğrenip daha sonra takıldıktan sonra tekrar tekrar takılınca bakma şansı vardı. Yapay zekada fakat uygulamaları alanında bazı mantığa yatmayan durumlarda karşı tarafa soru hakkı olmamasından bazı konularda zorluk yaşanmıştır.

Y3: Ben herhangi bir zorluk yaşamadım ama yaşça daha büyük yöneticilerimizin adaptasyonda sorunlarla karşılaştıklarını ve hatta program çıktılarını anlamlandıramadıklarını gördüm.

Y4: Yaşanan zorluk elbette en fazla teknoloji ile arası kötü olan personelde görülmüştür. Ayrıca geleneksel yöntemlere göre bence kavranması daha zor.

Y5: Zorluk değil aksine kolaylık yaşandı. Birçok prosedürden, evrak yüklerinden kurtulmak iş yükümüzü hafifletti. Birkaç haftalık eğitimlerle çözdük.

Z1: Yapay zekâ uygulamalarında hiçbir sorun yaşamadım. Teknolojiyi seven ve yakından takip eden biri olarak bu uygulamalarla daha çok deneyim kazandığımı, geleneksel yöntemlerle pek fazla deneyim sarf etmediğim için adaptasyon sürecinde herhangi bir sorun çekmedim.

Z2: Yaşım gereği genç ve teknolojinin içine büyümem mi yoksa adaptasyon konusunda mı iyiyim bilemem ama herhangi bir zorlukla karşılaşmadım.

Z3: Teknoloji alanında aldığım eğitim ve sertifika programları ile pandemide olan uzaktan eğitim birçok alanda yapay zekayı çok daha kullanmaya itti. İlk işime girdiğimde de bu deneyimlerim adaptasyonda beni hiç zorlamadı.

Z4: Ben kendi ilgim doğrultusunda teknolojik araçları geleneksel yöntemlere göre daha fazla araştırıyor ve bilgi sahibi oluyordum. Dolayısıyla benim için bir zorluk oluşturmadı.

Z5: Herhangi bir sorunum olmadı, eski uygulamaları bilmediğimden dolayı da kolaylık olarak ne fark etti onu da bilmiyorum.

#### **4.2.4 İK süreçlerinde geleneksel yöntemleri mi, yapay zekâ uygulamalarının kullanımını mı tercih edersiniz? Neden?.**

Y1: İki alanı da tercih etmekteyim çünkü ulaşım kolaylıkları pozisyona bağlı olarak değişiyor.

Y2: Yapay zekâ uygulamaları.

Y3: Bence bazı noktalarda geleneksel İK, bazı noktalarda yapay zekâ uygulamaları tercih edilmelidir. İlk soruda da açıkladığım gibi yapay zekaya bazı alanlarda ihtiyaç duyulmaktadır.

Y4: İkisinin birlikte kullanımının uygun olduğu görüşündeyim. Çünkü YZ işlerimizi kolaylaştırır ancak bizler gibi düşünüp karar veremez.

Y5: YZ uygulamaları tercih edilmeli, eğer tüm dünya bu kullanıma geçtiyse bizim de geri kalmamız zamanın şartlarına uyum sağlamamız gerekmektedir.

Z1: Geleneksel yöntemleri fazla deneyimlemesem de benim için işin uzun sürmesi, iş gücünün artması, kişiden alınan performans ve verimin azalması olarak gördüğüm için yapay zekâ uygulamalarını tercih ederim.

Z2: Yapay zekâ tercih ederim. Hata payı az, verimli zaman ve iş gücü kullanıldığı için tercih ederim.

Z3: Adı üstünde yapay zekâ, bu kadar kısa ve zaman değmeyecek iş için insan aklının ve emeğinin harcanmaması ve yenilik hep olmalı bugün yapay zekâ yarın daha da farklısı kullanmaya tercih ederim. Yapay zekanın yapacağını biz insan zekâsı bu alan için çok fazla çaba etmemesi gerekmektedir.

Z4: YZ uygulamalarının kullanımına direnilmemesi gerektiği fikrindeyim. Bu noktada sorun yaşayan yönetici ve çalışanlar varsa da yardım almalı ya da yerlerini artık gençlere bırakmalıdırlar. Çünkü YZ uygulamaları geleceğe açılan kapıdır.

Z5: Ben YZ uygulamalarını tercih ederim. Geleneksel yöntemleri şu anda kullanmaya kalksak hiçbir iş yetişmez.

#### **4.2.5 Sizce yapay zekâ uygulamaları insan kaynaklarında en çok hangi süreç (aday bulma, personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi) üzerinde etkili olmaktadır? Neden?.**

Y1: Hepsi için etkili olmalıdır.

Y2: Aday bulma, İnsan kaynakları departmanlarında şirketlerde olan sirkülasyonlar nedeniyle en çok yoğun departmandır. Eğitim, Performans gibi departmanlar belli

dönemlerde yoğun olurken aday bulma çok daha fazla yoğun çalışılmaktadır. Bu alanda yapay zekâ uygulamaları büyük ölçüde verim artırmış, zamandan kazanç sağlayarak iş gücünü hafifletmiştir.

Y3: Ben performans değerlendirmede daha etkili olduğumu düşünüyorum. Çünkü geleneksel yöntemlere kıyasla yapay zekâ uygulamalarıyla yapılan değerlendirmeler daha kesin ve güvenilir olmaktadır.

Y4: Kesinlikle aday bulma ve performans değerlendirme süreci. Biz YZ uygulamaları ile karar verilen personel alımı sonucunda eskiye nazaran kişilerin işe daha fazla uyum sağladığını gördük. Ayrıca bunu hızlıca yapabildik. Performans değerlendirme ise yine bireyin kariyerini etkilediği için daha rasyonel yöntemlere ihtiyaç duyuyorduk eskiden de. Bizim için çok rahatlatıcı oldu.

Y5: İşe alım noktasında bize çok yardımcı oldu. Bizim işletmemizde işe alımlar sıklıkla yapılıyor. Bu nedenle hem eski başvuruların hem yeni başvuruların hep birlikte işe göre tekrar tekrar değerlendirilebilmesi sağlanabiliyor.

Z1: Aday bulma ile personel seçme bu alanda daha çok etkindir. Fakat aday bulma konusunda daha çok tercih edilir. Şu anda şirketlere baktığımızda yapay zekâ ürünü olan talep edilen iş ihtiyacına uygun adaylar havuzunda çok hızlı ve pratik aday bulmaktadır. Personel seçmede de tabii yapay zekâ kullanılsa da bunun için hibrit diyebiliriz. Personel seçmede hem geleneksel hem yapay zekâ uygulamaları ile ilerlenir. Bu da aslında İK alanında ne kadar gelişmeler olsa da seçimde yapay zekaya son yetki verilmemekte veya güvenilmemektedir.

Z2: Aday bulma süreci, ücret yönetimi

Z3: Eğitim ve geliştirme

Z4: Performans değerlendirmeyi biz kendi departmanımızda çok fazla kullanıyoruz ancak işe alımda da çok fazla yararlanılmakta.

Z5: İşe alım ve görevlendirmelerde seçilecek personelin belirlenmesinde sıklıkla kullanıyoruz. Çünkü YZ uygulamaları özellikle işe alımda değerlendirilecek kişi sayısının çok fazla olması ve adil olmaya çalışılması nedeniyle bizde ciddi bir stres yaratmaktadır. YZ bu yükümüzü hafifletiyor.

#### **4.2.6 Aday bulma sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.**

Y1: Kariyer.net, LinkedIn indeed

Y2: LinkedIn, Kariyer Net, Indeed, HR Consulting Companies etc.

Y3: LinkedIn, Kariyer Net

Y4: Kariyer Net, LinkedIn, Psylabs kullanıyoruz. Bunları işe alımlarda aday belirlenmesinde kullanıyoruz.

Y5: LinkedIn, Kariyer.Net, Sorwe, Chatbotlar kullanıyoruz işletmemizde.

Z1: LinkedIn, Kariyer Net, Micheal Page, Online web page CV pool Indeed

Z2: Gelen binlerce özgeçmişin filtrelemesi yapıldıktan ve adaylar kısa listelere ayrıldıktan sonra uygun olduğu düşünülen adaylarla doğal bir iletişim kurarak ön eleme yapmak için Chatbotlar kullanılmaktadır.

Z3: LinkedIn Mercer Randstad Gi Gorup Kariyer Micheal Page Sosyal Medya Web Sayfası Indeed

Z4: LinkedIn ve Mya. İşe alım ve personel seçimi sürecinde faydalanıyoruz.

Z5: LinkedIn, Kariyer.Net, Chatbotlar.

#### **4.2.7 Personel seçme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?**

Y1: Kariyer.net, LinkedIn indeed

Y2: LinkedIn, Kariyer Net, Indeed, HR Consulting Companies etc.

Y3: Çoktan seçmeli test ile ön elemeler yapıyoruz

Y4: Personel seçmede de yine aday bulma sürecinde kullandıklarımızı kullanabiliyoruz. Mantık aynı çünkü, biz personelde bulunması gereken özellikleri giriyoruz, sistem bize havuzdan uygun olanı seçiyor.

Y5: Bu süreçte işletmemizin aylık ücret ödeyerek bize uygun hazırladığı bir uygulama var onu kullanıyoruz. Tüm çalışanlarımız şu an sistemde kayıtlı. Yeni işe girenleri de biz hemen ekliyoruz. Ayrıca görev tanımlarının da çoğu kayıtlı. Bu nedenle program eşleşmeyi hemen yapabiliyor.

Z1: Şirket bünyesinde kendi kayıtlarımızın aldığı en çok hangi okul mezunu olsun, hangi yaş grubu, hangi dönem çocuğu hangi sertifika programdaki gibi çalışanlarımızın CV'lerinden edindiğimiz algoritmalar üzerinde en çok uyum sağlayan oranı yüksek adaylar arasında seçim yapılmaktadır.

Z2: İş gereklerine uygun adayların tespit edilmelerinde ve eşleştirilmelerinde insan kaynakları yöneticilerine yol göstermeye çalışmaktadır. Personel seçme sürecinde yapay zekâ test etme, video mülakat ve seçim kararı ile uygulamalar yapılmaktadır.

Z3: Yapay zekâ uygulaması, işe alım sürecinin yürütülmesi adaylara ilişkin subjektif yargıların ve insana özgü sezgilerin yol açtığı hataların giderilmesini sağlamaktadır.

Z4: Biz işletmemizde bu süreç için önce YZ uygulamasından ardından kalan üç aday arasından kendi tercihimiz üzerinden ilerliyoruz. Bu nedenle seçimin yapılabilmesinde YZ bizi yönlendiriyor diyebiliriz.

Z5: İşletmemizin ücretli hizmet alımı yaptığı bir YZ uygulaması var onu tüm İK süreçlerinde kullanabileceğimiz şekilde düzenlettik. Bu nedenle tüm süreçlerde onu kullanıyoruz.

#### **4.2.8 Eğitim ve geliştirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.**

Y1: Workcube, Zoho, Canias.

Y2: E-Learning adı altında şirket içinde prosedür, etik, iş sağlığı ve güvenliği, zaman yönetimi, ücretlendirme gibi alanlarda bilgi ve eğitim vermeyle birlikte dil eğitimleri ile eğitim ve geliştirme süreciyle çalışanlara destek vermekteyiz.

Y3: Biz eğitim olarak en fazla iş sağlığı ve güvenliği üzerine eğilmiş durumdayız. Ancak eğitim ve geliştirmede YZ uygulamalarından pek fazla yararlanmıyoruz açıkçası. Kendi eğitimlerimizi ekipçe kendimiz düzenliyoruz.

Y4: Eğitimin içerisinde hem mesleki gelişime dair hem de bu bahsettiğimiz YZ'ye dair konular yer almakta. Bu nedenle hem YZ uygulamalarından sıklıkla yararlanıyoruz. Video oluşturma araçları olsun, eğitimin ilgilisi olduğu personele ulaşım olsun veya online eğitimler olsun pratik bir şekilde bilgilendirme sağlayabiliyoruz.

Y5: Eğitim sürecinde YZ uygulamalarından sadece online eğitimlerde faydalanıyoruz. Bunun dışında kariyer geliştirme adına düzenlediğimiz her programda ilk olarak dikkat ettiğimiz yüz yüze eğitimin eğitmenler tarafından sağlanması.

Z1: Eğitim ve geliştirme zaten her alanda olan bir süreçtir. Her departman zaman ilerleyip gelişmeler oldukça ya da bu geliştirmeleri yapmak için gerekli ihtiyaçlar oldukça bu alanda eğitim vererek de geliştirme sağlanır. Şu anda bir dolap kurmaktan bırakın makine çalıştırmasına kadar Youtube gibi platformlardan video açıp yapmaya çalışıyoruz. Eğitim artık dünyanın bir ucunda olsa da şartı olan her cihazdan erişime açılabilir. Biz bu konuda E-Courses adı altında tüm departmanlara ve genel eğitimler adı altında uzaktan eğitimler yapılmaktadır.

Z2: Eğitimler robotik teknolojilerle verilebilmektedir. Robot eğitmenler tıpkı insanlar gibi davranabilmekte, ses ve görüntüleri tanıyabilmekte ve hatta dünya sorunlarını tartışıp çözüm önerilerinde bulunabilmektedir.

Z3: Çalışanlara verilecek olan çoklu görevlendirmeler öncesinde eğitim programları belirlenerek ve çalışanlar bu eğitimleri aldıktan sonra çoklu görevlendirme programına dâhil olurlar. Eğitim programları yapılan işi geliştirmenin yanında, sahip olunan becerileri de geliştirmeye yönelik yapılmaktadır. Ayrıca eğitim programları kısa süreli olarak düşünülmemelidir. Sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir. Böylece eğitim süreçlerinin değişime uğraması organizasyonların verimliliğini arttırmasına büyük katkı sağlamayı hedeflemekteyiz. Dijital çağda öğrenme sosyal bir süreç olarak yol alacak ve bu şekilde gelişmesini sürdürecektir. Küresel öğrenme ağı ve “sürekli çevrimiçi toplum” etkileşimli öğrenim için güçlü bir potansiyel ve güçlü bir topluluk sunmaktadır. Bulut teknolojileri, zaman ve mekândan bağımsız öğrenmenin faydalarını tüm yönleriyle kullanılmasını sağlamaktadır.

Z4: Zoom, Google Meet gibi uzaktan eğitimde kullandığımız araçlarla, personelin mesai saatleri dışında evinden veya bulunduğu alandan katılabileceği eğitimler düzenleyebilmekteyiz.

Z5: Eğitim konusunda bizim işletmemiz daha çok birebir anlatımların eğitmenler tarafından yapılmasını tercih ediyor. Çünkü personelimizden bu şekilde daha fazla verim alıyoruz. Bu nedenle eğitim konusunda YZ'nin sıklıkla kullanıldığını söyleyemem.

#### **4.2.9 Performans değerlendirme sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.**

Y1: Workcube, Zoho, Canias.

Y2: Çalışanlarımızın, masa başında sahada olması ve girdikleri raporlar, mesailer, çalışma saatleri ve iş karşılığında aldıkları geri dönüşlerin performanslar raporlamaları ve geliştirilen değerlendirme anketleri ile yapay zekayla sonuçlandırma ile performans değerlendirmesi yaparak bonus prim verilmektedir.

Y3: Performans değerlendirme sürecinde eskiden hata yapmamak adına çok dikkatli olur ve uzun zaman harcardık. Artık YZ uygulamaları ile hızlı bir şekilde performans sonuçlarını alabiliyoruz. Özellikle bizim işletmemizde performansa çok önem veriliyor ve terfi kesinlikle çalışma ile doğru orantılı olarak değerlendiriliyor. Tüm çalışanların çalışma süreleri, yaptıkları araştırmalar ve işletmemize sağladıkları katkılar, bize olan yardımları gibi birçok konuda girdiler sistemimize sürekli kaydediliyor. Böylece kayıtlar üzerinde doğru bir ödüllendirme de yapabiliyoruz.

Y4: Özellikle işe gelim süresi, değerlendirme anketi sonuçlarına göre performans değerlendirmesini gerçekleştiriyoruz.

Y5: Benim görevim değil o nedenle bilmiyorum.

Z1: Performans değerlendirmesi konusunda yapay zekâ çok fazla kolaylık sağlamaktadır. Bu konuda çalışanların başarı oranlarını daha adil olarak sonuçlandırmaktadır fakat yapay zekanın da bir şekilde açığı bazen bulunup sömürülebilir. Performans değerlendirmesinde çalışanların PC üzerinden çalışma süreci ve gün içinde Mouse ile yaptığı tüm hareket sensörüyle ne kadar gün içinde performans harcadığına dair veriler oluşturup buna dair prim ödemeleri yapılmaktadır.

Z2: Yapay zekâ teknolojileri çalışandan aldığı verilere göre her personelin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmaktadır. Değerlendirmeye göre ortalama bir performans skoru belirlenmektedir. Ayrıca personelin gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin tahmini de yapılmaktadır.

Z3: Performans yönetiminin anlık olarak dijital veri tabanına ulaşması, beklenen performansa uygun olup olmadığının ortaya konmasını sağlamaktadır. Böylece performans yönetimi dijital dönüşüm mantığına göre ele alınmış olacaktır. Bu sayede iş görenlere performans yönetimine bağlı olarak hareket edildiği ve değerlendirmenin bu bağlamda yapıldığı mesajı verilecektir.

Z4: Performans değerlendirmesinin YZ uygulaması olmadan gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsız. Bu noktada elimizde çok fazla veri oluyor, mesele iş arkadaşlarının değerlendirmesinden yöneticinin değerlendirmesine kadar. Bu nedenle YZ uygulamaları ile birden fazla faktör bir arada değerlendirilebilir.

Z5: Bir önceki soruda da belirttiğim üzere bizim için özel hazırlanmış olan YZ yazılımını kullanıyoruz.

#### **4.2.10 Kariyer yönetimi sürecinde uyguladığınız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.**

Y1: Workcube, Zoho, Canias.

Y2: Kariyer yönetimi ile Banchmark olsun şirket içinde çalışanlarımızı eğitimleri, alt yapıları ve iş alanında görev tanımlarına yeniliklerle birlikte geliştirme ve internet sayesinde tüm dünyadan istedikleri an kariyerleri için alanlarında geliştirecek her eğitim, sertifika programları ile münazara ile sonuçlar karşılaştırarak kariyer yönetimi sağlanmaktadır.

Y3: Kariyer yönetimi tüm çalışma süresi boyunca devam etmektedir. Bu nedenle düzenlenen eğitimler ve yeteneklerin açığa çıkarılması yönünde yapılan çalışmalar, kariyerin şekillenmesini sağlamakta. YZ uygulamaları bu noktada eğitimlerin düzenlenmesi ve yeteneklerin keşfinde çalışan bilgilerinin saklı tutulması ve değerlendirme yapılabilmesinde işimize yaramakta.

Y4: İşletme olarak kariyer gelişiminde en fazla dikkat ettiğimiz şey performansa ve yeteneğe göre yönlendirmelerin sağlanmasıdır. Bu nedenle hem performans değerlendirmede hem de eğitimde kullandığımız araçları birlikte kariyer yönetiminde kullanıyoruz.

Y5: Eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi sürecinin çok fazla ortak yönü var. Kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için eğitim ve kurslar düzenliyoruz. Eğitim faaliyetlerinde kullandığımız araçları yine burada da kullanabiliyoruz.

Z1: Kariyer yönetiminde kişilerin çalıştığı ve uzman oldukları alanda sadece deneyimle uzman olmasını değil, eğitim alanında da uzmanlık alması konusunda teşvik ve ücretlendirmede farklılıklar yapıyoruz. Bazı özel üniversitelerde şirket çalışanlarımız adına burs imkânı yapıyoruz. Alanıyla ilgili edinmesi ve geliştirmesi gereken her sertifika programı yurt içi yurt dışı online yüz yüze fark etmeksizin geliştirme ve kariyerlerinde ilerleyerek terfi uyguluyoruz.

Z2: Veri odaklı bir teknoloji olan yapay zekâ, çalışanların terfilerini saptamak, ihtiyaç duyduğu yetenekleri belirlemek ve yeni fikirler sunmak için büyük miktardaki veriden çıkarımlar yapmaktadır. Bu amaçla geçmişe dönük tarihsel verileri ve tahmine dayalı analitiği kullanmaktadır. Böylelikle insan kaynakları bölümüne uygulamalar ve fırsatlar ile ilgili önerilerde bulunabilmektedir.

Z3: Her türlü işteki insanların giderek daha karmaşık makinelerle çalışmayı öğrenmek zorunda oldukları anlamına geliyor. Bir kez edinilen uzmanlık ve iş becerileri artık sürekli güncellenebilir olmalıdır. Bugün mevcut bilgilerin 15 yılda tamamlandığı varsayılmaktadır ve günümüzün koşullarında çalışmak için geçerli olacak olan, bu bilgilerin sürekli bir biçimde yenilenmesi gerektiğidir. Bu değişim hızı, sürekli eğitim ve yaşam boyu yeni iş biçimlerine ve iş içeriğine ilişkin olarak öğrenme ve sürekli uyum sağlama yönünde önem kazanarak şirketlerde uygulanmaktadır.

Z4: İşletmemizde kariyer yönetimi için çalışanların her birinin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği bir sisteme sahibiz. Hem kendilerini geliştirdikleri alanlar hem de eksik oldukları noktalar tespit edilerek hangi noktaya eğilmeleri ve kendilerini

geliştirmeleri gerektiğine göre eğitimlere dahil edilmektedirler. Tüm bunlar elbette YZ ile kısa bir sürede tespit edilmekte ve planlanabilmektedir.

Z5: YZ uygulamalarının belki de en efektif çalıştığı alanlardan birisi olabilir. Çalışanların kişisel özelliklerinin, uzman oldukları alanların geçmişte girilen verilerden kolayca tespit edilmesini sağlıyor ve yönlendirmeler yapıyoruz. Çalışanlar bizden ayrıldıklarında kendilerini geliştirmiş, kendilerine bir şey katmış oluyolar.

#### **4.2.11 Ücret yönetimi sürecinde uyguladığımız yapay zekâ uygulamaları ile ilgili bilgi verebilir misiniz?.**

Y1: Workcube, Zoho, Canias.

Y2: Benchmark olsun, anket çalışmaları ve şirketteki bilgisayarlarımızda çalışanların online süreleri ve yapılan işleri ile ücret yönetimi yapılmaktadır. Bunun tabi ki en doğrusu Banchmark ile başka şirketlerin aynı pozisyonlar için kıyaslamalar yapılarak ve ücret nedeniyle yaşanan birçok işten çıkıştan dolayı çıkış mülakatı ve anketi ile veri toplayarak uygulamaktayız.

Y3: Biz işletmemizde mesai ve çalışma süreleri ile kazanılan başarılar dikkate alınarak bir ödüllendirme ve prim sistemi devreye koymuş durumdayız. Her pozisyon için belirlenmiş olan bir taban ücret var fakat 6 aylık süreçlerde yapılan performans değerlendirmesi ile bir ikramiye dağıtımını gerçekleştiriyoruz. Bu ikramiye belirlenirken de net maaş ile enflasyon oranlarına göre sistem bir ayarlama yapıyor. Yani performans değerlendirme sürecini ücretlendirmeye dahil ederek YZ tarafından algoritmalarla matematiksel hesaplamalar yapılıyor. Bu noktada kesinlikle biz müdahale etmiyoruz.

Y4: Ücretlendirmede YZ bize çok etki etmiyor aslında. İşletmemizde mesai dışında ek bir ödeme yapmıyoruz.

Y5: Ücretlendirmenin doğru yapılması çalışanın iş tatmini düzeyini artıracaktır. Bu nedenle daha fazla çaba gösteren bireylerin belirlenmesi için özellikle bazı departmanlarımızda kullanılan iş sistemlerimiz var. İş sistemlerinde ne kadar süre geçildiği çalışanlarımız bilmesede kayıt altına alınıyor. Buna göre aynı pozisyonda da olsa farklı ücretler ödeniyor.

Z1: Performans yönetimi ile birlikte ilerleyen bu birimimizde ücretlendirme Benchmark olsun performansta mouse hareketlerine dayalı yapay zekâ alt yapımız sonucunda maaş ödemelerinden sonra ay ay performans orantılı olup olmadığı incelenerek buna ek benchmark danışmanlığında piyasaya göre belirlediğimiz maaşlar

ile ilerleniyor buna ek tabi çalışanın avans talepleri olsun enflasyon olsun bu alanları da göze alarak hepsinin algoritmalarında departman iyileştirme oranları bulunarak ilerleniyor.

Z2: Her çalışanın özgeçmişinde belirttiği tüm bilgiler, işe alım sürecinde gerçekleştirilen psikometrik test sonuçları, eğitim ve geliştirme sürecinde çalışanın hangi eğitimi aldığı, eğitimin verimli geçip geçmediğinin ve performansa yansıyor yansımadağının sonuçları ve çalışanın sahip olduğu özel yetenekler gibi çok büyük miktarda verinin koordinasyonu gerekmektedir. Tüm bu veriler harmanlanmaktadır. Bu verilerin haricinde ücret belirlenirken çalışanların performanslarıyla ilgili olarak sürekli geribildirim alınmaktadır.

Z3: Yapay zekâ ile ücretlendirme sistemi, iş görenlerin organizasyonlara katkısını yansıtmalıdır. İş görenler salt bireysel olarak değil, grup performansının ve örgütsel performansında baz alındığı ücretlendirme sistemine dahil olabilmelidir. Bu şekilde ilerleyen bir ücretlendirme sistemi işletmelerde öğrenme isteğini arttırmakla birlikte inovasyon ortamının oluşmasına da katkı sağlayacaktır.

Z4: YZ uygulamalarından JobAnalytics'i ücretlendirmede kullanıyoruz. Sistem bazı bilgileri kendisi internetten temin ederken biz sadece sisteme çalışanların aylık performans değerlendirmelerini giriyoruz.

Z5: Ücretlendirme oldukça hassas bir konu olduğu için yapılacak ek ödemelerin kararını tümüyle kullandığımız YZ araçlarına bırakmış durumdayız. Çünkü çalışanlar doğru ücretlendirme gördükleri bir kurumda daha motive olmuş şekilde çalışıyorlar ve bunu bizim yapmadığımızı bilmeleri de kafalarında bir soru işareti kalmamasını sağlıyor.

#### **4.2.12 Yapay zekâ uygulamaları ışığında geleceğin İK süreçlerini nasıl görüyorsunuz?.**

Y1: Pratik.

Y2: Yapay zekanın algoritmaları sayesinde belli sınavlarda soruların seviyelerini cevapladık daha zor seviyelerde soruları çıkarması adına aynı şekilde mülakat soruları için belli algoritmalarla daha doğru aday bulmak mümkün olabilir.

Y3: Daha az insan kaynağının kullanıldığı daha fazla teknolojik kaynağın kullanıldığı dijital, duygulardan sıyrılmış bir süreç olacağını düşünüyorum.

Y4: Şu anda bile birkaç arkadaşımızın görevine artık gerek kalmadığı düşüncesi ile yollarımızı ayırdık. Dolayısıyla işsizliği etkileyecek insanlar farklı alanlara yönelmek zorunda kalacak.

Y5: Ben birkaç yıla kadar özellikle daha kıdemli olanlarımızın sistemle baş edemeyeceği kanısındayım. İşler daha pratik daha hızlı ve doğru bir biçimde ilerleyecek olsa da örgüt kültürü dediğimiz şeyin ortadan kalkacağını tahmin ediyorum.

Z1: İK süreçlerinde insan kaynakları değil insan-robot ilişkisi gibi evrimleşeceği artık insan çalışmalarından çok insan robot çalışacağını ve bu konuda İK alanı süreçlerini devam edeceğini düşünüyorum.

Z2: Hata yapma payının en aza indirgenmesini sağlayarak, çalışandan verim alıp aynı sürede birçok işi bitirmeyi hedefleyen işi kolaylaştırıp bence ön eleme gibi detayları yapay zekaya bırakarak şirket açısından prestij sağlanmıştır.

Z3: İK departmanı bildiğiniz gibi çalışan ve üst yönetimi arasında bir köprüdür. Fakat yapay zekâ ile bu köprü yapay zekâ olarak köprü ayakları biz insan kaynakları olacağız. Yani köprünün düzgün olup olmaması, yıkılması bizim elimizdedir. Evet yapay zekâ var ama bunu kullanacak iş gücünde olmalıdır.

Z4: YZ'nin en fazla İK departmanını etkileyeceği görüşündeyim. İşe alım, ücretlendirme, personel seçimi ve performans değerlendirme süreçlerinin çoğunda kullandığımız uygulamalar ciddi işler halletmekte. İleride yönetimin biz gerek duymadan verileri doğrudan elde edebileceği, büyük çaplı işletmelerin sadece birkaç çalışanla bu kısmı yürütebileceğini tahmin ediyorum. Yani pek umutlu değilim.

Z5: YZ'nin İK'yı geliştirici olacağı fakat negatif etkilerinin olmayacağı görüşündeyim. Daha sağlıklı kararlar alınarak işletmelerin verim ve iş kaliteleri artırılabilecektir.

#### **4.2.13 Yapay zekâ uygulamalarının sizin göreviniz üzerindeki doğrudan etkileri nelerdir?.**

Y1: İşimi kolaylaştırıyor.

Y2: İşe alım, eğitim ve geliştirme çok fazla etkilense de personel özlük ve bordro alanında çalışmamdan dolayı kendi açımdan sadece iş gücümüzün hafifleyeceği fakat ihtiyacın yok olacağını düşünmüyorum.

Y3: İşe alımda eskiye nazaran çok daha rahatız.

Y4: İŖe alım sürecinde eskisi gibi zaman kaybetmiyor ve acaba doğru kiŖiyi mi seçtik Ŗphesine dŖmyoruz.

Y5: Benim görevimde her alanda doğrudan etkilerinin bulunduğunu söyleyebilirim. Aslında ben bir ekibi yönetiyorum ve bu ekibin ıkarmıŖ olduğu iŖlerde artık daha hatasız ve daha adil olabildiklerini YZ uygulamaları ile sağladıklarını biliyorum. Bu da benim iŖ hakkında daha ayakları yere sağlam basan bir yol izleyebilmemi kolaylaŖtırıyor.

Z1: İŖe alım uzmanı olarak zaten yazılım alanında alıŖanların iŖe alımları ilgilenmek zaten en temel yapay zekâ İK alanında görev alıyorum diyebilirim. Benim grevimdeki etkisi de IT olarak yazılımsal, yapay zekâ olsun bu alanlarda geliŖmiŖ kiŖiler ile mülakat yaparken değerlendirme adına görev tanımına uygun yetenekleri ayırt etmek adına bu konular hakkında çok fazla fikir sahibi oldum. Bundan dolayı çok fazla görevim üzerinde etkisi vardır.

Z2: cret yönetimin de aldığım görevde çok fazla alanlar ortak alıŖmamız, performans, kariyer olsun. Birbirimize raporlamalarımızın hepsi yapay zekadan edindiğimiz veriler üzerindedir. Kendi alanım için hata payını sıfırladı diyebilirim.

Z3: Yetenek kazanımında yapay zekâ ile geliŖtirdiğimiz anketler, video mülakat ve sınavlar ile doğru açığı bulup bu eksikliği gidermede ve iyi alanı daha iyileŖtirme yani kaizen tekniği gibi hep daha iyi olmaları için doğrudan etki yapmaktadır. Evet iŖ gücünü azaltmıŖ olabilir yapay zekâ ama Ŗunu unutmamak gerek yeni iŖ gcde yaratmıŖtır.

Z4: alıŖtığım asistanlık görevinde hemen her İK alanında yardım sağlıyorum. YZ uygulamaları iŖe alım, performans değerlendirme ve ücret yönetimi alanlarında özellikle doğrudan etki etmektedir.

Z5: İK'nın tüm alanlarında kısa zamanda hata payı azaltılmıŖ iŖlerin yapılabilmesi sađlanmıŖtır.

## Bölüm 5

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

#### 5.1 Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu çalışmanın amacı YZ uygulamalarının insan kaynakları süreçlerinde, Y ve Z kuşakları perspektifinden değerlendirilerek aradaki fark ve benzerliklerin karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler yorumlanarak sağlık sektörü İK departmanında çalışmakta olan personelin YZ uygulamaları hakkındaki görüşleri irdelenmiştir.

YZ uygulamalarının İK süreçlerine olan katkılarının başında işe alım, karar verme süreçleri ve personel seçimi gelmektedir. İşe konusunda, seçilmesi istenen personelin özelliklerinin YZ uygulamaları yardımıyla binlerce aday arasından çok kıs bir süre içerisinde belirlemek mümkün olmaktadır. Ayrıca yalnızca yazılı başvurularda değil, videolu ve sesli kayıtlar üzerinde de çözümlenmeler yapılmaktadır. Buna ek olarak kullanılan bazı algoritmalar karar alma konusunda yöneticilere destek olmakta ve daha doğru bir sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde bir görevlendirme yapılması ya da görev rotasyonlarında da yine YZ uygulamaları İK tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

YZ uygulamaları her ne kadar birçok alanda örgütlerde kolaylıklar sağlasa da ya da zamandan tasarruf ettirse de bazı noktalarda dezavantajlara da sebep olmaktadır. Bunlar arasında istihdam problemi, örgüt kültürü ve sistematik hata kaynaklı yanlış uygulamalar yer almaktadır. İstihdam problemine bakıldığında hem insanların gerçekleştirilmesi gereken görevlerin dijital olarak sağlanabilmesi, hem de Z kuşağı öncesinin teknolojiyle ilişkisinin kötü olmasından dolayı uyum problemlerinden dolayı daha genç kuşağın tercih edilmesinden ileri geleceği düşünülmektedir. Örgüt kültürü dezavantajında ise YZ uygulamalarının kararlarında asla duyguları kullanamayacak olması nedeniyle bir örgüt görüşü oluşturamaması (örneğin bazı örgütlerde engelli, hamile vb. dezavantajlı gruplarda bazı tolerasyonlar gösterilmektedir) ve kişiler arası iletişimi azaltarak örgüt içerisindeki sosyal hayatı tehlikeye sokabilecektir. Ayrıca YZ uygulamaları nihayetinde başka bir personel tarafından kodlanmış olan veri tabanları ve algoritmalarından meydana geldikleri için

sistemik hatalar ortaya çıkabilecek ve yanlış karar ya da uygulamaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

YZ uygulamalarının kullanımına yeni yeni başlanmıştır. Bu nedenle de pek çok işletme adaptasyon sürecini yeni tamamlamış ya da henüz tamamlamaktadır. Katılımcılara göre kendi örgütlerinde karşılaştıkları kolaylıklar arasında kendi ilgi ve bilgileri ile süreci hızlı aşmaları, zorluklar arasında ise bilgi eksikliklerinden ötürü karşılaşılan zorluklar bulunmuştur. Özellikle Z kuşağının teknolojiye olan ilgisi ile hızlı adapte olmaları, YZ araçlarını basit bulmaları bu nedenle de diğer kuşaklara kıyasla adaptasyon sürecinde herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları görülmüştür. Y kuşağında ise iş süreçlerinin kolaylaşması ve kısılması üzerine motivasyonlar sağlanarak üst kuşaklara kıyasla adaptasyon daha hafif atlatılabilmektedir. Zorluklara gelindiğinde Y kuşağında, geleneksel yöntemler üzerinde eğitimini almış ve bir süre de deneyimini kazanmış bireyler için ilk etapta YZ araçlarının kullanım prensibini algılama noktasında birtakım problemlerle karşılaşmıştır. Z kuşağının ise herhangi bir zorlukla karşılaşmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında çalışmanın başlangıcında belirlenen “*H1: Yapay zekânın insan kaynaklarındaki kullanımı ve uygulamalara adaptasyon konusunda Z kuşağı Y kuşağına kıyasla daha kolay bir süreçten geçmiştir.*” hipotezi kabul edilmektedir. Alınan eğitim ve günlük hayatta teknolojinin kullanımı veya ilgi alanlarıyla da alakalı olarak Z kuşağı Y kuşağına kıyasla daha avantajlı bir durumdadır.

YZ uygulamalarının geleneksel yönetim süreçlerine göre tercih edilmesine bakıldığında Y kuşağı katılımcılarının hem YZ uygulamaları hem de geleneksel yöntemlerin bir arada kullanımını tercih edenler de olduğu görülmektedir. YZ uygulamalarının örgüt adına sadece bazı noktalarda işlevsel olabileceğine dair bir görüş bulunmaktadır. Buna karşılık bazı Y kuşağı katılımcıları ile Z kuşağı katılımcılarının tümü YZ uygulamalarını tercih etmektedir. Çalışırken çok fazla efor harcanmasını engellemesi, zamandan tasarruf sağlaması, güncel ve yeni olan olması, hata payının düşük olması gibi nedenlerden dolayı YZ uygulamalarının tercih edilmesi gerektiği düşünülürken, Y kuşağı katılımcıları arasında karar verme noktasında yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında çalışmanın başlangıcında belirlenen “*H2: İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları Y kuşağı tarafından tercih edilmezken, Z kuşağı tarafından tercih edilmektedir.*” hipotezi

reddedilmektedir. Y kuşağı katılımcıları arasında YZ uygulamalarının kullanımının reddedilmesi gibi bir görüş bildirilmemiştir.

YZ uygulamalarının en çok kullanıldığı İK sürecinin aday bulma ve performans değerlendirme sürecidir. Bu süreçleri takiben ise personel seçimi, eğitim, ücretlendirme alanlarında yine YZ uygulamalarından yararlanılmaktadır. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Aday bulma sürecinde kullanılan YZ uygulamalarından en sık kullanılanı LinkedIn, Kariyer.Net'tir. Buna ek olarak işletmelerin kendilerine özel olarak tasarlattıkları YZ uygulamaları ya da asistanları da vardır. İşletmelerde bu uygulamalar iş için en uygun adayın belirlenerek işe alınmasında kullanılmaktadır.

İK uygulamalarından olan personel seçimi de tıpkı aday bulma süreci gibi hayli uzun sürebilmektedir. Bu nedenle işletmelerde YZ uygulamaları ile bu süreç kısaltılmış ve hata yapma olasılığı düşürülmüştür. Aday bulma sürecinde kullanılan YZ uygulamalarının burada da işe yaradığı, işletmelerin genellikle spesifik İK uygulamalarında kendilerine uygun olan hizmet alımı yaptıkları ücretli uygulamalardan yararlandıkları bildirilmiştir.

Eğitim ve kariyer geliştirme gibi görevler İK departmanın en önemli görevleri arasındadır. Katılımcılar bu alanda kullandıkları YZ uygulamalarına örnek olarak Workcube, Zoho, Canias, E-learning, Zoom, Google Meet gibi araçlardan faydalandığını bildirmişlerdir. Çoğunlukla uzaktan eğitim uygulamalarında YZ araçlarının kullanıldığı bildirilmiştir. Buna karşın eğitimlerin birebir ve gerçek bir eğitmen tarafından klasik yöntemlerle uygulandığı da bildirilmiştir. Bu anlamda henüz işletmelerin gelişime açık oldukları ve yöntem değişikliğine gitmedikleri ve Y kuşağı çalışanlarının işletmelerinde eğitimde YZ uygulamalarının kullanımına daha çekimser yaklaşıldığı çıkarımı yapılabilmektedir. Fakat yine de net bir kıyaslama yapılamamaktadır çünkü bunun katılımcı değil işletme görüşü olduğu bildirilmiştir. YZ uygulamalarının da eğitimin her yerde her koşulda gerçekleştirilebilmesini sağlaması iş dünyası pratiklik kazandırmaktadır.

Performans değerlendirme süreci işletmeler için son derece önemlidir. Değerlendirme yapılırken çalışanların bağlı oldukları örgüte dair ortaya koyduklarının her açıdan dikkate alınması gereklidir. İşletmelerde YZ uygulamalarından alınan sonuçlara göre bir terfi ve ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı, çalışma ve mesai süreleri, performans değerlendirmesine ilişkin anketler, işin kalitesi gibi faktörlerin

toplu olarak değerlendirilmesi YZ uygulamaları ile sağlanmaktadır. Bunun için işletmeler özel geliştirilmiş olan YZ uygulamalarını kullanmaktadırlar ve özellikle performans değerlendirme s¼recinde İK iş y¼k¼ YZ uygulamaları ile hafiflemiştir. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

YZ uygulamaları ile kariyer gelişimi noktasında yararlanma biçimine bakıldığında eğitim ve personel seçiminde kullanılan yöntemlerin birlikte kullanılabildeği bir yol haritası izlendiği g¼r¼lmektedir. Hem çalışanların önceki bilgi ve deneyimlerinin ortaya çıkarılması ile eğitim ve geliştirme çalışmalarına yönlendirmeler YZ ile kolayca tespit edilerek yapılabilmekte, hem de gelişim faaliyetleri için d¼zenlenecek olan eğitimlerin çalışana YZ ile ulaşması sağlanmaktadır. Kariyer y¼netimi t¼m çalışma s¼recini kapsayan geniş bir zaman dilimine yayılan bir s¼reç olduğu için de eğitimlerin ve yönlendirmelerin s¼reklilięinde adeta bir asistan gibi YZ uygulamaları İK departmanına destek olmaktadır. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

YZ uygulamaları İK departmanlarının doğru bir ücretlendirme yapabilmesini sağlamaktadır. Çalışanların performanslarının kayıt altına alınması ve yine performans değerlendirmesi sonuçlarının piyasa koşullarına g¼re hesaplamalara dahil edilmesiyle bir ücret politikası oluşturulmaktadır. Bu anlamda diğer YZ uygulamalarına g¼re daha fazla sisteme bağlı ve daha işin t¼m¼n¼n YZ algoritmalarına bırakıldığı bir sistematik oluşmuştur. YZ uygulamalarının bu şekilde adil bir değerlendirme yapabilmesi çalışanların iş yerine olan g¼venlerini ve bağlılıklarını artırıcı etkide bulunacağı tahmini yapılmaktadır. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında çalışmanın başlangıcında belirlenen “H3: İK s¼reçlerinde (aday bulma, personel seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer y¼netimi, ücret y¼netimi) yapay zekâ kullanımına dair Z kuşağı Y kuşağına kıyasla daha bilgilidir.” hipotezi reddedilmektedir. Katılımcılardan alınan yanıtlar incelendiğinde Z kuşağının İK s¼reçlerinde kullanılan YZ uygulamalarına dair Z kuşağının belirgin bir üst¼nl¼ę¼ yoktur. Yukarıda da incelendiği üzere adı geçen altı s¼rece dair her iki kuşak çalışanları da bilgi sahibidir ve aktif olarak kullanmaktadır.

YZ uygulamalarının İK'nın geleceğine olan etkilerinde negatif ve pozitif görüşler bulunmaktadır. Negatif olarak İK departmanının sorumluluklarının YZ uygulamaları ile yerine getirilmesiyle istihdam oranlarının ciddi şekilde düşebileceği tahmin edilmektedir. Pozitif açıdan değerlendirildiğinde ise, işlerde yapılan hata oranlarının azaltılarak, daha kaliteli ve verimli faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği bu durumun da örgütün devamlılığı açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında çalışmanın başlangıcında belirlenen “*H4: İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarının geleceği hakkında Y ve Z kuşakları belirgin şekilde farklı fikirlere sahiptir.*” hipotezi reddedilmektedir. Y ve Z kuşaklarının YZ uygulamaları hakkında ortak görüşleri bulunmaktadır.

YZ uygulamalarının farklı alanlarda ortak etkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşe alımda gösterilen zaman tasarrufu, daha adil olma ve performans artırımı aynı şekilde performans değerlendirme ve ücretlendirmede de sağlanabilmiştir. Yani YZ uygulamalarının İK alanında doğrudan etki ettiği bu üç noktadır aslında. Daha doğru ve adil kararların daha kısa sürede daha verimli şekilde gerçekleştirilebildiği bir süreç yaratılmıştır. Bu değerlendirmede Y ve Z kuşakları arasında belirgin bir farklılık oluşmamış ve aynı fikirlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

## **5.2 Sonuçlar**

İK alanında YZ uygulamalarının kullanımına ilişkin Y ve Z kuşaklarından olan sağlık sektörü İK departmanı çalışanlarının görüşlerinin irdelendiği aradaki benzerlik ve farklılıkların tespit edildiği bu çalışmada, YZ hakkındaki görüşlerde çoğunlukla fikir birliği sağlandığı görülmüştür. YZ uygulamaları işletmelerde İK sorumluluklarının pratikleştirilmesinde ve daha hatasız şekilde yerine getirilebilmesinde son derece etkili olmaktadır.

Özellikle işe alım noktasında YZ uygulamaları işletmeler için büyük bir fırsat sunmuştur. Aranan adayın özelliklerinin hatasız şekilde taranabildiği ve insana gereksinim duyulmadan Chatbot görüşmeleri ya da video analiz sistemleri ile yalnızca son kararın alınmasında İK çalışanları devreye girmektedir. Bu da işletmelerde ciddi şekilde adil ve en uygun adayın seçilebilmesine olanak tanımıştır. Aynı şekilde işletmelerde personel seçimlerinde işe en uygun olan çalışanın belirlenebilmesi için çalışanların geçmiş performanslarının, deneyim, tecrübe ve uzmanlık alanlarının, aynı

zamanda da eksik oldukları alanlarının kayıtlı olduğu sistemler ile iş ve çalışan kolay bir şekilde bir araya getirilebilmektedir. Bu şekilde çalışanların özelliklerinin saklanabildiği sistemler sayesinde eğitim kariyer gelişimi süreçlerinde de büyük kolaylıklar sağlanabilmektedir. Eğitimlerde kişilerin eksiklerini kapamaya yönelik faaliyetler oluşturularak ilgili kişilerin katılımı sağlanabilmektedir. Bu katılımlar ile de kişinin kariyerinde eksik olduğu noktaların tamamlanması ya da yeteneklerinin açığa çıkarılması doğrultusunda daha da uzmanlaşmaları sağlanarak gelecekteki iş süreçlerine yatırımlar yapılabilir. Ücretlendirme konusunda ise sürecin tamamı işletmelerde YZ uygulamalarında kullanılan algoritmalara bırakılmış olup, sürecin adil olması ve çalışanların da işyerlerine olan güvenlerinin artması sağlanabilmiştir.

Sağlık işletmelerinde farklı İK süreçleri için kullanılan ortak ve farklı YZ uygulamaları bulunmaktadır. Farklı sektörlerden de her işletmenin ortak olarak kullandığı LinkedIn, Kariyer.Net gibi araçlar bulunurken, işletmelerin kendi işleyiş ve süreçlerine göre özel olarak ücretli kullandıkları yazılımlar da sıklıkla tercih edilmektedir. Bu YZ uygulamalarına uyum sağlama konusunda Z kuşağının daha avantajlı olduğu ve sorun yaşamaktan ziyade bir uyum süreci dahi yaşamadıkları, zaten bu sürece uyumlu şekilde iş hayatına başladıkları açığa çıkarılmıştır. Buna karşın Y kuşağı çalışanlarının belirli eğitimlerden geçmeleri ve bir uyum süreci yaşadıkları belirlenmiştir.

Günümüzde hemen her sektördeki İK departmanlarının faaliyetlerine girmiş olan YZ uygulamalarının geleceği hakkındaki görüşlerde çoğunlukla istihdam problemlerine değinilmiş olsa da İK faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve daha hatasız yapılabilmesinde böylece de örgüt için en doğru çalışma sisteminin belirlenebilmesine yönelik görüşler Y ve Z kuşağı çalışanları için ortaktır.

### **5.3 Öneriler**

Bu çalışmada sağlık sektörü İK departmanlarında görev almakta olan Y ve Z kuşağından çalışanların kullanılan YZ uygulamaları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Akademik anlamda gerçekleştirilecek gelecek çalışmalarda aradaki farkın daha belirgin olduğu (X ve Z kuşağı gibi) kuşaklar arasında incelemelerin yapılması önerilmektedir. Böylece yeni İK faaliyetlerindeki değişim ve çalışanlar üzerindeki etkileri daha belirgin şekilde ortaya koyulabilecektir. YZ uygulamaları tüm dünya tarafından artık birçok süreçte yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu nedenle sektörde henüz kullanımına geçememiş işletmeler için bakanlıklarca eğitimler sağlanarak

işletmelerdeki verimin artırılarak ülke ekonomisine sağlanan katkıların da artırılabilmesi bu çalışmanın nerileri arasındadır.



## KAYNAKÇA

- Acar, D., & Dalğar, H. (2005). Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (14), 23-40.
- Akgeyik, T. ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2001
- Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12(3).
- Akyılmaz, B. (2021). Yapay Zekâ Temelli Gözetim Teknolojileri ve Pazar İlişkisi. *Dijital Pazarlamada Güncel Araştırmalar*, 81.
- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B., & Güngör, A. (2019). Çalışma hayatında y ve z kuşağının motivasyonel farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science* (Vol. 803, p. 810).
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Arar, T., Yüksel, İ., & Yüksel, I. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Argon, T. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*.
- Arslan, B. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algısı; Elazığ örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ*.
- Arslan, K. (2020). Eğitimde yapay zekâ ve uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 71-88.
- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0. *Journal of Awareness (JoA)*, 3(Special), 527-544.
- Aşıkoğlu, R., Kurt, M., & Özcan, K. (2008). Entelektüel sermaye: Teori, uygulama ve yeni perspektifler. *Gazi Kitabevi*.
- Aşkun, N. C. (2006). Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*.
- Atav, A. (2020). İlaçların diğer ilaçlarla etkileşimlerinin uzman sistem ile belirlenmesi (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

- Atayeter, E. H. (2019). İşletmelerde yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye finans sektörü uygulamaları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atayeter, E. H. (2019). İşletmelerde yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye finans sektörü uygulamaları (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aydın, İ. (2006). Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Yeditepe Üniversitesi.
- Aygenoğlu, K. (2015). X ve Y kuşaklarının kurumsal iş hayatında insan kaynağı açısından stratejik yönetimi (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aykaç, Mustafa. (2000), "Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, Ankara, ss. 553-595.
- Bach, S. (2009). Managing human resources: personnel management in transition. John Wiley & Sons.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer yayınları.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, 59, 76.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).
- Benzer, A. İ. (2007). Yapay zekâ uygulamalarında kullanılan arama algoritmalarının kıyaslanması (Master's thesis, Bilişim Enstitüsü).

- Bhayana, C., Gupta, V., & Sharda, K. (2021). The role of shared leadership in managing conflicts in multigenerational teams: A research framework. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 252-268.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Brandl, J., Madsen, M. T., & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 194-210.
- Burçak, İ., & Durmaz, V. (2022). Yapay Zeka İnsan Kaynakları Krizini Çözecek Mi?. *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar* Iv, 201.
- Button, R. W. (2017). *Artificial intelligence and the military*. RAND Corporation, 7.
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, Y. E. (2023). *Yapay zekâ teknikleri kullanarak mekansal analizler*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*, 59(3), 731-739.
- Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people-A changing picture*. John Wiley & Sons.
- Çağatay, A. (2021). *Dünyada Gelişen İnsan Kaynakları Uygulamaları; Covid-19 Temelli Yaklaşım*. *Journal of Business in the Digital Age*, 4(2), 146-164.
- Çakıcı, E. (2020). *Stratejik insan kaynakları değerlendirme becerileri ile ulusal inovasyon göstergeleri arasındaki ilişki: AB ülkeleri ile Türkiye karşılaştırması (Yayımlanmamış doktora lisans tezi)*. Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, C., Dinç Elmalı E., Arslan M.L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Çorum, A. A. (2012). *Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları ve bir şirket örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü)*.
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In *Ethics of data and analytics* (pp. 296-299). Auerbach Publications.

- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189.
- Demir, Ç. (2021). Yapay Zekâ Teknolojileri Aracılığıyla Yetenek Edinimi, Yeteneği Geliştirme ve Elde Tutma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 117, s. 519-531.
- Demirkaya, H., & Sarpel, E. (2018). Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarında Yeni Nesil Bilişim Teknolojilerinden Sanal Gerçeklik, Bulut Bilişim ve Yapay Zekâ. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (40), 231-245.
- Diaconu, M., & Dutu, A. (2020). Employees'behavior Within Labor Market: Generation Z Vs. Generation Y. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(1 (31)), 113-119.
- Dickmann, M. (2021). *International Human Resource Management–Historical Developments, Models, Policies And Practices In Mncs* (p. 225). Sage.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2011). *İşletme yönetimine giriş* (12. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dreyer, C., & Stojanová, H. (2023). How entrepreneurial is German Generation Z vs. Generation Y? A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 217, 155-164.
- Durmaz, Ş., & Okumuş, B. (2021). İş Hayatında Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Z Kuşağı. *Pearson Journal*, 6(16), 47-68.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, (155), 175-185.
- Erden, S. (2012). Kültürel değişimlerin örgütlerde kuşaklararası çatışmalara etkisinin incelenmesi: akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 1-5.
- Eröz, A. (2013). Sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler: Manisa hastaneler örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Evlek, M. (2019). Çalışma hayatında kuşaklararası çatışma: Almanya ve Türkiyede Z kuşağı üzerine bir inceleme (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a

- conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.
- Goldfarb, A., Taska, B., & Teodoridis, F. (2020). Artificial intelligence in health care? Evidence from online job postings. In *AEA Papers and Proceedings* (Vol. 110, pp. 400-404).
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Gurbanlı, E. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi. (Otel işletmelerinde alan araştırması Azerbaycan Türkiye karşılaştırması). Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Gündoğmuş, E., Yıldız, F. Z., Atalay, E., & Aydın, B. Y. (2020). Yapay Zekâ ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği. 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi.
- Güney, C. (2015). Mekansal Bilgi Sistemlerinde Yapay Zekâ. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası*, 15.
- Hazar, M. A. (2020). İş başvuru süreçlerinde işveren markasının Y ve Z kuşakları üzerindeki rolü (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581.
- Kambur, E. (2022). Yapay Zekâ Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 139-152.
- Karasoy, H. A., & Öge, H. S. (2016). Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi Meslek Yüksek Okulları İçin. Eğitim Yayınevi.
- Kaynar, O., Görmez, Y., Yıldız, M., & Albayrak, A. (2016, September). Makine öğrenmesi yöntemleri ile Duygu Analizi. In *International Artificial Intelligence and Data Processing Symposium (IDAP'16)* (Vol. 17, No. 18, pp.

17-18).

- Kılıç, H. A. (2018). Kuşaklara Göre Tüketicilerin Satın Alma Karar Stillerinin Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Giyim Sektöründe Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Kırılmaz, S. K., & Ateş, Ç. (2021). İşe Alımlarda Yapay Zekâ Kullanımı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kıtıroğlu, L. A., & Yıldız, M. (2022). Kadınların Hedonik ve Faydacı Tüketim Eğilimlerinin İncelenmesi: Y ve Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-29.
- Kotan, A. (2019). Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Koutra, G., Barbounaki, S., Kardaras, D., & Stalidis, G. (2017, July). A multicriteria model for personnel selection in maritime industry in Greece. In 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 287-294). IEEE.
- Kramar, R. (2003). Changes in human resource policies and practices: Management's dream come true?. In *Human resource management: challenges & future directions* (pp. 9-20). John Wiley & Sons.
- Kumar, R. (2010). *Human resource management: Strategic analysis text and cases*. IK International Pvt Ltd.
- Küçükvardar, M. (2015). Bilişim devrimi: Reel gerçekliğin sanal gerçekliğe dönüşümü (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*.
- Mathur, S., & Mathur, S. (2019). *Artificial intelligence: redesigning human resource management, functions and practices*. ResearchGate, Delhi.
- Mechlinski, J. (2020). The Future of Work Is Here: How Leaders Can Use Neuroscience to Navigate It. *American Journal of Health Promotion*, 34(7), 815-818.

- Mücahit, Ç. (2017). Örnek Uygulamalı Performans, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınları.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2022). Human Resource Management 11e. Cengage AU.
- O'riordan, J. (2017). The Practice of Human Resource Management, Research Paper 20, IPA.
- Ochmann, J., & Laumer, S. (2020). AI Recruitment: Explaining job seekers' acceptance of automation in human resource management. In *Wirtschaftsinformatik (Zentrale Tracks)* (pp. 1633-1648).
- Ogier, J. (2003). Advancing the profession. *HR Monthly*.
- Oke, S. A. (2008). A literature review on artificial intelligence. *International journal of information and management sciences*, 19(4), 535-570.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2009). Human resource management. Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.
- Öge, H. S. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. Eğitim Yayınevi.
- Önder, M. & Uzun, M. (2020). Yapay Zekâ Stratejileri ve Türkiye.
- Özdemir, Ş. (2017). Kuşaklar teorisine göre Türkiye'deki gençlerin medya kullanım alışkanlıkları ve İstanbul örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özer, G. (2022). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Öztemel, E. (2003). Yapay Sinir Ağları. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Öztürk, K., & Şahin, M. E. (2018). Yapay sinir ağları ve yapay zekâ'ya genel bir bakış. *Takvim-i Vekayi*, 6(2), 25-36.
- Öztürk, K., & Şahin, M. E. (2018). Yapay sinir ağları ve yapay zekâ'ya genel bir bakış. *Takvim-i Vekayi*, 6(2), 25-36.
- Parlak, N. K. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 93-108.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İK 4.0. *Turkish Studies*, 15(2), 211-224.
- Pelit, E., 2015. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. (Ed. E. Pelit), Grafker Yayınları, Ankara.
- Phan, P., Wright, M., & Lee, S. H. (2017). Of robots, artificial intelligence, and work. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 253-255.
- Reisenwitz, T. H. (2021). Differences In Generation Y And Generation Z: Implications

- For Marketers. *Marketing Management Journal*, 31(2).
- Rodney, H., Valaskova, K., & Durana, P. (2019). The artificial intelligence recruitment process: How technological advancements have reshaped job application and selection practices. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1), 42-47.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sahan, M. (2021). What is the effect of mediation in resolving the conflict between Generation Y and Z in the workplace in Dublin?.
- Schroeder, H. (2012). The importance of human resource management in strategic sustainability: An art and science perspective. *Journal of Environmental Sustainability*, 2(2), 4.
- Seymen Aytemiz, O. (2005). Örgütlerde kültürel çeşitlilik olgusu, boyutları ve etkin yönetimi konusunda farklı yaklaşımlar: Yazınsal bir derleme. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*, 16(50), 3-24.
- Seymen, O. A., & Başarır, Ç. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Journal of Management and Economics Research*, 4(5), 1-23.
- Sucu, İ. (2019). Yapay zekanın toplum üzerindeki etkisi ve yapay zekâ (AI) filmi bağlamında yapay zekaya bakış. *Uluslararası Ders Kitapları ve Eğitim Materyalleri Dergisi*, 2(2), 203-215.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2015). İnsan kaynakları yönetimi. *Eğitim Akademi*.
- Şimşek, M., ve Çelik, A., 2010. *İşletme Bilimlerine Giriş*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Tekin, G. E. (2006). The methods and approaches to develop creativity in music

- education. Inonu University Journal of Education, 7(12), 81-93.
- Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojileri ve uygulamaları. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 374-390.
- Tokol, A. (2000). Yeni teknolojiler ve değişen endüstri ilişkileri. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2(1).
- Toprak, M., Özel, D., & Çalışkan, S. (2022). Yapay Zekâ Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi, 2(2), 76-103.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tubey, R., Rotich, K. J. ve Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. European Journal of Business and Management, 139-148.
- Tuna, M. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 183-206.
- Uyargil, C. vd. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları
- Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Vardarlıer, P. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medyanın rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Yaman, E., Mermer, E. Ç., & Mutlugil, S. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin etik davranışlara ilişkin görüşleri: Nitel bir araştırma. Değerler Eğitimi Dergisi, 7(17), 93-108.
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 159-168.
- Yoğun, S. (2014). Çalışanlarda motivasyon ve iş tatmini (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi (2. bs.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zeng, H. (2020). Adaptability of artificial intelligence in human resources management in this era. International Journal of Science, 7(1), 271-276.

