

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ ETİĞİNİN İŞE ALIM SÜRECİNE ETKİSİ: YAPAY ZEKÂ
UYGULAMALARININ ROLÜ**

HAZIRLAYAN

GÜLTEN ŞENKUL

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ALİ HALICI

ANKARA – 2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 23 / 08 / 2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Gülten ŞENKUL

Öğrencinin Numarası: 21720145

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Başlığı: İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 160 sayfalık kısmına ilişkin, 23 / 08 / 2022 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 23 / 08 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Ali HALICI

TEŞEKKÜR

Akademik çalışma hayatım boyunca yönetim ve bilişim alanındaki bilgileriyle bana ışık tutan, destekleyen, cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Ali Halıcı hocama sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Tezimin başlından sonuna kadar desteklerini ve ilgilerini esirgemeyen, değerli bilgi ve deneyimleriyle çalışmama katkı sunan tez izleme komitesindeki kıymetli hocalarım Prof. Dr. Türksel Kaya Bensghir ve Doç. Dr. Erkan Yıldız hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Hayattaki en büyük şanslarım; annem Hatice Şenkul ve babam Tüner Şenkul'a, sonsuz minnet ve sevgilerimi sunarım.

Hayatımın en değerli varlıkları olan kızlarım Gül Ece Güngörmüş, Su Ekin Güngörmüş ve oğlum Aras Efe Güngörmüş'e bu süreçte göstermiş oldukları sabır, anlayış ve vermiş oldukları güç için sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Çok değerli arkadaşlarım Prof. Dr. Deniz Umut Doğan, Dr. Begüm Aydın, Doç. Dr. Ali Gürsoy, Muzeyyen Şenel, Almula Umay Karamanlıoğlu ve Gonca Neriman Taşar'e bu uzun, meşakkatli ve yorucu yolda desteklerini ve ilgilerini esirgemedikleri için teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Son olarak araştırmamın anketlerine ve mülakatlarına katılan tüm katılımcılara, çalışma arkadaşlarıma ve katkı sağlayan herkese teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Gülten Şenkul, İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2022

Bu çalışma iş etiğinin işe alıma etkisini araştırmakta ve bu etkide yapay zekâ uygulamalarının (YZU) rolünü incelemektedir. Araştırma karma yöntem çerçevesinde nicel ve nitel veri toplama teknikleriyle yapılmıştır. Çalışmanın nicel kısmı, anket yöntemiyle farklı sektörlerden 476 kişiden, nitel kısım ise 23 İK uzmanından yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın nicel verilerinden elde edilen sonuçlarına göre işe alım ve işe etiği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ancak işe etiği ile YZU ve YZU ile işe alım arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında iş etiğiyle işe alım arasında YZU'nun aracılık rolü tespit edilememiştir. Çalışmanın nitel verilerinden elde edilen sonuçlar, YZU'nun işe alım sürecinde en çok aday havuzu oluşturmada ve nitelikli adayları havuzdan seçebilmek için ön eleme/filtreleme aşamalarında kullandığı göstermektedir. Bunun yanında sonuçlar, YZU kullanımının en fazla zaman tasarrufundan fayda sağladığını ve kullanımın en önemli sakıncasının ise eşleştirme hatası olduğunu göstermektedir. İş etiği ve işe alımda kullanılan YZU ilişkisi kapsamında ulaşılan sonuçlara göre, katılımcıların çoğunun, işe alımda kullanılan YZU'nun etik açıdan tarafsız, şeffaf ve adil bulduklarını ancak güvenli bulmadıklarını düşündükleri tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde işe alımda iş etiğinin önemli olduğu ve işe alımın etik davranışlar çerçevesinde yapılmasının işletmelerin amaçladığı nitelikli çalışanlara sahip olmada yardımcı olabileceği ifade edilebilir. Ancak işe alımda kullanılan YZU'lar her ne kadar ön yargıyı ortadan kaldırmayı amaçlasa da İK uzmanları ve yöneticilerin bu kullanımla ilgili kaygılarının olduğu araştırma sonuçlarına yansımıştır. Bu kapsamda YZU'ların işe alımda zamandan tasarruf etmeyi sağlayan, hızlı ve süreci kolaylaştıran bir araç olduğu ancak nihai karar verebilecek yeterlilikte olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca işe alım sürecinde YZU yerine, İK uzmanlarının aktif role sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, işe alımda YZU kullanımı için halen erken dönem olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın değişkenleri arası ilişkiler yazında kuramsal bir altyapıyı oluştursa da bu kapsamda elde edilen bulguların kuramsal boşluğu dolduracağına, İK uzmanları ve

yöneticilere işe alım sürecinde YZU kullanımı konusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Etiği, İşe Alım, Yapay Zekâ, Yapay Zekâ Uygulamaları, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Gülten ŞENKUL, The Effect of Business Ethics on the Recruitment Process: The Role of Artificial Intelligence Applications, Başkent University, Institute of Social Science, Doctorate of Business Administration, 2022

This study has been conducted to reveal the role of the effect of business ethics on recruitment and examined the role of artificial intelligence applications (AIA) in this effect. The research has been used with quantitative and qualitative data collection techniques within the framework of mixed method. The quantitative part of the study has been used by gathering data from 476 people who work in different sectors with the survey method and the qualitative part by gathering data from 23 people who work in HR experts using the semi-structured interview technique. According to the results obtained from the quantitative data of the study, there is a significant relationship between recruitment and work ethics but there is no significant relationship between business ethics and artificial intelligence applications. Also, there is no significant relationship between artificial intelligence applications and recruitment. Another result of the research suggests that AIA does not have a mediating role in the effect of business ethics on recruitment. The results obtained from the qualitative data of the study indicate that artificial intelligence applications are mostly used in the pre-selection/filtering stages to create and select qualified candidates from the pool in the recruitment process. Besides, it is shown that the use of AIA primarily provides time savings and the most important drawback of using AIA is the matching error.

According to the results obtained within the scope of the relationship between business ethics and the AIA adopted during recruitment process, it has been detected that most of the participants find the AIA adopted during recruitment process to be unbiased, transparent, fair yet unsafe. Evaluating the results of the study, it can be concluded that business ethics has a great importance and carrying out recruitment within the framework of ethical behaviors can help businesses achieve qualified employees they have targeted. Although the AIA adopted during recruitment process aim at eliminating the prejudice, the results of the research suggest that HR specialists and managers still have concerns about it. Within this framework, AIA are considered to be a rapid tool which enables saving of time and eases the recruitment process yet fails to be suffice to make final decisions. Besides, the research results suggest that HR specialists must play an active role in the recruitment process instead

of AIA. The results demonstrate that AIA is still in a preliminary stage and needs further development for usage in recruitment process.

Keywords: Business Ethics, Recruitment, Artificial Intelligence, Artificial Intelligence Applications, Human Resource Management

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
İÇİNDEKİLER	VI
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM	5
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Teoriler	7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	11
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı	12
1.5. İnsan Kaynakları Politikaları	13
1.6. İnsan Kaynakları İlkeleri.....	14
1.6.1. Liyakat ilkesi.....	15
1.6.2. Eşitlik ilkesi	15
1.6.3. İnsana Saygı İlkesi	17
1.6.4. Kariyer İlkesi	18
1.6.5. Tarafsızlık İlkesi	18
1.6.6. Güvence İlkesi.....	19
1.6.7. Açıklık İlkesi	19
1.6.8. Gizlilik İlkesi	20
1.7. İşe Alım	20
1.8. İşe Alımın Önemi	22
1.9. İşe Alım Sürecini Etkileyen Faktörler	25
1.10. İnsan Kaynağı Temini Tanımı ve Önemi	25
1.11. İnsan Kaynağı Teminini Etkileyen Faktörler	26
1.12. İnsan Kaynağı Temin Süreci.....	26
1.13. İnsan Kaynağı Temin Kaynakları.....	28
1.13.1. İç kaynaktan temin	29
1.13.2. İç kaynaklardan temini etkileyen faktörler	30

1.13.3. İç kaynaklardan temin yöntemleri.....	30
1.13.4. Dış kaynaktan temin	32
1.13.5. Dış kaynaklardan temini etkileyen faktörler	33
1.13.6. Dış temin kaynakları.....	35
1.13.7. Dış kaynaklardan temin yöntemleri.....	36
1.14. İnsan Kaynağı Seçimi Tanımı ve Önemi.....	41
1.15. İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler	42
1.16. İnsan Kaynağı Seçim Süreci.....	44
1.16.1. Başvuru kabulü ve incelenmesi.....	46
1.16.2. Ön görüşme.....	46
1.16.3. Başvuru formu doldurtulması	46
1.16.4. Sınav ve testler	47
1.16.5. İş görüşmesi.....	50
1.16.6. Referans inceleme	52
1.16.7. Sağlık kontrolü.....	52
1.16.8. İşe alınma kararı ve iş teklifi.....	53
1.16.9. İşe yerleştirme.....	53
2. ETİK, İŞ ETİĞİ VE YAPAY ZEKÂ.....	55
2.1. Etik Kavramı ve Önemi	55
2.2. Etiğin Tanımı	56
2.3. Etik ile Yakın İlişkili Kavramlar	58
2.3.1. Ahlak.....	58
2.3.2. Değerler.....	59
2.3.3. İnançlar.....	59
2.3.4. Sorumluluklar.....	60
2.3.5. Kültür.....	60
2.4. Etik Türleri	61
2.4.1. Normatif / Kuralcı Etik.....	61
2.4.2. Deskriptif / Betimsel Etik.....	62
2.4.3. MetaEtik	62
2.5. Etik Teoriler	63
2.5.1. Teleolojik Teoriler	63
2.5.1.1. Etik egoizm	64

2.5.1.2. Faydacılık teorisi	64
2.5.1.3. Erdem etiği	66
2.5.2. Deontolojik Teoriler.....	67
2.5.2.1. Kant ahlakı.....	67
2.5.2.2. Haklar teorisi.....	68
2.5.2.3. Görecilik teorisi	69
2.5.2.4. Adalet teorisi	70
2.6. Etik Kavramı İçinde İş Etiğinin Yeri.....	70
2.7. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi	70
2.8. İş Etiğinin Tanımı	72
2.9. İş Etiğinin Düzeyleri.....	74
2.10. İşletmelerde İş Etiğinin Önemi.....	75
2.11. Yapay Zekânın Kavramsal Tanımı ve Tarih İçerisindeki Gelişimi	77
2.12. Yapay Zekânın Kullanım Alanları.....	81
2.13. Yapay Zekâ Alt Alanları	82
2.13.1. Yapay Sinir Ağları.....	83
2.13.2. Makine Öğrenmesi	84
2.13.3. Derin öğrenme.....	86
2.13.4. Uzman sistemler	86
2.13.5. Bulanık mantık.....	87
2.13.6. Genetik algoritmalar	87
2.13.7. Robotik	87
2.14. Yapay Zekânın İşletmelerdeki Önemi.....	88
2.15. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları.....	89
3. İŞ ETİĞİ, İŞE ALIM VE YAPAY ZEKÂ İLİŞKİSİ	94
3.1. Etik ve İKY	94
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik İlke ve Davranış Kuralları.....	96
3.3. Yapay Zekâ ve İKY	100
3.4. Yapay Zekâ ve Etik Problemler.....	103
3.5. İş Etiği, İşe Alım ve Yapay Zekâ İlişkisi	104
4. İŞ ETİĞİ VE İŞE ALIM İLİŞKİSİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	111
4.1. Araştırmanın Amacı.....	111

4.2. Araştırmanın Önemi.....	111
4.3. Araştırmanın Modeli.....	111
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	112
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	113
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	114
4.6.1. Nicel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	114
4.6.2. Nitel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	115
4.7. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	115
4.7.1. Nitel Veri Toplama Teknikleri.....	115
4.7.2. Nicel Veri Toplama Araçları.....	116
4.7.2.1. İşe Alım Ölçeği	117
4.7.2.2. İş Etiği Ölçeği	117
4.7.2.3. İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Ölçeği.....	119
4.8. Araştırma Verilerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri.....	119
4.8.1. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği	119
4.8.2. Nicel Araştırmanın Geçerliliğine İlişkin Analizler	120
4.8.2.1. İşe Alım Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	121
4.8.2.2. İş Etiği Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	122
4.8.2.3. İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı Ölçeği Geliştirme Süreci, Analizleri ve Bulguları.....	124
4.8.2.4. Yapay Zekâ Uygulamaları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi ..	130
4.8.2.5. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	132
5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	136
5.1. Araştırma Bulguları.....	136
5.1.1. Nicel Araştırma Sonuçlarına İlişkin Bulgular	136
5.1.1.1. Nicel Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular.....	136
5.1.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları	137
5.1.1.3. YZU Kullananlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları.....	137
5.1.1.4. YZU Kullanmayan İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları.....	138
5.1.1.5. YZU Kullanımının Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	138
5.1.1.6. YZU Kullanmayanların Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modellemesi .	141

5.1.2. Nitel Araştırma Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	143
5.1.2.1. Nitel Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular	143
5.1.2.2. İşe Alım Aşamalarında Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı	144
5.1.2.3. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamalarının Sağladığı Faydalar	145
5.1.2.4. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamalarının Kullanım Sakıncaları.....	145
5.1.2.5. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları ve İş Etiği İlişkisi	146
5.1.2.6. Kod ve Tema Listesi	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
KAYNAKLAR	161
EKLER	
EK 1: UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU	
EK 2: ARAŞTIRMA ANKETİ	
EK 3: YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU	
EK 4: ETİK KURUL ONAYI	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Aday Sağlama Yollarının Avantaj ve Dezavantajları	40
Tablo 2.1 İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki	74
Tablo 2.2 Yapay Zekâ Alanları	82
Tablo 2.3 İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları	92
Tablo 2.4 2022 Yılı İşe Alımda En Çok Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları.....	93
Tablo 3.1 PERYÖN Etik İlke ve Kuralları	99
Tablo 3.2 Tarama Deyimleri ve Operatörleri	108
Tablo 3.3 Araştırma İle İlişkili Görülen Çalışmalar	109
Tablo 4.1 İşe Alım Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar	117
Tablo 4.2 İşe Alımda İş Etiği Ölçeği İçin Yararlanılan Kaynaklar	118
Tablo 4.3 İşe Alım Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	121
Tablo 4.4 Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri.....	122
Tablo 4.5 İş Etiği Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	122
Tablo 4.6 Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri.....	123
Tablo 4.7 Uzman Değerlendirmeleri Analiz Tablosu	127
Tablo 4.8 Uzman Değerlendirme Sonrası Madde/Soru Havuzundan Çıkarılan ifadeler ..	128
Tablo 4.9 Çalışmada Kullanılan YZU Maddeleri.....	129
Tablo 4.10 YZU Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	130
Tablo 4.11 YZU Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	131
Tablo 4.12 Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri ...	131
Tablo 4.13 Ölçüm Modeli Sonuçları	133
Tablo 4.14 Ölçeklerin Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri).....	134
Tablo 5.1 Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler.....	136
Tablo 5.2 YZU Kullananlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları	137
Tablo 5.3 YZU Kullanmayanlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları .	138
Tablo 5.4 Araştırma Modeli Katsayıları	139
Tablo 5.5 Araştırma Modeli Etki Katsayıları	140
Tablo 5.6 Araştırma Modeli Katsayıları	142
Tablo 5.7 Araştırma Modeli Etki Katsayıları	143
Tablo 5.8 Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler.....	143
Tablo 5.9 Kod ve Temalar	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İnsan Kaynağı Seçim Süreci.....	45
Şekil 2.1 İş Etiği Düzeyleri.....	74
Şekil 2.2 Yapay Zekâ Kışlarının Zaman Çizelgesi	78
Şekil 2.3 Yapay Sinir Ağı.....	84
Şekil 3.1 İKY'de Profesyonel Davranışı Yöneten Beş Etik Kural	97
Şekil 3.2 Teknoloji ve İKY arasındaki Etkileşimler	100
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	112
Şekil 5.1 YZU Kullanımının Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli	139
Şekil 5.2 YZU Kullanmayanların Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli	142
Şekil 5.3 İşe Alım Aşamalarında Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı Grafiği	144
Şekil 5.4 İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamalarının Faydaları	145
Şekil 5.5 İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamalarının Sakıncaları	146
Şekil 5.6 İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları ve İş Etiği İlişkisi.....	146

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
AVO	Açıklanan Varyans Oranı
CR	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
f^2	Etki Büyüklüğü
HTMT	Ayrışma Geçerliliğinde Çapraz Yükler (Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations)
İA	İşe Alım
İAYZU	İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları
İE	İş Etiği
İGO	İçerik Geçerlilik Oranı
İK	İnsan Kaynakları
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
p	Anlamlılık
Q^2	Tahmin Gücünü
R^2	Belirleme Katsayısı
Sd	Serbestlik Derecesi
VIF	Varyans Enflasyon Faktörü (Variance Inflation Factor)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YZ	Yapay Zekâ
YZU	Yapay Zekâ Uygulamaları
α	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alfa)

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin temel amacı sürekliliklerini sağlayabilmektir ve bu amacın gerçekleştirilebilmesinde işletmelerin temel sermaye öğelerinden biri olan insan kaynağının verimli ve etkin kullanılması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımında işletmeleri zorlayan en önemli konulardan biri doğru işe doğru insanın yerleştirilmesidir.

Bu nedenle işletmelerin hem işin gereklerine hem de örgüt kültürlerine en uygun adayı bulmak ve istihdam etmek için oldukça ayrıntılı çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Kulak, 2020). Başka bir ifadeyle işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY), yapılan birçok başvuru arasından işe en uygun kişiyi bulmak için yoğun ve zorlu bir süreci yönetmek durumundadır. Bu yorucu süreç sonunda yapılan tercihin yanlış olması ise işletmeye zaman, emek ve finansal açıdan zarar getirebilmektedir.

İş dünyasında yaşanan gelişmeler ve değişimler sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle günümüzde iş etiği uygulamaları giderek daha fazla önem taşımaktadır. İş etiği, insanların yönetiminde adalet, dürüstlük ve eşitlik ile oldukça ilişkilidir ve İKY'yi de yakından ilgilendiren bir konudur. İKY'nin en önemli faaliyetlerinden biri olan işe alım süreçleri çoğu işletmede belirli bir mevzuata dayandırılmadığından işe alım süreçlerinde etik olmayan uygulamaların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum iş arayanların hayal kırıklığına uğramasına, motivasyonlarının düşmesine neden olmakla birlikte işletmeye de zarar verebilmekte ve itibarını zedeleyebilmektedir (Conaboy ve Richard, 2005).

İşe alım aşaması işletmeyle aday arasında ilişki kurulan ilk aşamadır ve bu aşamada yakalanan uyum hem aday hem de işletme için büyük önem taşımaktadır. İşletmenin bu süreçte benimsediği yaklaşım, adaylara örgütün etik değerlere ve davranışlara verdiği önemi göstermesine yardımcı olmaktadır (Weaver, 2004). İşletmelerin özellikle işe alımda dikkat etmesi ve koruması gerektiği ilke *likayat* ilkesidir. Başka bir ifadeyle, işe alım sürecinde liyakat ilkesinin korunması, kişisel özelliklerine bakılmaksızın iş için en uygun kişinin seçilmesi ve bu seçim kriterlerinde adil ve şeffaf olunması işletmede etik bir ortam yaratmaya yardımcı olmaktadır. Adaylar arasından etik hassasiyeti yüksek olanlarının seçilmesi ve işe alınması ise diğer çalışanlar için de iyi bir rol model olmayı sağlayabilecektir (Vickers, 2005; Valentine, 2010).

İçinde bulunduğumuz çağda bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştıran yeni teknolojiler ile insanın kol gücünün yanı sıra zihinsel kapasitesini geliştiren teknolojiler hemen hemen tüm işlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu teknolojilerin en önemlilerinden biri olan yapay zekânın (YZ) hızlı gelişimi dünyadaki işletmeler için birçok fırsat ortaya çıkarırken, günlük yaşamımızda da insan sağlığını, güvenliğini ve üretkenliğini artıracak şekilde değiştirebilmektedir (Stone ve ark., 2016).

Günümüzde YZ, pazarlama ve finans alanlarında olduğu kadar hızlı ilerlemese de İKY alanında da kendini göstermeye başlamış ve İKY'nin neredeyse her faaliyetinde kullanılabilir hale gelmiştir. Özellikle son yıllarda işletmeler işe alımda daha çok bu teknolojilerden yararlanmaktadırlar. İşe alımda yapay zekâ uygulamaları (YZU), daha detaylı aday bilgisine ulaşma, başvuru toplama, nitelikli adayları belirleme ve değerlendirmede kullanılan teknoloji şeklinde kullanılmaktadır.

Bazı çalışmalar, işe alımda kamu ve özel sektör işverenlerinin giderek artan şekilde YZU'ya yöneldiğini en az iki nedenle açıklamaktadırlar. Bunlardan ilki; artan başvuru sayısı, diğeri ise adalettir. İşe alım süreçlerinin önyargı ve ayrımcılık içerdiği düşünülmekte ve işverenin işe alım kararlarının doğruluğu sorgulanmaktadır. Bu nedenle YZ'nin bu zorluğa en azından kısmi bir çözüm bulabileceğine inanılmaktadır (Raso, Hilligoss, Krishnamurthy, Bavitz ve Kim, 2018). Ancak İKY alanında YZ'nin etkili bir şekilde uygulanması diğer alanlardan çok daha farklı zorlukları beraberinde getirmektedir. Veri bilimi analizlerinin insanlar hakkındaki kararlara uygulanması pratikten kavramsala ciddi çatışmalar yaratabilmektedir (Tambe, Cappelli ve Yakubovich, 2019). İşletmenin insan haklarına karşı sorumluluğu sadece sağladıkları hizmetler ve sattıkları ürünler için değil, aynı zamanda şirket içi operasyonları için de geçerlidir. İşe alımda YZU'lar yaygınlaştıkça, bu yeni teknolojilerin önyargısız olmasını sağlama görevini değerlendirmek oldukça önem arz etmektedir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında, ilgili yazın alanda yapılan çalışmalara bakıldığında iş etiğinin işe alımı etkilediği düşünülse de çağımızın en hızlı gelişen teknolojisi olan YZ gibi bir değişkenin bu etkideki rolünün nasıl olacağı henüz irdelenmemiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı, iş etiğinin işe alım sürecine etkisini ortaya koymak ve bu etkide YZU'nun rolünü incelemektir. Ayrıca işletmelerin, kurum ve kuruluşların etik çerçevesinde gerçekleşecek işe alım sürecinde YZU kullanılmasının gerekliliğini belirleyerek yol gösterici olmaya çalışmaktır. Bu bağlamda çalışmada, iş etiğinin işe alıma etkisinde YZU'nun rolünü tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş model ve

hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma modelinin test edilebilmesi için, yeni teknolojilerin daha çok kullanıldığı eğitim, bilişim, üretim ile sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren Ankara'daki işletmelerin insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerinden oluşan bir örneklem seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümü, İKY ve işe alımı kapsamaktadır. İKY'nin zorlu alanlarından biri olan işe alımı açıklayabilmek için İKY'nin dayandığı teorilere, tarihine, kapsamına, amacına, politikalarına ve ilkelerine değinilmiş daha sonra işe alıma geçilmiş ve işe alım kavramından, öneminden, işe alımda insan kaynağı temini ve seçimi süreçlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, etik, iş etiği ve YZ ele alınmıştır. Bu bölümde iş etiğini açıklayabilmek için öncelikli "etik" kavramı açıklanmaya çalışılmış, günümüzde etik kavramının doğru kullanımının yapılabilmesi ve çalışma içinde kavram kargaşası yaratmaması açısından, etik ile yakın ilişkili kavramlara değinilmiş, etik türleri ve teorilerinden bahsedilmiştir. Böylelikle etik kavramı içinde iş etiğinin incelenmesine geçilmiştir. Aynı analiz sistematığı içinde öncelikle iş etiği kavramının günümüze kadar nasıl değerlendirildiğinin tespiti yapılmakta ve iş etiğinin artan önemi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında, çalışmada iş etiği ve işe alım ilişkisine aracılık ettiği düşünülen YZ kavramından, tarihinden, alt alanlarından, kullanım alanlarından, YZ'nin işletmelerdeki öneminden ve işe alım sürecinde kullanılan YZU'lar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, birinci ve ikinci bölümlerde açıklanan değişkenlerin ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda etik ve İKY, YZ ve İKY, YZ, iş etiği ve işe alım ilişkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisi açıklanarak; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırma evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve ölçüm araçlarına ait bilgiler ve kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, iş etiğinin İKY faaliyetlerinden işe alım sürecindeki etkisini ortaya koymak ve YZU'ların bu ilişkideki rolünü incelemek ve işletmelere bu konuda yol gösterici kapsamlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç kısmında ise, araştırma bulgularının değerlendirilmesiyle varılan sonuçlara değinilmekte ve araştırmacılara, İK uzmanları ve işletme yöneticilerine yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM

Bu bölümde işe alım faaliyeti için temel olan İKY'nin önemi, dayandığı teoriler, tarihsel gelişimi, amacı, kapsamı, politikaları ve ilkeleri açıklanmakta, daha sonra işe alım kavramı irdelenmekte ve bu faaliyetle ilgili detaylı bilgilere yer verilmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları yönetimi (İKY), bir işletmedeki insanların yönetiminde bir disiplin ve uygulama olarak, farklı alanlara dönüşmüş ve gelişmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin evrimi ve gelişiminin altında yatan en önemli neden emeği elde etmenin ve kullanmanın daha iyi yolları hakkında bilgi arayışı olmuştur (Itika, 2011). Pazarın değişen koşulları, yöneticileri insan yeteneklerini kullanarak üretim ve hizmet sunum süreçlerinde verimliliği artırmaya yönelik teknik ve yöntemleri bulmaya yönlendirmektedir. Bu teknik ve yöntemler, üretimi artıracak, hizmet sunum maliyetlerini azaltacak ve aynı zamanda işletmede yetkin personelin sürekli kullanılabilirliğini sağlayacak çalışan yönetimini kapsamaktadır (Armstrong, 2006).

Örgütlerin kurulabilmesi, gelişebilmesi, sürdürülebilir olması ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan sermayesi örgütlerin entelektüel sermayesinin en önemli unsurudur. Entelektüel sermaye, rekabet avantajı kazanabilmek için, insan kaynağına bağlı bilgi varlıklarından oluşan ve insan kaynağına dayalı maddi olmayan varlıklar yoluyla değer yaratmak şeklinde tanımlanmaktadır (Görmüş, 2009). İnsan sermayesi (beşeri sermaye) ise, bir bireyin sahip olduğu ve o birey için olumlu sonuçlar verebilecek özelliklerin oluşumudur (Wright ve McMahan, 2011).

İşletmeler için insan sermayesi, o işletmenin başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu sermayeyi, işletmede yer alan çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin, bir işletmenin birincil varlığı olarak kabul edildiğinde, işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve gelişebilmeleri için ise bu varlığa yatırım yapılması gerekmektedir. Mayo (2000), insan sermayesini değerlendirmenin zor olduğunu ancak,

insanları değerin temel itici g¼c¼ olarak g¼r¼rken oluşan varlıkların dengesini ve bunların nasıl b¼y¼t¼lebileceęini anlamının da o derece ¼nemli olduğunu vurgulamaktadır. Mayo'ya g¼re insan kaynakları (İK) uygulayıcılarının bu değerin nasıl eklendiğini değerlendirmek i¼in ‘‘katma değer zinciri’’ oluşturması ve bireyin bu zincirin neresine uyduğunu g¼rmesi gerekmektedir. Mayo bu zinciri oluşturana fakt¼rleri; bireysel yetenek, bireysel motivasyon, liderlik, ¼rg¼t iklimi ve ¼alıřma grubu etkinliği olarak sınıflandırmaktadır.

- Bireysel yetenek; bilgi/beceri/deneyim/ağ; sonu¼lara ulaşma yeteneği, b¼y¼me potansiyeli ve hayatlarının diğer b¼l¼mlerinden işe getirdikleri.
- Bireysel motivasyon; ¼zlemler, hırslar ve d¼rt¼; iş motivasyonları; ¼retkenlik.
- Liderlik; ¼st y¼netimin vizyonunun netliği ve bunu iletme ve onunla tutarlı bir şekilde davranma yetenekleri.
- ¼rg¼t iklimi; işletmenin k¼lt¼r¼, ¼zellikle yenilik yapma ¼zg¼rl¼ę¼, a¼ıklık, esneklik ve bireye saygı.
- ¼alıřma grubu etkinliği; destekleyici, karşılıklı saygı, ortak ama¼ ve değerlerde paylaşım.

İnsan sermayesi y¼netiminin başarılı olabilmesi, İKY'nin etkinliğine bağlıdır. Sahip olunan entelekt¼el sermayenin geliştirilmesi ve daha da b¼y¼mesi o ¼rg¼tte ¼alıřan insanların kalitesi, bilgi ve becerilerinin seviyesine bağlıdır. Bu nedenle iyi bir insan kaynakları planlamasının yapılması ve doğru işe doğru zamanda doğru kişinin alınması ¼rg¼te rekabet avantajı sağlayacaktır (G¼rm¼ř, 2009; Bing¼l, 2016).

¼rg¼tsel y¼netimin olduk¼a ¼nemli bir fonksiyonel alanı olan İKY, ¼ok geniş ve derin bir y¼netim dalıdır (Opatha, 2009). İKY, ¼rg¼tsel performansla ilgili olduğu kadar, ¼alıřan refahı ile de ilgilidir. İKY'nin ¼alıřan refahını artırmaya y¼nelik uygulamaları sonucunda artan refah, ¼alıřan performansının artmasına da katkıda bulunmaktadır. ¼alıřanların performansının artırılması ise ¼rg¼tsel performansın iyileşmesine yardımcı olabilmektedir. Başka bir ifadeyle etkili bir İKY, nitelikli ¼alıřanların kazanılması ve elde tutulmasını sağlamalı, performansı optimize etme konusunda ¼alıřanlarını motive edecek, psikolojik ve sosyal ihtiya¼larını karşılamalarına yardımcı olmalıdır (Kadiresan, Selamat, Selladurai, Ramendran ve Mohamed, 2015).

Boxall ve arkadaşları (2008) İKY'yi, insanların ¼alıřtıęı herhangi bir kuruluşta işin ve insanların istenen ama¼lara y¼nelik y¼netilmesini kapsayan temel bir faaliyet şeklinde ifade etmektedirler. İKY, bir işletmenin var olması ve b¼y¼mesi i¼in gereklidir. İKY başlıca, işe

alım, seçim, dağıtım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve tazminat gibi işlemlere sahiptir.

Bingöl (2016) ise İKY'yi, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgüt performansını artırmaya yönelik, insan kaynağı temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarla hem çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede yararlanmayı amaçlar hem de çalışanlarında ihtiyaç ve isteklere cevap vermeye çalışır şeklinde tanımlamaktadır.

Bu tanımlamalar ışığında İKY, insan kaynağını etkin şekilde kullanarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olmanın yanında çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak çalışan memnuniyetini de sağlamalıdır. İşletmelerde çalışan memnuniyetinin sağlanmış olması, örgüt performansını olumlu etkileyerek işletmenin hedeflerine daha sağlam adımlarla gitmesine destek olabilecektir.

İKY bireyin, toplumun ve işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla bazı faaliyetleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bir işletmenin insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilmesi için üstlendiği faaliyetler; insan kaynakları stratejilerinin ortaya çıkarılması, çalışanların işe alınması ve yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, çalışan hareketliliği yönetimi, çalışan ilişkileri yönetimi, çalışan güvenliği ve sağlık yönetimi olarak sınıflandırılabilir (Schuler, 1998; Rowley ve Jackson, 2010).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Teoriler

İKY, bağlılık ve motivasyon teorilerine ve örgütsel davranış alanında türetilen diğer fikirlere dayandırılırken yönetim stratejisine de büyük önem vermektedir. Guest (1987), İKY teorilerini stratejik teoriler, tanımlayıcı teoriler ve normatif teorileri olarak üç başlık altında toplamaktadır. *Stratejik teoriler* öncelikle bir dizi olası dış olasılık ile İKY politikası ve uygulaması arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu teoriler seçim, eğitim ve geliştirme, ödüller ve kariyer gibi yaklaşık dört geniş faaliyet alanını içine alır. *Tanımlayıcı teoriler* alanı kapsamlı bir şekilde tanımlamak için var olan teorilerdir. *Normatif teoriler* ise daha kuralcıdır. Normatif teoriler ya önceden belirlenmiş en iyi uygulamaya bir temel sağlamak için yeterli bir bilgi birikiminin var olduğu ya da bir dizi değerlerin en iyi uygulamayı gösterdiği görüşünü yansıtmaktadır.

İnsan yönetimi için İKY ilkeleri ve tekniklerini destekleyen, geliştiren ve anlaşılmasını sağlayan teorilerden bazıları aşağıda verilmiştir.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi: 1970'lerdeki ekonomik durgunluklar sırasında yöneticilerin karşılaştığı zorluklardan biri işletmelerin kıt kaynakları en iyi şekilde nasıl elde edebilecekleri ve pazarda rekabetçi kalmak için bunları etkili bir şekilde nasıl kullanabilecekleridir. Kuruluşlar kaynakları ne kadar etkin kullanabilirlerse, o kadar rekabetçi hale gelmektedirler. Bu nedenle, kaynaklar örgütsel gücün özü olarak görülmüştür (Emerson, 1962). Barney (1991) kaynakları, *fiziksel sermaye*, *insan sermayesi* ve *örgütsel sermaye* kaynakları olarak üç kategoriye ayırmaktadır. *Fiziksel sermaye kaynakları*; işletmenin fabrika ve ekipmanı, teknolojisi ve coğrafi konumu, *insan sermayesi kaynakları*; kuruluştaki bireysel yönetici ve çalışanların deneyimi, yargısı ve zekâsı, *örgütsel sermaye kaynakları*; işletmenin yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ve kuruluş içindeki gruplar arasındaki ve kuruluş ile çevresindeki diğer kuruluşlar arasındaki gayri resmi ilişkilerden oluşmaktadır. İKY'nin bağlılık, motivasyon ve örgütsel davranış alanındaki teorilere dayandığını söylense de kaynak temelli bakış açısının İKY'yi etkilediği düşünülmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilebilmesi için, kuruluşa değer katacak, nadir bulunan, taklit edilmesi güç ve yeterli ikamesi olmayan kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991). Bu bakış açısına göre gruplar ve örgütler, değerli kaynakları kontrol ederek birbirleri üzerinde rekabet gücü kazanabilmektedirler.

İşlem Maliyeti Teorisi: Bu teori adından da anlaşacağı üzere ticari işlemlerin gerçekleşmesi için gerekli maliyetlerinin ekonomik yansımaya dayanmaktadır (Williamson, 1998). İşletmenin kaynak maliyetlerinin rakipler karşısında daha düşük olması kuruluşlarının büyümesine olanak tanır. Bu maliyetler bürokratik istihdam yapılarını, prosedürleri ve iş sözleşmelerinin uygulanmasını içermektedir. Bu teoriye göre, yüksek değişim maliyetlerine yol açabilecek iş ilişkileri en aza indirilmelidir (İtaka, 2011). Bu teori fırsatçılık ve sınırlı akılcılık olarak iki varsayıma dayanmaktadır. Fırsatçılık avantajlı durumlar için geçerlidir. Çalışanlar açısından fırsatçılık potansiyeli, çalışan özel olarak eğitildiğinde veya diğer kuruluşlar için piyasa değeri yaratan özel bilgi veya becerilere sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır. Sınırlı akılcılık ise bir karar vermeden önce herhangi bir kuruluş tarafından değerlendirilebilecek sınırlı sayıda seçenek olduğunu belirtmektedir. İnsan kaynakları faaliyetleri, sözleşmelerin yürütülmesi, izleme ve uygunluk güvence sistemlerinin oluşturulması ve gerektiğinde sözleşmelerin revize edilmesi yoluyla

fırsatçılığın kullanılmasını engellemeye çalışırken sınırlı rasyonaliteden de yararlanmaya çalışmaktadır (Schuler, 2000).

Vekâlet Teorisi: Vekâlet teorisi, işbirlikçi çaba sorunlarına benzersiz, gerçekçi ve deneysel olarak test edilebilir bir bakış açısı sağlar (Eisenhardt, 1989). İnsan kaynakları uygulamalarıyla en ilgili teorilerin başında vekâlet teorisi gelir. Yasal açıdan bakıldığında, işveren (asil) ve çalışan (vekil) arasında bir vekâlet ilişkisi bulunmaktadır. Vekâlet teorisi, bu ilişkinin, işveren ve çalışanın farklı hedefleri olduğu ve çalışanın eylemlerini izlemenin işveren için birtakım zorluklara maruz kalabileceğini varsaymaktadır (Schuler, 2000). Vekâlet kuramı işverenin beklentileri ve çalışanın beklentileri arasındaki ilişkidir de denilebilir. İşveren, çalışanın ihtiyaç duyduğu davranışları bilirse, bu davranışların sergilenebilmesi için gerekli olan uygulama ve politikaları kullanarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır (Gürbüz, 2013). Vekâlet ve işlem maliyetleri teorileri, insan davranışı hakkında birçok benzer varsayımı paylaşmaktadır. Genel olarak işlem maliyeti teorisi performans değişiklikleri ile ilgilenirken, vekalet teorisi ise ücretlendirme üzerinde durmaktadır (McMahan, Virick, ve Wright, 1999). Bu iki teori bir bütün olarak değerlendirildiğinde İKY faaliyetleri için fayda yaratabilirler. İKY faaliyetlerinin faydası, işletmelerin hem iç hem de dış ortamlarındaki koşullarına göre değişebilir. Bu koşulların değişimini etkileyen nedenler; kuruluş tarafından kullanılan diğer insan kaynakları uygulamaları, hükümet düzenlemeleri ve bunların uygulanması, teknolojiler, sendika faaliyetlerin ve işgücü piyasası koşulları gibi çeşitli nedenlerdir. Bu bağlamsal faktörler, bir işe alım programı, seçim testi veya eğitim programı gibi belirli bir insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili hem maliyetleri hem de potansiyel kazanımları etkileyebilirler (Eisenhardt, 1989; Jackson ve Schuler, 1995).

İnsan Sermayesi Teorisi: İnsanların becerileri, deneyimleri ve bilgileri gibi üretken yetenekleri, işletmelerin verimli ve uyarlanabilir olmasını sağladıklarından ekonomik değere sahiptirler. Başka bir ifadeyle insanlar örgütün beşeri sermayesini oluştururlar. Diğer varlıklar gibi insan sermayesinin de piyasada değeri vardır, ancak diğer varlıklardan farklı olarak insan sermayesinin potansiyel değeri ancak kişinin işbirliği ile tam olarak gerçekleştirilebilir. İnsan sermayesi teorisi insan sermayesine yapılan yatırımların üretimde artışa sebep olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda insan sermayesini belirleyen temel öğelerin eğitim ve geliştirme olduğunu söylenmektedir. İnsan sermayesi teorisi, eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırımların kurumsal yatırım sermayesinin bir parçası olan 'geri dönüşlü yatırımlar' olarak kabul eder. Bu nedenle İKY eğitim ve geliştirme kararları ve

değerlendirmeleri kesin olarak geliştirilmiş sermaye yatırım modellerine göre yapılmalıdır (Erdoğan, 1999; Itika 2011). Kurumların hedeflerini gerçekleştirme ve başarılı olabilmesi için insan sermayesine yatırım yapması gerekmektedir. Çalışanların motive edilmesi, izlenmesi ve elde tutulmasıyla ilgili birçok maliyetin göze alınması ve yatırım yapılması, kurumun gelecekteki başarısına katkı sağlamaktadır (Jackson ve Schuler, 1995).

Rekabet Avantajı Teorisi: Rekabet avantajı teorisi, kaynak nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve değerliyse rekabet avantajının var olduğunu belirtir. Başka bir ifadeyle bu teori, işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için farklı ürün ve hizmetlerin başka kuruluşlar tarafından taklit edilememesini sağlamak ve değer yaratmaya dayanmaktadır. Teoriye göre kuruluşlar, rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardan ve yetkinliklerden oluşmaktadır (Gençtürk, Kandemir, Koç ve Demirci, 2010). Bunun yanında kuruluşlar, sürekli eğitim, örgüt kültürünün desteklenmesi, seçim süreçleri ve diğer geleneksel insan kaynakları uygulamalarıyla rekabet avantajının sürdürülebilmesini sağlayabilirler (Schuler, 2000).

Örgütsel Değişim Teorisi: Örgütsel değişim teorisi, bir örgütsel varlıkta zaman içinde biçim, kalite veya durum farklılıklarına odaklanır. Kuruluşlar iç ve dış çevrede gerçekleşen her gelişmeye uyum sağlayabilmek için değişirler. İç ve dış çevrede olan bu gelişimler; teknolojik, politik, yasalar ve modalar gibi insanların tutum ve davranışlarını etkileyen gelişmelerdir. Yaşanan bu gelişimler İKY'nin farklı yönlerini de etkiler ve buna karşılık olarak kuruluşlar yapılarını, iş tasarımını, işe alma, geliştirme, ödüllendirme ve elde tutmanın yönetilme şeklini de değiştirmek zorunda kalırlar. Bu teori, İKY'nin, etkili değişim stratejisinin geliştirilmesine uygun araçların kullanılarak örgütsel değişimin ve performansın iyileştirilmesini önermektedir (Schuler, 2000; Itika 2011).

Örgütsel Öğrenme Teorisi: Bilgi yaratan, elde edebilen, aktarabilen ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme kabiliyetine sahip olan örgüt, öğrenen örgüttür (Yıldırım, 2010). Günümüzde gelişen teknolojilerle bilgiye ulaşmak artık çok hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmesi ise ortaya çıkan bilgidan öğrenme ve öğrenmeyi örgütsel çevreye diğerlerinden daha hızlı uyarlama yeteneğinin olmasıyla ilişkilidir (Itika, 2011). Örgütsel öğrenme temelde bireylerle gerçekleşir. Ancak toplam bireysel öğrenme tamamen örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmez. Örgütsel öğrenme teorisi bireysel ve kolektif öğrenme ilişkisini dikkatlice ele alır. Paylaşılan normlar ve değerler, örgütsel öğrenmenin işareti olarak görülür ve kuruluşlar bu öğrenmeyi özümseyerek zamana karşı koruyabilmektedir (Yıldırım, 2010). Örgütsel öğrenme teorisi

perspektifine göre, önceki öğrenme, yeni ve ilgili bilgiler üzerinde öğrenmeyi ve uygulamayı kolaylaştırır. Bu teori, söz konusu bilginin kendisinin bir işletmenin özümleme kapasitesini oluşturan bir dizi öğrenme becerisi olduğu durumu içerecek şekilde genişletilebilir (Schuler, 2000).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY, 1920'lerde yürütülen Hawthorne çalışmaları olarak bilinen araştırma projesinin sonucuna dayanmaktadır. Bu çalışma ışığında Elton Mayo (1933) insanları yönetmek için ifade edilen insan ilişkileri yaklaşımından bahsetmektedir. Mayo, verimliliğin doğrudan iş tatmini ile ilgili olduğunu ve saygı duyulan biri tarafından ilgi görmenin çalışanların çıktısını yükselteceğine inanıyordu. İKY kavramının temeli sayılacak bir diğer tanımlama Bakke (1966) tarafından yapılmıştır. Bakke'e göre İKY, yönetimin herhangi bir işlevindeki genel faaliyet türü olarak kaynakları örgütsel bir amaç için etkin bir şekilde kullanmaktır. Bu nedenle "insan" kaynağına potansiyelin anlaşılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi, etkin istihdam edilmesi ve bütünleştirilmesi ile ilgili işlev, yalnızca insan kaynakları işlevi olarak adlandırılmıştır. Daha sonra Armstrong (1977) çalışmasında bir işletmede anahtar kaynağın insanlar olduğunu gözlemlemiştir. Ancak 1980'lere kadar tam anlamıyla İKY'nin kurucuları olarak adlandırılacak isimlerden bahsedilememektedir.

ABD'li akademisyenler Charles Fombrun ve arkadaşlarının İK sistemlerinin ve örgüt yapısının, örgütsel stratejisi ile uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğine karar verdikleri 'Eşleştirme Modeli' yapısı ve ardından tüm organizasyonlarda gerçekleştirilen dört genel işlevi (seçim, değerlendirme, ödül, gelişim) içeren bir insan kaynakları döngüsü oluşturmuşlardır. 1992 de ise İKY'nin diğer önderleri sayılan ve Harvard Çerçevesini geliştiren Michael Beer ve arkadaşları İKY'nin, kuruluş ile çalışanları arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm yönetim kararlarını ve eylemlerini içerdiğini söylemektedirler. İnsanların yönetimi için daha uzun dönemli bir perspektife sahip olunmasını ve insanlar için kurumun pahalı bir maliyeti olmaktan öte potansiyel bir kıymet olarak değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Ayrıca İKY ilkesinin hat yöneticilerine ait olduğunun altını çizmişlerdir. Beer ve arkadaşları İKY'nin iki temel özelliği olduğunun üzerinde durmuşlardır. Bunlar; hat yöneticilerinin, rekabet stratejileri ile İKY politikalarının uyumlaştırılmasında daha fazla sorumluluk alması ve İKY'nin temel misyonu birbirini destekleyecek İKY uygulamaları oluşturmak ve yürütülmeyi kapsayacak politikalar

geliştirmektir. İKY'nin tarihsel yolculuğundaki bu ilerlemelerle İKY'yi seçim ve ücretlendirme sınırının ötesine taşımış ve günümüz İKY'si şekillenmiştir (Armstrong, 2017).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Günümüzde kuruluşlarda yaşanan en önemli gelişmelerden biri insan kaynağına verilen önemin artmasıdır. Kurumsal amaçlar ve sahip olunan insan kaynakları, örgütlerin üzerinde durması gereken en önemli iki öğesidir. Amacı ve insan kaynağı olmayan bir örgütün varlığı düşünülememektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2012). Bir işletmenin insan kaynağının diğer tüm kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilecek tek kaynaktır. İnsan kaynağı bu yönden değerlendirildiğinde tüm kaynakları etkileme gücü bulunmaktadır. Bu kaynağın verimli ve doğru olarak yönetilmesi ise İKY'nin dolayısı ile faaliyetlerinin varoluş nedenini oluşturmaktadır (Kesen, 2014). İKY, işletmelerin en değerli varlığına yani insan kaynağının yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. Kurumda çalışanlar, kurumsal hayata bakış açıları, değerler ve nitelikler sundukları için kurumun hedeflerine ulaşmasında bireysel ve toplu olarak katkıda bulunabilirler. Bu nedenle çalışanlar, kuruluşlar için hayati öneme sahiptirler. İnsan kaynağının etkili şekilde yönetilmesi bu kaynağın sahip olduğu özelliklerin kuruluşa aktarılmasını sağlayacaktır (Armstrong, 2006; Ekwoaba, Ikeije ve Ufoma, 2015)

İKY, kuruluşlarda hayati bir fonksiyondur. İKY, bir işletmenin bilgi birikimini kurumsallaştırmaya, kültürünün temel değer ve inançlar gibi temel özelliklerini yaymaya ve paylaşılan yorumları güçlendirmeye yardımcı olmakla birlikte (Kang ve Snell, 2009) zaman alıcı ve uğraştırıcı bir yönünü de bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, İK profesyonellerinin özel uzmanlığının, hem bölüm yöneticileri hem de diğer çalışanlar tarafından ortaklaşa kullanılmasını gerektirmektedir. Bunun yanında işletmelerin etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için de İKY'nin, tüm faaliyetler çerçevesinde, politikalar ve uygulamaları yöneten kişiler, tüm potansiyel rakipler, yeni teknoloji, işin yeniden yapılandırılması, yasal ve sosyal kaygılar gibi değişen birçok gücü anlaması ve bunlara yanıt vermesi de gerekmektedir (Schuler, 2000).

Armstrong (2017) insan kaynaklarının hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş İK stratejileri geliştirmek ve uygulamak,
- Kurumda yüksek performans kültürünün gelişmesine yardımcı olmak,
- Kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinlik, beceri ve bağlılığa sahip çalışanları temin etmek,
- Yönetimle çalışanlar arasındaki olumlu ilişkileri sağlamak ve karşılıklı güven iklimi yaratmak,
- İnsan yönetiminde etik yaklaşımların uygulanmasını desteklemek.

İKY, işletmenin amaçlarına ulaşması için istihdam edilen insan sermayesinin, maliyet yerine işletmenin varlığı olarak görülmesinin önemini vurgularken, bunun için gerekli faaliyetleri de üstlenmektedir. Hemen hemen tüm işletmeler, başarıları için hedeflerini senkronize edeceği özel olarak işe alım, eğitim ve geliştirme, değerlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli insan kaynakları politikaları ve prosedürleri kullanmaktadırlar (Kadiresan ve ark., 2015).

Kısaca İKY, işletmenin hedeflerine ulaşmak için insan kaynağının etkili kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak çalışan tatmininin sağlanmasıdır. İKY'nin başarılı olabilmesi için ise çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanması, yönetmesi ve geliştirebilmesi gerekmektedir.

1.5. İnsan Kaynakları Politikaları

İnsan kaynakları politikası (İKP), işletmenin bazı İK konularında uygulanacak temel ilke ve kuralları içermektedir. İKP, insan kaynakları yöneticilerine özellikle temin ve seçim, transferler, terfiler ve ücret artışları gibi konularda karar alınırken hangi ilke ve koşulları uygulayacağı konusunda yardımcı olurlar. Bu politikaların, işletmenin genelinde ve zaman boyutu içerisinde iç tutarlılığı sağlaması gerekir. Bunun için insan kaynakları politikaları, yazılı bir şekilde olmalı ve tüm çalışanlara duyurulmalıdır (Bingöl, 2016).

İnsan kaynakları politikaları, işletmenin amaçlarıyla uyumlu kurallardır ancak bu kurallar değiştirilemez katı kurallar değildir. Bazı durumlarda bu kuralların değiştirilmesi de söz konusu olabilmektedir. Ancak tutarlı bir İKP, daha başarılı uygulamaların gerçekleşmesine yardımcı olabilmektedir.

İnsan kaynakları politikalarının uygulanmasını sağlamak sadece İK yöneticilerinin görevi olarak görülmemelidir. İşletmenin verimliliğine etki eden uygulamaları da içeren bu politikalar, üst yönetim ve diğer bölüm yöneticilerini de ilgilendirmektedirler. İK yöneticisinin diğer yöneticilerden farkı ise, bu uygulamaların koordinasyonunu yapmak ve diğer ilgili yöneticilere bu konuda yol göstermektir (Demiral, 2011).

İKY politikalarına ilişkin bazı örnekler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002; Bingöl, 2016):

- Çalışanlara çalışabilecekleri güvenli bir işyeri ortamı temin etmek,
- Tüm çalışanları mümkün olduğunca beşeri potansiyellerini kullanmaları yönünde özendirme,
- Parasal ödüller sağlamak yoluyla çalışanları hem nitelik hem de nicelik açısından yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşmaya teşvik etmek,
- Hâlihazırda kuruluşta çalışanlardan performansları iyi ve uygun olanların boşalan üst pozisyonlara öncelikli olarak terfi edilmelerini garanti etmek.

1.6. İnsan Kaynakları İlkeleri

İlkeler, belirli zaman aralığında çeşitli deneyimler sonucunda kabul gören ve uygulanan kurallar şeklinde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2018). Bu doğrultuda, İKY teknikleri ve işlemleri de ancak davranışsal olarak olumlu sonuçlar verebilecek bazı ilkeler çerçevesinde anlam kazanmaktadır (Can ve ark., 2012). Bu ilkelerin doğru bir şekilde uygulanması, çalışanların motivasyonunu sağlanmasına ve verimliliğin artmasına dolayısı ile kurumun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde toplumdan topluma değişebilecek ancak etik kararlar alabilmek ve uygulayabilmek için gerekli olan ilkeler; liyakat, eşitlik, adalet, insana saygı, açıklık, gizlilik, kurum önceliği, bilgilendirme, bilimsellik, yeterlilik, güvence, katılımcılık, kariyer, tarafsızlık (yansızlık), verimlilik ve uzmanlık olarak belirtilmektedir (Kavi 2019; Yüksel, 1998; Sabuncuoğlu, 2012; Can ve ark., 2012; Kulak, 2020). Bunlar her kuruluşta farklılık ve içinde bulunulan zamana göre değişiklik gösterse de genel olarak kabul gören ilkelerdir.

İKY alanında genel olarak sözü geçen ve işe alım faaliyetini de yakından ilgilendiren temel ilkelerden olan liyakat, eşitlik, insana saygı, tarafsızlık, kariyer, güvence, açıklık ve gizlilik ilkeleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.1. Liyakat ilkesi

Liyakat kelimesi bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, uygun olma, sahip olma ve layık olma gibi birçok anlama gelmektedir. Liyakat kısaca, verilen görevi başarıyla gerçekleştirme gücüdür (Gönülaçar, 2014). Yeterlilik ilkesi olarak da bilinen liyakat ilkesi bir işi gereğince ve başarılı yapabilecek yeterli bilgi donanımına ve beceriye sahip olmayı gerektirir.

İKY’de özellikle işe alım faaliyetinde liyakat ilkesi oldukça önemlidir. Doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek için dikkat edilmesi gereken bu ilke, göreve en uygun kişinin getirilmesini sağlamada, açık pozisyonun herkese duyurulmasından, eşit şartlarda seçim yapmaya kadar olan süreci içine almaktadır (Can ve ark., 2012).

Liyakat kavramı, genellikle kamuda adam kayırmacılığını önlemek amacıyla kullanılmakta ve kişilerin niteliklerinden dolayı hak ettikleri karşılığı almaları anlamına gelmektedir. Kayırmacılık; kişisel nedenlerle taraf tutmak anlamına gelir. Bir iş için seçim aşamasında kalifiye bir bireyin niteliklerinin değerlendirmeye alınmadan tercih edilmemesi şeklinde düşünülebilir. Kayırmacılık kendi içinde, nepotizm (aile, akraba kayırmacılığı), kronizm (hemşericilik), cinsiyetçilik ve patronaj (siyasi kayırmacılık) şeklinde farklı türlere ayrılmaktadır. Kuruluş için kayırmacılık, işe doğru kişinin yerleştirilememesini sağlayacağından oldukça tehlikelidir. Bunun yanında, her ne kadar liyakat ilkesi bilincinde olunup o şekilde davranılsa da, özel sektörde ve özellikle kamuda, yakın ilişkide olunan tanıdıkların var olduğu durumlarla karşılaşılabilir. Böyle bir durumda hem adayların hem de karar vericilerin süreci hassas bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Kulak, 2020). Adam kayırmacılığı engellemeye çalışan liyakat ilkesinin özellikle işe alımda çok önemli olduğuna daha önce de değinilmişti ancak bu ilke sadece işe alımda değil İKY sürecinin her yönünde yararlanılacak bir ilkedir. Örneğin ücretlendirme ve terfide, yetenek ve başarı ilişkisine dikkat etmenin yanında çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını da içermektedir (Can ve ark., 2012).

1.6.2. Eşitlik ilkesi

Eşitlik ilkesine ilk kez Kuzey Amerika koloni devletlerinin hak bildirimlerinde rastlanmaktadır. Kuzey Amerika’daki anayasal gelişimde, Samuel von Pufendorf ve Christian Wolff’un etkileri vardır. Bu kişiler, insanların “doğal özgürlüğü” dışında doğal eşitliklerinden de bahsetmişlerdir. Ayrıca bu eşitliği insan onuru ile ilişkilendirmişler ve tüm

insanların eşit özgürlüğü ile birleştirmişlerdir. Pufendorf ve Wolff tarafından geliştirilen bu düşünceden, doğuştan kazanılan insan hakları kataloğu yaratılmıştır. Bu kataloğun başında da “Bütün insanlar doğuştan eşittirler” ifadesi yer almaktadır. Ardından, 1793 tarihinde yayınlanan Fransa Anayasasının başında yer alan Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Bildirisi’nde ise: “Tüm insanlar doğuştan ve yasa önünde eşittirler” söylemleri bulunmaktadır. Bu şekilde adımları atılan ve birçok ülkede gelişimi devam eden eşitlikle ilgili ibareler daha sonralarında birçok ülke anayasasında yerini almıştır (Gören, 2016).

Eşitlik ilkesi, etik açıdan olduğu kadar yasal açıdan da geçerliliği olan bir ilkedir. Bu ilke, modern anayasalarda tanınan temel hak ve özgürlüklerin en önemlilerindedir. Eşitlik ilkesi, ülkemizde de Anayasamızın 10. Maddesinde yer almaktadır. Bu madde kapsamında eşitlik ilkesi, temel hak ve özgürlüklerin tanınma uygulamasında, hiç kimseye, aileye, zümreye veya sınıfa, dil, din, mezhep, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce ve felsefi inanç ayrımı gözetmeksizin ayrıcalık verilmemesi anlamına gelmektedir (Can ve ark., 2012).

4857 sayılı ve kaynağını Anayasadan alan İş Kanunu 5. maddesine göre eşitlik ilkesinde, “iş ilişkilerinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep” gibi nedenlerle iş ilişkilerinde ayrımcılık yapılamayacağına altı çizilmektedir (Kulak, 2020). Bunun yanında bu maddeye göre (mevzuat.gov.tr):

-İşveren, gerçek nedenlere dayanmadıkça, tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

-İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

-Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

Ancak bazı durumlarda kişinin eşit şartlarda olmaması ve o kişiye yönelik haklar çerçevesinde işe alınması veya çalıştırılması bu maddenin ihlal edildiği anlamına gelmemektedir. Böyle bir durumda “pozitif ayrımcılık” konusu karşımıza çıkmaktadır. Pozitif ayrımcılık, ayrımcılık yasağı ve eşitlik ilkesi birbiriyle ilişkili kavramlardır. Pozitif ayrımcılık, toplumlarda ırkları, cinsiyetleri, durumları gibi nedenlerle haksızlığa uğrayanlara tanınan avantaj anlamına gelir. Eşitlik ilkesi, din, dil, cinsiyet, renk, siyasi görüş gibi nedenlerle kişilere ayrımcılık yapılmaması anlamını taşıdığından, benzerler arasında bir

olumsuzluğu gidermek adına alınan kararlar da yine eşitlik ilkesinin gereklerindedir. Pozitif ayrımcılık, bazı durumlarda oluşan bir eşitsizliğin giderilmesi için uygulanmasını gereken bir eşit işlem yükümlülüğüdür. Pozitif ayrımcılığın uygulanma şekli ise, genellikle bu gruptaki kişilere yönelik çeşitli sınırların getirilmesi ve kotaların konulması şeklindedir. Örneğin iş kanununda, özel durumu olan belli sayıda kişi çalıştırma mecburiyeti vardır. Bunun yanında kadın ve çocuk çalışan için de kanunda sınırlamalar vardır. Bahsedilen özel durum ve sınırlamalar için, Madde 30, “Engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu” ve Madde 72, “Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz yaşını doldurmamış erkek ve her yaşta kadınların çalıştırılması yasaktır” gibi maddeleri örnek verilebilir. Ayrıca eşitlik ilkesi, 2003 yılında yayınlanan ve 2014 yılında güncellenen, Kurumsal yönetim tebliğinde bulunan Kurumsal Yönetim İlkeleri altında da yer almaktadır. Tebliğde, “İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.” ve “Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.” gibi ibarelere yer verilmiştir (Can ve ark., 2012; Kulak, 2020).

1.6.3. İnsana Saygı İlkesi

İnsana saygı ilkesinin temel amacı, işletmelerin kararlarının uygulamalarında ve kurum içi ilişkilerde çalışanlara güven ve değer vermektir (Mercin, 2005). Bu ilke tüm kurumların temel ilkelerindedir. Ancak İKY için bu ilke çok daha önemlidir. Bir kurumun, takip ettiği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik daha çok ekonomik amaçlara yöneliktir. Ancak uzun dönemde bu politikanın olumlu sonuç vermesi beklenmemelidir. Kurumun sürdürülebilir başarısının altında hem ekonomik amaçlar hem de sosyal ve insancıl amaçların birlikteliği yatar. İnsan ögesine hem amaç hem de araç olarak bakmak gerekir. Bu ögeye araç olarak bakılması ondan verimlilik sağlamaya çalışılmasıdır, amaç olarak bakılması ise bireyin istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymayı gerektirir.

İKY'nin temel faaliyetlerinin çoğunda örneğin işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi vb. faaliyetlerde alınan kararların hepsi bir çalışanın hayatını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlardır dolayısı ile bu kararların dikkatle alınması ve uygulanması gerekir. Ancak insana saygı ilkesi sadece çalışanları kapsamaz. Bu ilke, özellikle işe alım sürecinde adayların başvurusu ve değerlendirilmesi aşamalarında,

mülakatlarda, hatta işe alınmama durumunda da onlara insan onuruna yakışır bir şekilde davranılmasını, bilgilendirme yapılmasını, rencide edecek davranışlarda bulunmamasını kısaca insana saygıdan taviz verilmemesini içermektedir (Gültekin ve Altuntop, 2014; Kavi, 2019).

1.6.4. Kariyer İlkesi

Günlük hayatımızda kariyer, iş hayatında ilerlemek, başarı kazanmak ve süreç içindeki deneyimlerin bütünü olarak ifade edilir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011). Kariyer ilkesi ise, her ülkenin kendi sistemine göre, işe veya kişiye verilen öneme göre farklılık göstermektedir. İşe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, belirli bir göreve o kişinin uyarlanmasıdır. Kişi görevin gerektirdiği tüm niteliklere işe girmeden önce sahip olmalıdır. Bu sistemde, işe giriş sınavları, genel bilgi ve yetenek yerine kişinin getirileceği görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve deneyimlere bakılmaktadır (Can ve ark., 2012).

İşe yönelik kariyer ilkesi birçok fayda sağlamaktadır. Bu ilke çerçevesinde işi hakkıyla yapabilecek nitelikte çalışanın işe alınması gerçekleşeceğinden, ayrımcılık ve adam kayırmanın önüne geçilebilmektedir. Bunun yanında kariyer sistemi ile çalışanlara uzmanlaşma ve branşlaşma imkânı da sağlanmış olmaktadır (Gültekin ve Altuntop, 2014).

1.6.5. Tarafsızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi olarak da bilinen tarafsızlık ilkesi temelde, ahlaki kararlar verirken kendi isteklerimize ve çıkarlarımıza yönelik kararlar almamamız gerektiğini ifade etmektedir (Cottingham, 1983). Tarafsızlık kavramı bireyin kendi çıkarını reddetmesi veya engellemesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Tarafsızlık ahlakı içinde, kendimize veya içinde bulunduğumuz sosyal grubumuzun üyelerine ayrıcalıklı davranmak yerine, kendimizi mümkün olduğunca özel isteklerimizden ve ilgilerimizden ayırarak tarafsız bir bakış açısı benimsemeye yönlendirmemiz gerekmektedir (Cottingham, 1983).

İKY çalışmaları sürekli olarak insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içerir. İKY bu çalışmaları yaparken işletme yönetiminin de insanları tarafsız değerlemesi gerekir. Bu yönden bakıldığında tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temelini oluşturmaktadır (Mercin, 2005). Bu bahsedilenler ışığında insan kaynakları

uzmanlarının, özellikle işe alımda tarafsızlık ilkesinden ödün vermemesinin oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

1.6.6. Güvence İlkesi

Çalışanlar için emek verdiği kurum tarafından, hem hizmetlerinin hem de işinin güvencesinin verilmesi önemlidir. Bunun nedeni ise insanların işlerini veya mevkilerini kaybetme korkusuyla karşılaşmak istememeleridir (Kavi, 2019). Böyle bir tedirginlik onların performansına da yansıtılarak olumsuz etki edebilir. Bunun önüne geçmek için, çalışanlara tedirginlik yaşamasını engelleyecek, güvenli bir çalışma ortamı hazırlanmalı, ekonomik ve sosyal yönden geleceğe güvenceyle bakabilmesi ve işinde gönül rahatlığıyla çalışabilmesi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2018). Bu nedenle istihdam güvencesi olarak da bahsedilen güvence ilkesi, insan kaynaklarının bir diğer önemli ilkelerindedir. Bu ilke temelinde, çalışanların ağır bir suç işlemedikçe işini ve haklarını kaybetmemesi anlamına gelir. Kamu yönetiminde makam güvenliği belirli mevkilerden uzaklaştırılmama şeklinde ifade edilir. Genellikle memurlarda makam güvenliğinden söz edilmez daha çok hâkim, öğretim görevliliği ve bunun gibi mesleklerde görülen bir güvencedir. İş güvencesi ise memurun ya da çalışanın hizmette kalması ile alakalıdır. Bu güvence, çalışanın kazanılmış haklarıyla statüsünü korumasını içermektedir (Can ve ark., 2012). Kurumlar, çalışanlara verilen haklar ile taşınması gereken sorumlulukları içeren el kitapçıkları hazırlayarak ve dağıtarak, çalışanların günlük çalışma ile geleceğe yönelik konularda bekleyeceği güvenceyi öğrenmesini sağlayabilirler (Sabuncuoğlu, 2018).

1.6.7. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, kurumdaki herkesi ilgilendiren, özellikle çalışanları doğrudan veya dolaylı etkileyen tüm kararlarda ve eylemlerde yöneticilerin açık ve hesap verebilir olması anlamına gelmektedir (Seymen ve Başarır, 2006) .

Açıklık ilkesi, İKP'nin başarısını büyük ölçüde destekleyen bir ilkedir. İK politikasının oluşumunda ve uygulanmasında kurum çalışanlarının destek ve katkısı açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle üst kademe yönetim, orta ve alt kademe yönetim dâhil tüm çalışanlara izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Açıklık ilkesinin uygulanması genellikle yazılı ya da sözlü açıklamalar ile

gerçekleşir. Hangi araç kullanılırsa kullanılsın bu açıklamalar herkesin anlayacağı şekilde sade, anlaşılır, açık ve basit dil kullanılarak yapılmalı ayrıca bilgiler kesin, tam ve doğru şekilde verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2018).

1.6.8. Gizlilik İlkesi

Açıklık ilkesi ve gizlilik ilkesi ilk bakışta çelişkili iki ilke gibi görülse de açıklık ilkesi, daha öncede ifade edildiği gibi tüm çalışanları ilgilendiren kararlarda ve eylemlerde yönetimin açık ve hesap verebilir olmasıdır. Ancak bunun yanında işletmenin muhasebe ve personel işleri gibi alanlarda özellikle belirli konuların gizlilik ilkesi doğrultusunda yapılması da önemlidir.

Çalışanlar işe alındıklarında kendilerine özel dosyalar oluşturulur. Bu dosyalarda çalışanın kimlik, özlük hakları, sosyal ve eğitim durumu, performans değerlendirme belgeleri gibi özel bilgiler bulunur. Genellikle yer yıl yapılan performans değerlendirme belgesi özellikle gizli tutulması gereken bir belgedir. Bunun yanında çalışanın disiplin cezası aldığı bilgisinin de kişiye özel ve gizli olarak bildirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2018). Ayrıca özellikle günümüzde teknolojinin gelişmesiyle ve yaşanan dijitalleşmeyle kişisel verilerin korunması da gittikçe daha fazla önem arz etmektedir. Kişisel verilerin korunmasını içeren “6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” çerçevesinde İKY, kişiye özel bilgilerinin korunması ve bu bilgilerin gizli tutulması konusunda daha dikkatli olmalı ve kişinin izni olmadan herhangi bir paylaşım yapmamalıdır. Özellikle işe alım sürecinde bu kanun çerçevesinde hareket edilmesi kritik önem taşımaktadır.

1.7. İşe Alım

İşletmelerin en önemli kaynağı nitelikli çalışanlardır. Nitelikli insan kaynağını işletmeye kazandırmak ise İKY'nin en önemli görevlerinden biridir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmek, beklentilerine ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadır. İşe alımın İKY, içerisindeki önemi, yeri, kapsamı, kullanılan yöntemleri ve aşamaları açısından değişime uğramış olsa da, işe alımın İKY'nin en önemli ve temel fonksiyonu olma konumu değişmemiştir (Özdemir, 2019).

İşe alım kavramı literatürde işe alma, seçme ve yerleştirme, kadrolama, tedarik ve seçim, personel sağlama ve seçme, işgören tedarik ve seçimi, insan kaynağı temini ve seçimi,

aday temini ve seçimi gibi farklı adlarla ifade edilen bir süreçtir (Can ve ark., 2012; Bingöl, 2010; Mondy, 2017; Sabuncuoğlu, 2018; Özdemir, 2019).

Anosh, Hamad ve Batool (2014) işe alımı aşağıdaki aşamalar kapsamında daha detaylı tanımlamaktadırlar.

- Gereksinimlerin belirlenmesi – iş tanımlarının ve iş şartnamelerinin hazırlanması; istihdam şart ve koşullarına karar verilmesi.
- Adayları çekmek – şirket içi ve dışındaki alternatif başvuru kaynaklarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, reklam yapılması, ajansların ve danışmanların kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Adayları cezbetmek, öncelikle en uygun başvuru kaynaklarını belirlemek, değerlendirmek ve kullanmakla ilişkilidir.
- Aday seçmek – başvuruları elemek, mülakat yapmak, testler uygulamak, adayları değerlendirmek, referanslarla görüşmek, iş teklifinde bulunmak ve iş sözleşmeleri hazırlamayı içermektedir.

İşe alım, doğru zamanda, doğru pozisyon için doğru kişiyi seçme amacını taşır. Bu süreçte, adayın eğitim nitelikleri, deneyimleri, yetenekleri ve becerileri dikkate alınarak kurum için pozisyona en uygun kişi seçilir ve yerleştirilir. İşe alım sürecinde kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan yararlanılır (Kapur, 2018).

Rasouli, Mooghali, Mousavi ve Rashidi (2013) ise işe alımı, mevcut boşluğu doldurmak, örgütsel ihtiyaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli nitelik ve sayıda olası iş başvurularını arayan ve elde eden bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlar kapsamında işe alım, bir kuruluşa istihdam sağlamak amacıyla iç veya dış kaynaklardan yararlanarak nitelikli adaylardan bir havuz oluşturmak ve bu havuzdan işin gereklerine uygun kişiyi seçmeyi ve işe almayı içerir. Başka bir ifadeyle işe alım, kurumların ihtiyacını karşılayacak potansiyel insan kaynaklarına ulaşılması, değerlendirilmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesidir.

Bu çalışmada ele alınan “işe alım” kavramı, iş ihtiyacından doğan pozisyon açığının giderilmesi için insan kaynağı temini ve seçimine kadar olan süreci kapsamaktadır.

1.8. İşe Alımın Önemi

Bir işletmenin başarılı olabilmesi ve bunu sürdürülebilir kılması için nitelikli insan kaynağına ulaşması, sahip olması ve bu kaynağı elde tutması gerekir. Bu nedenle işe alım süreci, İKY'nin üzerinde önemle durulması gereken zorlu bir faaliyettir.

İşletmeler insan kaynağına, farklı durumlarda ve zamanlarda ihtiyaç duyabilirler. Örneğin yeni yapılanan bir kuruluş amaçları ve hedefleri doğrultusunda ihtiyacı olan çalışanları bünyesine katarak hali hazırda olan boş pozisyonlarını doldurabilir. Bunun yanında çalışanın işten ayrılması, terfi, transfer, emeklilik veya istenmeyen ani bir durumla karşılaşılması da çalışan istihdamını gerektirir. Ayrıca işletmeler faaliyet alanına göre birçok farklı iş ve pozisyona da sahiptirler. Bu durum farklı insan kaynağının istihdam edilmesini de gerektirir. Her işletme, ortaya çıkan iş ve pozisyon için çalışanlarından kendi ihtiyacı doğrultusunda bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri beklerler ve bu doğrultuda insan kaynağını istihdam etmeye çalışırlar. Çünkü işletmenin başarılı olabilmesi ancak kendi ihtiyaçları doğrultusunda sahip olduğu insan kaynağıyla mümkün olabilir. Dolayısı ile işe en uygun ve nitelikli çalışmanı seçmek onlar için zorunluluktur. Çalışanların işlerinde gerekli verimi sağlayabilmesi için hem kişilik özelliklerinin hem de yeteneklerinin işleriyle örtüşmesi gerekmektedir. Çalışanın kişisel özellikleri ve yetenekleriyle işi arasında bir eksiklik veya uyumsuzluk yaşanması çalışanın o işte başarılı olamamasına, dolayısı ile işten yeterli verimin alınamamasına neden olmaktadır. Hatta çalışanın içinde bulunduğu bu durum, fiziksel ve psikolojik olarak zarar görmesini sağlayabileceğinden işten ayrılma eğilimi de doğurabilmektedir. Bunun yanısıra bu durum diğer çalışanları hem duygusal olarak etkileyebilir ve motivasyonlarını düşürebilir hem de birlikte yapılan bir işin devamlılığına veya bağlı olan başka bir işin aksamasına neden olabilir. Bu da işletmenin veriminin düşmesine yol açabilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Daha önce ifade edildiği gibi çalışanın niteliklerinin iş ile uyum içine olması oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmelerin işe alım sürecine oldukça önem göstermeleri gerekmektedir.

Doğru personele sahip olan bir işletmenin performansı gelişmekte ve sürdürülebilir olmaktadır. Bir işletmenin işe alım sisteminin etkisi, o işletme için önemli olan üretkenlik ve finansal performans gibi nihai iş sonuçlarını da etkileyebilmektedir. İşe alım, İKY'nin ana işlevidir ve işletmelerde rekabet gücü yaratmanın ilk adımıdır. Başka bir ifadeyle, her başarılı işletme için hayati bir süreçtir. İşe alım süreci, adayların tedarik edilmesinden mülakatların düzenlenmesine ve yürütülmesine kadar sistematik bir prosedürü içerir ve çok fazla kaynak ve zaman gerektirir (Sunday, Olaniyi ve Mary, 2015).

Günümüzün hızla değişen iş ortamında, işletmelerin insan kaynağı gereksinimlerine zamanında cevap verebilmesi önemlidir. Etomi (2002), işe alımı, işletme için çalışmaya ilgilerini ve yeteneklerini göstermek için deneyim, özellikler, beceriler ve diğer ilgili nitelikler açısından yeterli profile sahip ve yeterli sayıda kişiye hitap etmenin zorlu bir yöntemi olarak tanımlamıştır. Doğru işe doğru kişinin seçilmesi, çalışanların motive olabilmelerine, performanslarının artmasına, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleşmesinde katkı sağlayabilmelerine yardım ederek, işletmede yüksek performanslı bir çalışan profili yaratabilmeyi mümkün kılar (Bingöl, 2010). Başka bir ifadeyle doğru pozisyonlar için doğru adayların işe alınması, kurumun performansının iyileştirilmesine ve sürdürülebilir olmasına dolayısı ile arzu edilen amaç ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olacaktır (Kapur, 2018).

İşe alım, işletmenin faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütülmesinin ve İKY fonksiyonlarının daha rahat bir şekilde yerine getirilmesinin ön koşuldur. Bu nedenle İKP'nin bilinçli bir şekilde yapılması oldukça önemlidir. İşe alım ihtiyaçlardaki dalgalanmaları tahmin edememek veya işletmeye alınan çalışanın işin gereklerini yerine getirebilecek düzeyde niteliklere sahip olmaması hem eğitim maliyetlerinin artmasına, yetersiz nitelikten dolayı iş kazalarının olmasına, işgücü devrinin ve diğer personelin iş yükünün artmasına neden olacak hem de işletmenin verimliliğinin düşmesine sebep olabilecektir. Çalışan seçiminde doğru karar vermek diğer işlevlerin yerine getirilmesinin başarısını da etkileyecektir. İşe alımda verilecek yanlış bir karar düzeltilmesi zor, maliyetli ve zaman alıcı olacaktır (Bingöl, 2010; Göktaş, 2009). Bu nedenle, doğru yerde doğru adayın hızlı bir şekilde seçilmesi için en iyi yetenek havuzunun oluşturulmasına ihtiyaç vardır. İyi bir yetenek havuzunun oluşturulması ise iyi bir işe alım politikasına sahip olmayı gerektirir (Petts, 1997).

İşletmeler, adayların işe alımını etkili gerçekleştirmeleri, çalışanların memnuniyetini etkileyecek ve çalışamı elde tutma olasılıklarını da arttıracaktır. Ayrıca, işletmenin başarılı olabilmesi, rekabet avantajını elde etmesi ve sürdürmesi için uygun personel temininin yapılması da kritik bir önem taşır (Djabatey, 2012; Sunday ve ark., 2015).

İşe alımın temel amacının, doğru pozisyona, doğru zamanda, doğru kişiyi seçmek olduğu ifade edilmişti. Bu amaç için, en uygun ve nitelikli adayları kapsayan bir havuz oluşturulması önem taşımaktadır. Bir işletmedeki insan kaynağının kalitesi, büyük ölçüde kaliteli adayların başvurularına bağlıdır. İşletme bu başvuruyu yapan adaylar arasından çalışanlarını seçecektir. Dolayısı ile işletmenin, belirlenen pozisyona uygun nitelikli

adayların başvurmasını sağlayacak girişimlerde bulunması ve adayı başvurmak için teşvik etmesi gerekmektedir (Gamage, 2014).

İşe alım sürecine önem vermeyen, sadece boş pozisyonun hemen doldurulması olarak gören ve gerekli yatırımı yapmayan işletmelerin başvuru sayısı da diğer işletmelere göre daha az olacaktır. Başvurunun az olması ise işletmelerin, nitelikli çalışana seçebilme şansını da azaltacaktır (Chan ve Kuok, 2011).

Dessler (2000)'e göre iyi bir işe alım için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir;

- İşletmeye daha fazla başvuracak aday çekmek için teşvik edici olunması,
- İşletme için en iyi adayların seçilmesini sağlamak amacıyla bir aday havuzunun oluşturulması,
- Aday havuzunu minimum maliyetle oluşturmaya çalışılması,
- Nitelikli veya niteliksiz iş başvurusunda bulunanların gözle görülür şekilde sayısını azaltarak için seçim sürecinin başarı oranını artırmaya yardımcı olunması,
- İş gücünün bileşimi ile ilgili işletmelerin yasal ve sosyal yükümlülüklerinin karşılanması,
- Uygun adaylar olacak potansiyel adayları belirlemeye ve hazırlamaya başlanması ve her tür iş başvurusunda bulunanlar için çeşitli işe alma teknikleri ve kaynaklarının organizasyonunu ve bireysel etkinliğinin artırılması.
- Personel planlama ve iş analizi faaliyetleriyle bağlantılı olarak işletmelerin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini belirlenmesi ve işe alındıktan kısa bir süre sonra işten ayrılma olasılığını azaltmaya yönelik yardımcı olunması.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu işe ve pozisyona yönelik kriterlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. İşletmelerin iş analizini iyi yapması ve işin tanımını ve gereksinimlerini iyi belirlemesi gerekir. Bu çalışma, ihtiyaç duyulan kriterlerin çıkarılmasını sağlayacaktır. Doğru belirlenmiş kriterler ise, hem işe başvuracak adayların nitelikleri ve iş uyumunu değerlendirebilmeye hem de örgütün kültürüne uyumlu çalışanlar seçebilmeye yardımcı olacaktır. Bunun yanında, işe alım sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için bu konuda iyi eğitilmiş ve deneyimli işe alım uzmanlarının da olması gereklidir. Bu yeterliliğe sahip uzmanların olması ya da olmaması durumu, işletmenin işe alım sürecinin henüz başında çok nitelikli bir elemanı kazanmasına veya kaybetmesine neden olabilecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

1.9. İşe Alım Sürecini Etkileyen Faktörler

Pazar koşullarının değişmesi insan kaynağını da etkilemektedir. İşletmelerin değişen koşulları iyi analiz etmesi ve işe alım sürecini etkili kılmak için değerlendirmesi gerekir. İşe alım, bir işletmenin İKY'nin en önemli işlevlerinden biridir. İnsan kaynağı doğrultusunda gerçekleştirilecek işe alım içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin neler olduğu ve yapısı işe alım süreci için girdi niteliği taşır ve oldukça önemlidir (Özdemir, 2019). İK uzmanlarının, işe alım sürecini etkileyen bu faktörleri anlamaları ve sürecin iyileştirilmesi için gerekli önlemleri almaları gerekir. İslam, Habib ve Pathan (2010) iç faktörlerin işe alım politikası, insan kaynakları planlaması, işletmenin büyüklüğü, işe alım maliyeti, büyüme ve genişleme ile ilgili olduğunu, dış faktörlerin ise arz ve talep, işgücü piyasası, imaj, politik/sosyal/yasal çevre, işsizlik oranı ve rakipler şeklinde ifade etmektedir.

Özdemir (2019) iç faktörleri, kuruluş politikaları, stratejileri, İK planları, iş gerekleri, başvuru toplama maliyetleri, İK yetkililerinin başvuru sürecindeki alışkanlıkları, aday sayısı, ücret, karar alma hızı, örgütsel hiyerarşi, aday havuzunun özellikleri, işletmenin türü, deneme dönemi ve işveren markası gibi özelliklerdir. Dış faktörler ise, işgücü piyasasındaki arz ve talep durumu, devlet ve sendikaların koyduğu kısıt ve kurallar, başka işletmelerin iş arayan adaylara sunduğu teşvikler, işgücü maliyetleri gibi faktörler olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, işe alım süreci üzerinde potansiyel etkisi olan bu iç ve dış faktörler konusunda işe alım görevlisinin çok bilinçli ve dikkatli olması gerekmektedir.

1.10. İnsan Kaynağı Temini Tanımı ve Önemi

Her işletmede farklı ve çeşitli birçok görev ve pozisyon mevcuttur. Dolayısı ile işletmeler her iş için farklı statü ve nitelikte çalışana ihtiyaç duyarlar. İşletmenin temel amacı, bu işlere uygun ve gelişime açık bireylerin teminini sağlamaktır (Bingöl, 2016).

Çalışan temini, insan kaynakları temini, tedarik ve aday temini/bulma olarak da adlandırılan bir süreçtir. Bu süreç, işletmelerin belli bir zaman aralığında ihtiyaç duyulan işler için, işin gereklerine uygun yeterli sayı ve niteliklerdeki bireyleri arama ve bulma, iş başvurusu yapmaya teşvik etme ve aday havuzu oluşturma sürecidir (Mondy, 2017). İKY bölümü işletmede, istifa, terfi, ölüm, emeklilik, nakil vb. herhangi bir sebeple veya yeni bir iş için pozisyon oluştuğunda, aday havuzu oluşturmak için iç ve dış kaynaklardan gerekli

niteliklere sahip çalışana tedarik etmesi gerekecektir. Bu tedarik sürecinde çalışana temini için doğru kaynağı seçmek, doğru sayıda ve nitelikte adaya ulaşabilmek için oldukça önemlidir (Özdemir, 2019).

1.11. İnsan Kaynağı Teminini Etkileyen Faktörler

Çalışana temini, işletmenin işin gereklerine uygun nitelikli adayları bulma sürecidir. İşletme, istediği niteliklere sahip çalışana seçebilmek için iyi belirlenmiş adaylara ihtiyaç duyar. Bu nedenle, İK temini çabalarını etkin bir şekilde yapmalı, iyi adayları başvurmaya teşvik etmeli ve bu iyi adaylar arasından en iyisini seçebilmelidir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Çalışana teminini etkileyen birçok iç ve dış faktör vardır. Her ne kadar insan kaynakları planlaması aşamasında iç ve dış faktörlere dikkat edilse de tedarik sürecinde de bu faktörler yeniden ele alınmalıdır. Dış tedarik çevresi altında, iş gücü piyasaları, yasal düzenlemeler, şirket imajını, iç tedarik altında ise, insan kaynakları planlaması ve terfi politikaları sayılabilir (Bingöl, 2016). Örneğin insan kaynakları temin ve seçiminde yasalar dâhilinde eşitlikçi bir anlayışın benimsenmesi önemli bir faktördür. Dolayısı ile iş ilanı, başvuru formları, testler, mülakatlar ve benzeri tüm çalışana temini sürecinde bu anlayışa uygun olarak hareket edilmesi gerekir (Özdemir, 2019). İşletmeler bahsedilen kaynakları kullanırken olumlu sonuçlar yaratmanın yanında istenmeyen durumlara da sebep olunabilir. Bu nedenle seçilecek kaynağa özen gösterilmesi ve üzerinde düşünülmesi gerekmektedir.

1.12. İnsan Kaynağı Temin Süreci

İşletmelerin hangi kaynaklardan yararlanacağına karar vermeden önce iş analizi yaparak, hangi işe eleman alınacağını, bu görevi yürütecek kişiden neler beklendiğini, işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlemesi ve daha sonra bu iş için bireyde aranacak gerekli özelliklerin ortaya çıkarılması gerekir. İş analizinin dikkatli şekilde yapılmaması durumunda hem işletme hem de çalışana açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İş analizi sonucunda belirlenen iş tanımları ve iş gerekleri insan kaynakları faaliyetinin etkili ilerlemesi için oldukça önemlidir. İş tanımları, belirlenen iş için gerekli görevleri ve işin diğer özelliklerini tanımlayan bir belgedir. İşin gerektirdiği şekilde yapılmasını sağlayacak çalışanın sahip olması gereken nitelikler ise iş gereklerinde

belirtilir. İş gören temininin bilinçli bir şekilde yapılabilmesi için iş tanımları ve iş gerekleri önceden hazırlanması gerekir (Can ve ark., 2012).

Çalışan temininde işin gereklerine uygun oldukça fazla nitelikli adayın işletmeye başvurması sağlanmalıdır. Bunu sağlayabilmek için etkili aday kaynaklarıyla ilişki kurmak, uygun temin yöntemlerini seçmek ve kullanmak, etkili bir çalışan temini için çok önemlidir. Gerekli hassasiyetin gösterilerek çalışan teminini bir süreç içerisinde gerçekleştirmek gerekir (Bingöl, 2016).

İK temin süreci öncesi işletmenin çalışana ihtiyacı olduğunun tespiti gerekir. İşletmelerin insan kaynağına ihtiyacı çeşitli nedenlerden doğabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdemir, 2019):

- İşletmenin yapılanma (kuruluş) aşamasında olması.
- İşten ayrılma, terfi, transfer, emeklilik vb. nedenlerle pozisyonların boşalma olması.
- İşletmenin, faaliyetleri itibariyle iş yapma şekli, yöntemi ve tekniklerinde değişim gerçekleşmiş olması.
- İşletmenin büyümesi ve genişlemesi ile yeni işlerin, dolayısı ile yeni pozisyonların oluşması.
- İş yükünde artış olması.

İnsan kaynakları planlaması işgücü gereksinimine karar veriyse, işletme temin seçeneklerini değerlendirir ve bu seçenekler uygun bulunursa temin süreci başlamış olur. Genellikle çalışan temini, yöneticinin işin unvanı, bölüm, çalışanın hangi tarih için gerekli olduğun ve diğer detayları içeren çalışan talep formunu hazırlayarak yürürlüğe koymasıyla başlamaktadır. Yöneticiler, bu forumdaki uygun iş tanımları ışığında işgücü ihtiyacındaki nitelikleri belirlemektedirler (Mondy, 2017).

Çalışan temin süreci birçok farklı aşamadan oluşmaktadır. Sıklıkla kullanılan beş aşama aşağıdaki gibidir (Özdemir, 2019):

- **Çalışan istek formunun doldurulması:** İşletmenin çalışan isteğinde bulunabilmesi için öncelikle böyle bir ihtiyacın belirlenmesi gerektir. Birim tarafından gerekli görülen işgücü isteği bir form ile İK bölümüne iletilmektedir. Bu form, ilgili birim yöneticisinin ana hatlarıyla doldurduğu, hangi zaman diliminde, ne gerekçeyle, hangi pozisyona ve kaç çalışan istediği gibi bilgileri içerir. Çalışan talep forumları

tercih edilecek temin kaynağına (iç ve dış) göre farklı içeriklerde de hazırlanabilmektedir (Özdemir, 2019).

- **İş profilinin çıkarılması:** İş analizleri sonuçları ile ilişkili olan iş profili, İKY için merkezi bir konumdadır. İş profili, iş tanımı ve iş gereklerinden yararlanılarak hazırlanmakta ve iş ilanlarında da etkili bir rol oynamaktadır. Bu profil, işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş ve çalışanın nitelikleri ile ilgili veriyi o niteliğin iş içindeki ağırlığıyla ilişkilendirerek belirlenmektedir.
- **Çalışan alımının onaylanması:** İnsan kaynakları bölümünün işe alım sürecini başlatılabilmesi için, çalışan istek formunun onaylanmasına ihtiyaç vardır. Formun onaylanma yetkisi işletmenin yapısına göre değişiklik gösterebilse de maliyetler söz konusu olduğundan bütçe konusunda üst yönetimin onayının alınması gereklidir.
- **Seçim yönetiminin belirlenmesi:** Çalışan alımının onaylanmasının ardından çalışan istek formu ve iş profilindeki bilgiler ışığında kuruluş insan kaynağı temini ile ilgili kurallara uygun en etkin seçim yöntemini belirler. Bu yöntemde, aday temin etmek için hangi kaynaklardan yararlanılacağı ve hangi yolların uygulanacağı belirlenir. Her kuruluş farklı seçim yöntemleri uygulayabilir. Bu yöntemlerin belirlenmesi bazı faktörlerden etkilenir. Bunlar;
 - insan kaynağının miktarı, niteliği, niceliği,
 - yönetimin uygunluğu ve maliyeti,
 - seçim için kullanılacak elemanların varlığı ve niteliği,
 - yöntemin geçerlik ve güvenilirliği,
 - adayların seçim yöntemi ile ilgili tutumları.
- **İlana çıkılması:** İş ilanı çalışan temin sürecinden seçim sürecine geçişte kırılma noktasıdır ve oldukça önemlidir. İş ilanlarının gerekli özenin gösterilerek hazırlanması doğru ve iyi iş ilanlarının ortaya çıkmasını sağlar. Doğru ve iyi hazırlanmış iş ilanları da işe uygun kişilerin seçilebilmesi için yeterli büyüklükte ve nitelikte aday havuzunun oluşmasını sağlar. İş ilanları seçilen kaynaktan farklı temin yollarından yararlanılarak gerçekleştirilebilir. Geleneksel yöntemlerin yanında günümüzde iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ve desteğiyle ilanların yayımlanmasında çeşitlilik artmaktadır (Özdemir, 2019).

1.13. İnsan Kaynağı Temin Kaynakları

İşe alım sürecinde çalışan temini için gerekli kaynaklar işletmenin sahip olduğu mevcut çalışanlarından karşılanabilmektedir. İç kaynak temini olarak ifade edilen bu durumun yetersiz kalması durumunda veya kuruluş aşamasında olunması ya da yeni gelişen bir işin ihtiyaçları doğrultusunda kuruluş dışı kaynak teminine gidilebilir. İş gören teminini etkileyen iç ve dış kaynaklar aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.13.1. İç kaynaktan temin

İşletmelerin boşalan pozisyon için ilk aklına gelen iç kaynaklardan yararlanmak olur. Kurum içi işe alım, mevcut çalışanların tercih ettikleri boş pozisyonlara başvuruda bulunmalarına izin verilmesi ve bölümler arasında transferler gerçekleşmesi veya terfilerden kaynaklanan boşlukların kurum içinden karşılanması anlamına gelmektedir (Anwar ve Shukur, 2015). İç işe alım sürecinde, çalışan ihtiyacı duyulan işin tanımı ve gereklerinin yanında kimlerin başvurabileceğini de içeren bilgilere dayalı bir ilan hazırlanır ve kurumun iç iletişim kanallarıyla yayınlanır. Bu ilan doğrultusunda istenen yeterliliğe sahip olan çalışanlar birim sorumlularından izin alarak bu pozisyona başvurabilirler (Özdemir, 2019).

İç kaynaklardan yararlanmanın hem çalışana hem de kuruma sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can ve ark., 2012; Çavdar ve Çavdar, 2010; Sabuncuoğlu, 2018):

- Çalışanın kurum içinde gelişimine olanak verdiğiinden motivasyonu artırır.
- Çalışanın kurum içinde tanınmasını sağlar.
- Kurum içinde hareketliliği sağlar.
- Kurumun kaynaklarından yararlanılmasını sağlar.
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlar.
- Kurumdan dışarıya beyin göçünü engeller.
- Çalışanın kuruma uyumunun hızlı olması sonucu verimliliği artırır.
- Yönetim-çalışan işbirliğini kuvvetlendirir.
- Çalışanlara farklı pozisyonda görevler verildiğinden kurumun gelecekteki yöneticilerinin hazırlanması sağlanır.
- Herhangi bir ödeme içermediğinden, maliyeti daha düşüktür.
- Zamandan tasarruf sağlar.

İç kaynaklardan yararlanmak çalışan teminin ucuz, kolay ve hızlı olmasına yardımcı olur. Bunun yanında, sürekli dışardan çalışan almak kurumun imajını olumsuz yönde etkileyebileceğinden öncelikle iç kaynakları değerlendirmek daha faydalı olacaktır. Kurumun çalışanlarına öncelik verilmesi ise çalışanın motivasyonu olumlu yönde etkileyerek kuruma bağlılığı artırır ve daha verimli çalışılmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2018).

1.13.2. İç kaynaklardan temini etkileyen faktörler

Kurum içinde çalışan teminini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar insan kaynakları planlaması (İKP) ve terfi politikaları olarak sınıflandırılabilir.

İyi yapılmış bir insan kaynakları planlaması gereğinden az ya da gereğinden fazla çalışan gibi istenmeyen durumlara sebep olmaz. Oldukça zahmetli ve zaman alan çalışan temin ve seçim sürecini doğru ve etkili yapabilmek bu planlar çerçevesinde hangi pozisyona, hangi niteliklerde, kaç kişinin ve hangi zaman aralığında alınacağını bilmeye bağlıdır. İyi hazırlanmış İKP, kurumun işin gerektirdiği niteliklerde ve sayıda çalışana sahip olmasını sağlar. İç kaynak temin sürecinde İKP kadar kurumda uygulanan terfi politikaları da oldukça önemlidir. Kurumların iç kaynaklardan yararlanmaya karar vermesi, dolayısı ile çalışanın öncelikli tercih etmesi, çalışanın moralini olumlu etkileyecek ve terfi alabilmeleri için performanslarını yükseltme konusunda motive edecektir. Ayrıca bu politikalar, eğitim ve geliştirme faaliyetinin de önemini artırarak çalışanın gelecekteki kariyeri için gerekli olan niteliklere ulaşabilmesini sağlayacaktır (Özdemir, 2019).

1.13.3. İç kaynaklardan temin yöntemleri

Çalışan temini için iç kaynaklardan temin yöntemi seçildiğinde, kuruluş bunu iki temel yöntemle yapar. Bunlar; terfi ve transfer/nakildir.

Terfi, kurumdaki çalışanın görev aldığı pozisyondan daha üst bir pozisyona yükselmesiyle birlikte sorumluluklarının ve yetkisinin artması anlamına gelir. Yeni pozisyonun gerektirdiği iş tanımını ve iş gereklerine bağlı olarak gelişen artış ücretine de yansıtacaktır (Özdemir, 2019). Kurumlar için terfiler, iç kaynaklardan yararlanarak, açılan boş pozisyona (emeklilik, ölüm, işten ayrılma vb.) başka bir kişinin getirilmesi/yükseltilmesi yoluyla pozisyonun doldurulmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2018).

Terfi, çalışanın başarısının bir karşılığı olarak bulunduğu pozisyondan daha üst düzeye getirilmesini, bu göreve yönelik yeni sorumluluklar eklenmesini ve motivasyonlarının artmasını sağlayan ayrıca ücret artışı ve psikolojik ödülleri içeren bir süreç niteliğindedir (Erarslan, Deniz, Yıldırım ve İnel, 2013). Başka bir ifadeyle terfi, çalışanlar tarafından kurum içinde bir yükseliş dolayısı ile sosyal saygınlığının artması ve kişisel imkânlarının genişlemesi şeklinde algılanan olumlu bir kavram olarak görülen, kişinin moralini ve kuruma karşı güvenini de olumlu yönde etkileyerek tatmin düzeyini artırabilecek bir iç kaynak temin yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2018; Özdemir, 2019). Bunun yanında uygulanan terfi politikaları çalışanlar tarafından huzursuzluk yaratmayacak veya bir karmaşaya neden olmayacak şekilde hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu politikalar tüm çalışanlar için açık ve adil olmalıdır. Sabuncuoğlu (2018) terfide iç kaynaklardan yararlanmak için izlenecek iki yöntem olduğunu söylemektedir. Bunlar; kıdem durumuna ve performansa göre yükselmedir. Uzun süre aynı meslekte çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü, işe uyumu kolaylaştırırken işin gerektirdiği kural ve ilkeleri de iyi bilmeye olanak tanır. Bu nedenle uzun süre aynı mesleği yapmak yükselme için geçerli bir kriterdir ve tercih edilebilir. Bu tercih, basit ve kolay olmanın yanında, çalışanın kurumuna güvenini de artıracaktır. Ancak kıdem ve yetenek arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak kolay değildir. Bu nedenle bu kritere göre yükseltme doğru bir tercih olmayabilir. Ayrıca daha genç ve gelişime açık bireylerin yükselme yolunu kapatarak hevesini kırmak ve onları tembelleğe yöneltmek gibi sakıncalar da doğurabilir. Başarı durumuna göre yükselmede ise, iyi yapılmış bir performans değerlemeye ihtiyaç vardır. Bu yükselme yöntemi, çalışanın işine gösterdiği başarı ve disiplin yanında işletmeye gösterdiği bağlılığın bir ödülü şeklinde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2018). Kurum içinde yapılan doğru terfiler çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve bağlılığını artıracak dolayısı ile örgütsel başarıya da etki edecektir (Özdemir, 2019).

Transfer (nakil), çalışanların kurum içinde bir işten başka bir işe, bağlı bulunduğu birimden başka bir birime veya bir kuruluştan başka bir kuruluşa, farklı bir coğrafik bölgeye yatay geçişleri veya atanmaları anlamına gelir. Kuruluş içinde gerçekleşen ve bir görevin boşalması durumunda aynı düzeyde başka bir çalışanın atanması iç transfer olarak ifade edilir (Sabuncuoğlu, 2018).

İç transferler, işletmenin gereksinim duyduğu çalışana ulaşmanın kolay bir yoludur. Transferler, yönetim veya yönetimin onayıyla çalışan tarafından başlatılabilir. İç transfer uygulaması birçok amaca hizmet etmektedir (Bingöl, 2010). Kuruluş içi transferin de işe

alım sürecinde izlenen politikalar ve esas alınan kriterler doğrultusunda gerçekleşmesi önemlidir. Kuruluş içinde yapılan yanlış bir transfer, çalışanın işletmeye karşı tutumunun olumsuz etkilenmesine ve işten ayrılmasına neden olabilir. Dolayısı ile çalışan seçimi ve terfideki gibi boş pozisyona, hak eden en uygun kişiyi getirecek şekilde hareket edilmesi gerekir (Özdemir, 2019).

İç kaynak temininde kullanılacak faydalı araçlar; çalışan veri tabanı, çalışan referansları, iş ilanları ve iş ilanlarına mevcut çalışanın başvurmasıdır (Mondy, 2017).

İnsan kaynakları veri tabanları mevcut çalışanların açık pozisyonların gerektirdiği yeterliliklere sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla kullanılan, hem işletme içi yeteneklerin yerleştirilmesi hem de işletme içi terfi kavramını desteklemesi açısından oldukça önemli bir araçtır.

İş ilanları, çalışanlara boş pozisyonun varlığına yönelik bilgilendirme yapmayı kapsayan bir işlemdir. Bunun yanında çalışanların bu pozisyon için gerekli niteliğe sahip olmaları durumunda da başvurmalarına izin veren bir prosedürdür. İş ilanlarının kurum içinde yayınlanması ve bu ilana başvuru yapılabilmesine izin verilmesi, kuruluş içi adaylara öncelik verildiğini gösteren dolayısı ile hem çalışanların tutumlarını geliştiren hem de kuruluşa olan ilgilerini canlı tutabilmeye yardımcı olan bir işlemdir. Bunun yanında, çalışanların bu açık pozisyonu dolduktan sonra öğrenip bu konuda şikâyetlerinin yapılmasını da azaltacaktır. Kurum içi bu ilanlar, intranet, e-posta, işletmenin web sitesi ve/veya facebook sayfasında vb. yayınlanarak çalışanlar bilgilendirilmektedir.

Çalışan tavsiyesi de oldukça etkili bir aday bulma yöntemidir. Bu yöntem kuruluş çalışanın, iş için gerekli niteliklere sahip meslektaşını ya da arkadaşını önermesini içerir. Çalışan tavsiyesi, iş ilanları yayınlamaktan ya da iş bulma firmalarından yararlanılmasından maliyet açısından çok daha düşüktür. Bunun yanında tavsiyelerin kullanılması, hem mevcut çalışanlarda hem de yeni çalışanlarda işgücü devir hızını düşürür. Bunun nedeni, önerilen kişilerin örgüt kültürüne uyumunun önceden sağlanmış olmasıdır.

1.13.4. Dış kaynaktan temin

Kuruluşlarda öncelikli iç kaynaklardan yararlanılması düşünülse de, terfi yoluyla boşalan üst basamaklara atanan çalışanın yerinin de doldurulması gerekmektedir. Dolayısı ile işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışanları iç kaynaklardan temin etmek her zaman mümkün

olmamaktadır. Bu durum çalışan ihtiyacının dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirir (Çavdar ve Çavdar, 2010; Özdemir, 2019). Bunun yanında, işletmenin yeni yapılanıyor olması, büyümeye başlaması, yeni teknik ve yöntemlerin ortaya çıkması ve uygulanması, boşalan pozisyona gerekli yetkinliğe sahip çalışanın iç kaynaktan temin edilememesi vb. durumların olması da dış kaynak temininden yararlanılmasını gerektirmektedir (Özdemir, 2019).

Mondy'e (2017) göre bazen kuruluşlar, özellikle işgücünü geliştirmek istiyorsa dış kaynak teminine yönelebilir. Bu işletmelerin; 1) giriş pozisyonlarındaki işleri doldurmak, 2) mevcut çalışanın sahip olmadığı becerileri temin etmek, 3) farklı iş tecrübelerine sahip kişilerden fikir çeşitliliği yaratmak gibi amaçları olabilir.

Sabuncuoğlu (2018), işletmelerin eskiyen ve yıpranan kaynaklarıyla hayatta kalma ve rekabet edebilme gücünü kaybedeceğini, bunun önüne geçmek için ise dış kaynaklara açılmak ve kuruluşa taze kan araştırmak gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin her zaman, yeni bilgilere sahip, iyi eğitim görmüş, yeniliklere ve gelişime açık ve dinamik çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu kaynakların araştırılıp bulunması ve işe alınması işletmelerin gelişerek devamlılığını sağlaması konusunda yardımcı olacaktır. Bu nedenle, günümüzde rakiplerden daha iyi çalışanı elde etme ve tutma gerekliliği birçok kuruluş için stratejik öncelik durumundadır. Ancak işletmeler, işe alım sürecinde dış kaynak kullanımıyla ilgili dezavantaj sağlayacak yönleri de dikkate almalıdır. Çalışan kuruluştan ayrıldığında, kendisine yatırılan zaman ve kaynakların israfının yanında değerli bilgileri de birlikte götürecektir (Jamil ve Neem, 2013).

1.13.5. Dış kaynaklardan temini etkileyen faktörler

Çalışanın dış kaynaklardan temin süreci diğer İK faaliyetlerinde olduğu gibi olay ve kişilerden bağımsız gerçekleşmez. Bu nedenle işletmelerin çalışan temini çabalarını oldukça etkileyen dış faktörler de vardır. Bunlar; işgücü piyasa koşulları, yasal düzenlemeler, aktif ve pasif iş arayanlar, işletmenin imajı gibi unsurlardır (Mondy, 2017; Özdemir, 2019).

İnsan kaynakları fonksiyonunu ve özellikle işe alımı etkileyen en önemli dış çevre faktörlerinden biri işgücü piyasa koşullarıdır (Özdemir, 2019). İşgücü piyasasındaki özel becerilere olan talep ve arz, aday temininin başarısında oldukça önemli bir rol oynar. İşgücü piyasasındaki işsizlik oranı yüksek ise işletmenin aday temin süreci basit bir şekilde

gerçekleşir. Bunun nedeni talep edilmemiş başvuru sahibi sayısının fazla olması ve kalifiye iş başvurusu sahiplerini elde edebilmek için daha iyi bir fırsat yaratmasıdır. Ancak özel becerilere olan talep arza oranla daha fazla ise işletmelerin işgücü temininde daha fazla çaba gösterilmesi gerekir (Mondy, 2017). Genellikle orta kademe yönetim ve farklı açık pozisyonlar için yerel işgücü piyasasına başvurulur. Bunun yanında teknik, yönetsel ve profesyonel çalışanların temininde ulusal işgücü piyasaları incelenir. Çok sıklıkla olmasa da uluslararası işgücü piyasaları da araştırılır. Bunların dışında uluslararası bir kuruluş, yabancı ülkelere yatırım yaptıysa ve o ülkelerin vatandaşlarını istihdam etmesi gerekiyorsa, bu ülkelerin işgücü piyasalarını da incelemelidir (Bingöl, 2016).

Dış kaynaktan temini etkileyen diğer bir faktör yasal düzenlemelerdir. İşletmelerin İK uygulama ve politikalarını, içinde bulunduğu ülkenin yasalarına uyumlu bir şekilde oluşturması zorunludur. Kuruluşlar çalışan temini ve seçiminde ülkenin Anayasa ve ilgili yasalarına göre ırk, din, dil, cinsiyet ayırımı yapamazlar. Bunun yanında istihdam ettiği çalışanların belirli oranında özürlü ve eski hükümlü olması zorunluluğu da vardır (Bingöl, 2016). Ülkemizde de Anayasanın 10. ve 50. Maddelerinde belirtildiği gibi kanun önünde herkes eşittir ve yaşına, cinsiyetine uymayan ve gücünün yetmediği bir işte çalıştırılmaz. 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde de iş ilişkilerinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce ve benzeri sebeplerle ayrımcılık yapılamayacağı belirtilmiştir. Bunun yanında özel sektör işletmelerinde %3 engelli, kamu kurumlarında ise %4 engelli ve %2 eski mahkûm çalıştırma zorunluluğu vardır (Özdemir, 2019).

Aktif veya pasif iş araştıran adayların temin edilmesi, çalışan temin ve tedarik yönteminin başarısını etkileyen diğer bir faktördür. Aktif iş arayanlar, işi olsun olmasın kendilerini iş bulmaya adanmış bireylerdir. Bu kişilerin isimleri iş piyasasında bilindiğinden ve özgeçmişleri işletmelerdeki listelerde, arkadaşlarında ve iş arayan listelerinde bulunduğu onları tespit etmek ve ulaşmak daha kolaydır. Pasif iş arayanlar ise, hâlihazırda işleri olan, çalıştığı kurumdan ve görevinden memnun olan potansiyel iş adaylarıdır. Bu kişiler doğru bir fırsat yakaladığında daha fazla öğrenmek veya deneyim sahibi olmayı isteyebilirler. Bu adaylar yavaş hareket ederler ve iş değişimi yapmadan önce iyice araştırılır. Karşılaşılabilecek riskleri ve zorlukları düşüldüklerinden kararsız tavır sergilerler. Çalışan temin yöntemleri bazı durumlarda aktif, bazı durumlarda ise pasif iş arayan adaylara uygundur. Bunun yanında bu yöntemlerin her iki gruba da uygun olanları vardır (Mondy, 2017).

İşletmenin imajı ise, çalışanın iş kararını etkileyen önemli bir faktördür (Gatewood, Gowan ve Lautenschlager, 1993). Kuruluş için, toplumda ve işgücü piyasasında “çalışacak iyi bir iş yeri” inancı ve söylemi varsa, yani kuruluş olumlu/güçlü bir imaja sahipse, bu durum temin sürecini de olumlu etkileyecek ve ihtiyaç duyulan nitelikli adayı bünyesine çekmekte kolaylık sağlayacaktır (Wehner, Giardini ve Kabst, 2015; Özdemir, 2019). Bu imajı olumlu olarak gösterecek unsurları, ücret düzeyi, sunduğu eğitim ve kariyer gelişimi gibi fırsatlar yanında sosyal imkânların sağlanması şeklinde ifade edebiliriz. İşletmenin imajının olumlu olması, nitelikli adayların başvurma düzeyinin artmasını etkilerken, maliyetleri düşürebilir ve zaman tasarrufu da sağlayabilir. Bunun yanında, örgütsel bağlılığın artmasını destekleyerek, devamsızlık ve işgücü devir oranının azalmasına katkı sağlayacak dolayısı ile işe alım sürecinin daha az tekrarlanmasına yardımcı olabilecektir (Özdemir, 2019).

1.13.6. Dış temin kaynakları

Kuruluşlar aradıkları niteliklere sahip çalışanları her zaman iç kaynaklardan karşılayamazlar. Dolayısı ile ihtiyaç duyulan çalışan için dış kaynak teminine yönelirler. Dış kaynak, işletmelerin hali hazırda çalışanları dışında kalan ve işgücü piyasasında olan herkes anlamına gelmektedir. Bu kaynakları bulabilmek için araştırılacak/bakılacak birçok temin kaynağı vardır. Ancak işletmeler için önemli olan, çalışan ihtiyacını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve mümkün olan en az masrafla karşılayan kaynaktan faydalanılmasıdır. Bu nedene tüm kaynaklar titizlikle incelenmeli ve kuruluşa fayda sağlayacak en yararlı kaynak seçilmelidir (Bingöl, 2016).

Dış temin kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 2016; Mondy, 2017; Özdemir, 2019):

- Meslek liseleri,
- Yüksekokullar ve üniversiteler,
- İşgücü piyasasındaki rakiplerin ve diğer kuruluşların çalışanları,
- İşsizler,
- Eski çalışanlar,
- Ev kadınları,
- Emekliler,
- Eski askeri personel,

- Taşeronlar,
- Serbest çalışanlar,
- Eski mahkûmlar.

1.13.7. Dış kaynaklardan temin yöntemleri

Kuruluşların ihtiyacı olan sayı ve nitelikteki çalışana ulaşabilmesi ve en doğru seçimi yapabilmesi için öncelikle geniş ve nitelikli bir aday havuzuna ihtiyacı vardır. Aday sağlamak amacıyla, kullanılan tüm yöntemler aday havuzu oluşturulmasına yardımcı olur. Dış kaynak temini için hem geleneksel yöntemler hem de modern yöntemler kullanılmaktadır.

Yazılı, sözel ve görsel tüm iletişim araçları ve internet gibi medya araçları çalışan temininde kullanılan ve öncelikli tercih edilen yöntemlerdendir. İhtiyaç duyulan nitelikli aday havuzunun oluşturulmasında geniş kitlelere ulaşip başvuruları toplamak gerekmektedir. Ancak bu süreç zaman alıcı ve maliyetlidir. Dolayısı ile gazete, meslek dergisi, radyo, televizyon ve internet gibi çeşitli medya araçlarını kullanmak hem maliyeti azaltır hem de zaman açısından avantaj sağlar (Özdemir, 2019).

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen resmi istihdam kurumları ve bunların dışında kalan özel kurumlar, iş arayanlar ile işletmeler arasında aracılık görevi üstlenen kuruluşlardır. Ülkemizde çalışmalarına İş ve İşçi Bulma Kurumu olarak başlayan ve günümüzde İş Kurumu adıyla devam eden kuruluş, istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaşmasına ve işsizliğin önlenmesine yardımcı olacak faaliyetler gerçekleştirmek ve işsizlik sigortası hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla kurulmuş resmi bir kurumdur (Sabuncuoğlu, 2018). İşçi ve işveren arasında aracılık görevi yapan bu kurumun, kuruluşa gönderdiği adayın işe alınması zorunluluğu yoktur. Ancak İş kanununun 30. Maddesi kapsamında belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin engelli, gazi, şehit yakını gibi kişileri belli bir oranda istihdam etme zorunluluğu vardır. Ayrıca işletmelerin bu nitelikteki adaylara Türkiye İş Kurumu üzerinden ulaşması ve kurumun onayı ile temin etmesi zorunludur (Özdemir, 2019). Özel istihdam büroları, “beyin avcıları” olarak da adlandırılırlar ve özellikle beyaz yakalı ve kalifiye çalışanları uygun pozisyonlara yerleştirilmesiyle bilinen bürolardır (Mondy, 2017). Daha genel olarak tanımlamak gerekirse, özel istihdam büroları, işgücü piyasasında iş arayanlarla kuruluşlar arasında, özel bir sözleşme çerçevesinde, belli bir ücret veya komisyon karşılığında etkin bir aracılık hizmeti sağlayan bürolardır. Bazen bu

büroların talep ettiği ücretler çok yüksek olabilmektedir. Ancak iyi bir kaynak olduğundan, tercih edilen bir çalışan temin yoldur. En önemli avantajları, adayı iyice araştırdıktan sonra kuruluşa önerirler böylece işletmenin yapacağı araştırmayı kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu, 2018).

İşletmeler, çalışan temini için özel meslek liseleri, teknik okular, yüksekokullar ve üniversitelere de başvurabilirler. Özellikle bu kurumlarla kurulan yakın ilişkiler ihtiyaç duyulan nitelikte çalışanın bulunmasına iyi ve daha az maliyetli bir kaynak oluşturur. Birçok okulda işe yerleştirme merkezleri veya öğrencinin başvurabileceği kariyer merkezleri vardır. Özellikle de üniversitelerde kuruluşlar tarafından düzenlenen kariyerle ilgili bazı özel etkinlikler, öğrencilerin meslekleri ve işletmeleri tanınmasına ve ileride yapmayı planladıkları iş hakkında ve girmek istedikleri firmalar hakkında bilgi edinmesine olanak sağlarlar. Bunun yanında birçok bölümün programları çerçevesinde yapılan stajlar ve işbaşı eğitimler de işletmelerin öğrenciyi değerlendirebilmesine, öğrencinin de işi ve kuruluşu tanınmasına yardımcı olurlar. Günümüzde birçok kuruluş başarılı öğrencilere, mezun olduktan sonra kuruluştaki çalışmalarına karşılık öğrenim bursları da vererek bünyelerine katmaya çalışırlar. Bu nedenlerle üniversiteler birçok kuruluş için ana tedarik kaynağıdır (Bingöl, 2016; Sabuncuoğlu, 2018; Özdemir, 2019).

Dış kaynak temininde meslek kuruluşlarından da yararlanılabilir. Hemen hemen her alanda meslek kuruluşları bulunmaktadır. Eğitim, sağlık, muhasebe, mühendislik gibi meslek kuruluşları, üyelerinin mesleki yönden gelişimlerine katkı sağlamayı amaçlarlar. Bunun yanında, bir güç odağı olarak meslektaşlarının haklarını korumak amacıyla olan sivil toplum kuruluşları da vardır. Mesleki kuruluşlar birçok meslek üyesini barındırdığından nitelikli çalışan temini için faydalı bir ağ oluşturur. Zaman zaman düzenlenen eğitim seminerleriyle bir araya gelen üyeler, yeniden iş arayan üyelerin daha kolay iş bulabilmesi için yardımcı olurlar (Özdemir, 2019). Aynı zamanda işletmelerin, anlık mesajlaşma veya haberleşme uygulamalarının kullanılmasıyla oluşturulan gruplarda da iş arayışında olan üyelerin veya firmaların bilgisinin paylaşılması iş bulunabilmesi için üyelere yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin bulunduğu yerleşke ve tanınmışlıkları, başka bir ifadeyle toplumda ve iş piyasasında oluşturdukları imajları ve daha birçok nedenle duyuru olsun olmasın birçok insan bireysel başvuru da yapmaktadır. Başvuru için, adayın bilgilerini içeren özgeçmişler önceleri işletmeye şahsen giderek, posta veya faks yoluyla ulaştırılıyorken, günümüzde ise genellikle e-mail ile gönderilmekte veya kurumsal web sitelerinin iş başvurusu alanları

kullanılmaktadır (Özdemir, 2019). Bireysel başvuru yöntemiyle yapılan başvuruların özellikle sık elaman alan işletmelerde işe alımla sonuçlandığı düşünülebilir. Ancak başvuran kişinin istediği iş için her zaman açık pozisyon olmaması durumu da göze alınmalıdır. Bireysel başvurular, en kolay ve en ucuz temin yöntemidir. Bu nedenle başvuran kişilere uygun pozisyon olmaması durumunda da iyi davranılmalı ve başvurular ileride değerlendirmek amacıyla belirli bir süre saklanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2018).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hem işletmelerin çalışan teminindeki davranış tarzlarını hem de iş arayanların iş arama ve başvurma şekillerini kökten değiştirmektedir (Mondy, 2017). Nitelikli başvuru havuzuyla iletişim kurmak, işe alımın en kritik yönlerinden biridir. Ağızdan ağıza, gazete ilanları ve üniversite ziyaretleri genellikle internetteki iş ilanları ile tamamlanır. Kariyer siteleri, kurumsal web siteleriyle ve benzeri internet araçlarıyla insan kaynakları yöneticileri potansiyel iş başvurusunda büyük bir havuza ulaşabilirler. Adaylar belirlendikten sonra, İKY, örgüt kültürüne uygun olup olmadıklarını anlamak için nihai adayları dikkatlice taramalıdır. Birçok internet aracı, başvuru sahiplerinin arka plan aramalarını hızlı ve kolay hale getirir (DeCenzo ve ark., 2010).

Günümüzde, internetin sağladığı birçok kaynakla aday temininden söz edilebilir. Bunlar; web siteleri, sanal iş fuarları, kurumsal kariyer siteleri, sosyal platformlar, web günlükleri, genel amaçlı iş ilanı panoları vb. sık kullanılan bazı kaynaklar aşağıda açıklanmıştır.

Kurumsal web siteleri, işletmelerin tanıtımlarını yaptığı, ürünlerini ve hizmetlerini sunduğu, gerçek varlığının dijital alandaki yüzüdür. Kuruluşa ait her türlü bilginin yer aldığı bu sitelerde bazen adaylar için, açık pozisyonlar, iş ilanları yayınlanır ve başvuru alanları oluşturulur. Kuruluşlar aday temininde masrafsız ve kolay bir yol olduğu için kendi web sitelerinde hazırladıkları başvuru formlarıyla zengin bir aday havuzu oluşturma yolunu tercih edebilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2018).

Kurumsal web sitelerin yanında dünyada ve ülkemizde esas amacının iş arayanlara aradıkları işi bulma ve işletmelere de aranılan adayı bulma konusunda hizmet veren birçok insan kaynakları web sitesi ve platformu da vardır.

Dünyadaki ve ülkemizdeki en popüler kariyer siteleri ve platformları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Monster,
- CareerBulldier,
- LinkedIn,
- Indeed,
- Glassdoor,
- Secretcv,
- kariyer.net,
- yenibiris.com,
- işbul.net ve
- eleman.net.

Sanal iş fuarları, çok sayıda başvuru toplamak için bir veya daha fazla işyeri tarafından yürütülen çevrimiçi aday araştırma ve bulma yöntemlerinden biridir. Bu fuarlar aday temin sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Geleneksel fuarlarda harcanan zaman ve uygun niteliğe sahip olmayan adaylar için yapılan harcamaları gereksiz bulan birçok işveren sanal fuarlara yönelmektedir (Mondy, 2017). Bu fuarlarda potansiyel iş adayları arayan tanınmış şirketlerin İK temsilcileriyle, özellikle üniversitelerden mezun olacak öğrencilerin, mezunların ve iş arayanların bir araya gelmesi ve birbirini tanınması amaçlanır. Başka bir ifadeyle bu fuarlar, adayın iş ve şirket hakkında bilgi almasına hatta başvuru yapabilmesine, işverenin de adayı tanınmasına olanak sağlar.

Sosyal medya (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn ve diğer benzer çevrimiçi alanlar) bireylerin ilgi alanlarını, bilgilerini paylaşmak ve iletişim kurmak için oluşturulan çeşitli platformlardır (Gelinas ve ark., 2017). Günümüzde oldukça fazla sayıda işletme geleneksel yöntemlerin yerine sosyal medya aracılığıyla aday temini yollarını kullanmaktadır. Kişiler arası ağlar en iyi aday temin yollarıdır. Bu nedenle sosyal medya aday temininde anahtardır ve uygun bir şekilde kullanıldığında çalışan teminin neredeyse her aşamasında fayda sağlayabilir (Mondy, 2017). İçinde bulunduğumuz bilişim çağında hemen hemen herkes sosyal medyanın farkında ve içindedir. Başlarda bu araçlar sadece arkadaşlarımızla veya aileyle iletişim kuracağımız, yazı ve fotoğraf paylaşabileceğimiz ortamlardı. Ancak sosyal medya günümüzde neredeyse tüm zamanımızı geçirdiğimiz bir sanal ortam haline geldi. Dolayısı ile iş piyasasına yeni giren yetenekler bu ortamlara aşinadır ve iş araştırmak için de sosyal medyayı kullanabilmektedir.

Geleneksel yöntemler, örneğin görsel veya yazılı, radyo ve televizyon reklamları maliyetli olabilir ve yeterli sayıda başvuruyu sağlayamayabilir. Sosyal medyanın ihtiyaç duyulan niteliklere sahip aday için daha geniş bir kitleye ulaşabilmesi ve daha az maliyetli olması önemli bir güçtür. Bu nedenle hem işverenler hem de iş arayanlar sosyal medyadan yararlanmaktadırlar.

Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışan temini için kullanılacak birçok yöntem vardır. İşletmenin, ihtiyaç duyduğu çalışana ulaşabilmesi için bu yollardan birini veya birkaçını kullanması gerekebilir. Ancak bu yolların hangisinin uygun olacağı işletmenin amacına ve yatırımına göre değişiklik gösterebilmektedir. Farklı aday sağlama yollarının avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Özdemir, 2019).

Tablo 1.1 Aday Sağlama Yollarının Avantaj ve Dezavantajları

Kaynak	Avantaj	Dezavantaj
Reklam	Geniş kitleye ulaşım	Yüksek maliyet
Billboardlar	Göz alıcı Görsel yaratıcılık	Kısıtlı bilgi Kolay unutulur
Sosyal Medya Araçları	Geniş kitlelere ulaşma imkânı, Maliyet etkin, Çift yönlü iletişim	Kontrol zorluğu
Kampüsler	En iyi öğrencilere ulaşma imkânı / Gelecek yönetimine şekil verme imkânı	Yüksek maliyet
Sosyal Faaliyetler	Maliyet etkin	Katılımcılar sinirlenebilir
Koşullu İşçiler	Ulaşılabilir, taşınabilir, esnek	Maliyet İki tabaka işgücü
Müşteriler	Adaylar kişisel olarak önerilir	Müşteri ile suni ilişkiler
Doğrudan Posta	Kişisel ve seçici	Vakit sıkıntısı Postalar açılmayabilir
Çalışan Referansları	Ucuz Süratli	Düzenli kullanımı ayrımcılığa neden olur
İşe Alım Firmaları	Geniş aday havuzu	Maliyet
Resmi Kurumlar	Maliyet etkin Geniş aday havuzu	Yetersiz adaylar
İK Dosyaları	Maliyet etkin İyi halkla ilişkiler	Eski tarihli dosyalar
İş Fuarları	Fazla sayıda aday Ağ kurma fırsatı	Maliyetli Zaman alıcı
İş İlanları	Vakit tasarrufu Düşük maliyet	Yöneticiler kontrolü kaybettiğini hissedebilir

1.14. İnsan Kaynağı Seçimi Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları temin süreci tercih edilen aday temin yolundan sonra yerini seçim aşamasına bırakmaktadır. Açık pozisyon için ilan yayınlanmış ve başvurular yapılmıştır. Dolayısı ile seçim süreci, temin sürecinden farklı olarak adayları da içine alan çok aşamalı bir süreçtir (Decenzo ve ark., 2010; Mondy, 2017).

İnsan kaynağı seçim süreci, adayla iş arasında en iyi uyumu sağlayabilecek şekilde, aday veya adayların boşalan görevle karşı karşıya getirilmesidir (Özdemir, 2019). Başka bir ifadeyle seçim, aday temin süreci sonunda yaratılan, aday potansiyelinin iş gereklerine göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi sürecidir (Can ve ark., 2012).

Mondy (2017) insan kaynakları seçimini, bir örgütte belirlenmiş açık bir pozisyon için en uygun adayın diğer adaylar arasından tercih edilmesi süreci şeklinde açıklamaktadır.

Bingöl'e (2016) göre ise, temin süreci aday havuzu oluşturmayı, seçim süreci de bu havuzda başvurusu bulunan adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı içermektedir. Bireyler, birbirinden farklı değerlere, düşünceye, davranış, ilgi, bilgi ve becerilere sahiptirler. Kuruluşlardaki işlerde de farklılıklar vardır. Dolayısı ile İK seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için en iyi uyumu gösterecek adayların belirlenmesi sürecidir.

İşletmenin gerek içerdeki çalışanına gerekse dışarıya karşı takip ettiği çalışan politikasının olumlu izlenimi sağlam temellere ve ilkelere bağlı bir insan kaynağı seçim sistemiyle sağlanır. Dürüst ve dikkatli yapılan bir seçim süreci kuruluşa güveni artırır ve bu süreç sonunda uygun kişinin seçilmesi de işletmeye daha verimli bir çalışma ortamı sağlar (Sabuncuoğlu, 2018). İK seçimi, geleneksel olarak nitelikli çalışan arayışına ya da işin gereklerine uygun olmayan adayların elenmesine yönelmiş olmasının yanında, günümüzde sosyal bir işlev kazanmıştır. Bunun yanında, insan kaynağı seçiminde nitelikli bir çalışan için uygun, tatmin edici ve gelişimine kaynak olacak bir işte bilgi ve becerilerini kullanabilmesine de imkân verilmelidir (Özdemir, 2019).

Kuruluşlar için İK seçim sürecinin amacı, insanları örgütle ve işlerle doğru bir şekilde eşleştirmektir. Aday havuzunda bulunan kişi fazla kalifiye veya tam tersi durumda ise ya da farklı nedenlerle işe ya da örgüt kültürüne uygun değilse, işe alınması durumunda etkin çalışmayacak, işten çıkarılacak veya kendi isteğiyle işten ayrılacaktır.

Verimliliği artırmanın birçok yöntemi vardır ancak en güçlü yöntem, doğru kişiyi doğru işe alma kararıdır. İşletmelerin çalışan seçiminde yanlış tercihler yapması, her ne kadar iyi bir örgüt yapısı, planı ve kontrol sistemi olsa da uzun vadede başarısını olumsuz etkileyebilir. Kuruluşlarda örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayacak nitelikte çalışanların olması aynı teknolojiye sahip kuruluşlar arasındaki en güçlü farkı yaratmaktadır (Mondy, 2017).

Kısaca kuruluşlar için insan kaynağı seçme sürecinin temel amacını, iş ve aday uyumu sağlanarak, işletmenin verimli olmasını, büyümesini ve işinden memnun olan çalışanlara sahip olmasını sağlamak şeklinde ifade edilebilir (Özdemir, 2019).

1.15. İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin hazırlanmış bir seçim sürecinin olması ve bunu takip etmeleri işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Ancak bazı durumlarda çevresel faktörler seçim sürecini etkileyebilmektedir. Seçim sürecini etkileyen bu faktörler; yasal uygulamalar/düzenlemeler, örgütün türü, karar alma hızı, aday havuzu, örgütsel hiyerarşi, deneme süresi/dönemi, örgütsel uyum ve diğer İK işlevleri şeklindedir (Bingöl, 2016; Mondy, 2017; Özdemir 2019).

Seçim sürecini etkileyen faktörlerden biri yasal düzenlemelerdir. İK'nın temel amacı adayların uygunluğunu belirlemek olsa dahi işletmelerin adil davranması gereklidir (Mondy, 2017). Başka bir ifadeyle adayların belirlenmesi ve iş sözleşmesi görüşmeleri sürecinde dürüst ve ayrımcılığı engelleyen yasal düzenlemelere göre hareket edilmelidir (Bingöl, 2016). Örneğin; 50 çalışandan fazla olan kuruluşlarda %6 oranında dezavantajlı gruptan (engelli, eski hükümlü vb.) çalışanın istihdam edilmesi gereklidir (Özdemir, 2019).

Seçim sürecini etkileyen diğer faktörlerden biri de, örgütün kamu veya özel sektör ya da kâr amaçlı örgüt olması durumudur. Kâr amaçlı bir örgütte, çalışanlar, örgütün kâr amacını gerçekleştirmesine ne derce katkıda bulunacaklarına ya da bulunup bulunamayacaklarına göre seçilirler (Bingöl, 2016). Bunun yanında çalışan seçiminde adayın işle ilişkili kişilik özellikleri de dikkate alınarak bir bütün olarak değerlendirilir (Mondy, 2017). Bu örgütler seçim süreçlerinde daha esnek ve biçimsel olmayan yollar izleyebilmekte ve daha modern teknikler kullanabilmektedirler. Kamu kurumları ise, daha merkezîyetçi ve yasal prosedürlere uygun şekilde çalışan seçimi yapmaktadırlar (Göktaş 2019). Ülkemizde kamu işletmelerin de açık pozisyonlar için genel yazılı sınavlar

yapılmaktadır. Yapılan bu sınavlara binlerce insan katılmaktadır. Katılımın fazla olduğu bu sınavlarda adaylar arasından en yüksek puanı alanlar işe seçilmektir (Bingöl, 2016).

Seçim kararının verilme süresi de seçim sürecinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Kuruluşlarda gelişen ani durumlarda, örneğin kritik bir pozisyonda görev alan birinin işten ayrılması veya hayatını kaybetmesi sonucunda işlerin aksamaması için hızlı bir şekilde seçim yapılması gerekebilir. Bu durumla karşılaşan işletmelerin seçim sürecinin her aşamasını yerine getirmesi zaman alacağından, seçim sürecinin bir veya daha fazla adımını atlayarak seçim işlemini gerçekleştirebilirler (Özdemir, 2019).

Seçim sürecini etkileyen başka bir faktör de aday havuzudur. Açık bir pozisyon veya belirli bir iş için istenen niteliklere sahip aday sayısı aday havuzunu oluşturur. Aday havuzunun büyüklüğü/küçüklüğü, seçim sürecini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Bu havuzun büyüklüğü nitelikli adayın seçilebilmesini olumlu yönde etkilerken, aday havuzunun yeteri kadar büyük olmaması ise istenilen özelliklere sahip çalışanın seçilmesini zorlaştırır ya da imkânsız kılabilir (Özdemir, 2019). İş gücü pazarının genişlemesi veya daralması da aday havuzunun sayısını etkilemektedir. Yüksek işsizlik oranı aday havuzunun büyüklüğü, düşük işsizlik oranı ise havuzun küçüklüğü anlamına gelmektedir (Mondy, 2017).

Kuruluşlarda genellikle değişik kademelerdeki pozisyonları doldurmak için farklı seçim yaklaşımları kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle alt ve üst kademe çalışan seçiminde izlenecek yöntemler farklıdır. Bu nedenle örgütsel hiyerarşi de seçim sürecini etkilemektedir. Örneğin, üst yönetim için alınacak bir çalışanın özgeçmişi detaylı olarak incelenir ve kapsamlı mülakat ve testlerden geçirilir. Yönetici seçimindeki bu aşamalar oldukça zaman alıcıdır. Bunun yanında alt kademede görev alacak bir çalışan için bu kadar detaylı inceleme yapmadan sadece birkaç basit test ve görüşmeyle süreç tamamlanabilir (Bingöl, 2016; Mondy, 2017; Özdemir, 2019).

Örgütsel uyum, çalışan adayının örgüt kültürüne veya değer sistemine uyma derecesine yönelik algıdır ve seçim sürecini etkileyen diğer bir faktördür. İşe yeni alınan bireyin, istenildiği başarıyı gösterememesinin birçok nedeni olabilir. Bireyin bilgi ve becerileri başarısında oldukça önemlidir ancak istihdam ilişkilerinde en etkili bileşen kültürel uyumdur (Mondy, 2017).

İnsan kaynağı seçimini etkileyen diğer bir faktör de deneme süresidir. Birçok kuruluş çalışanların yeteneklerini, sergiledikleri performansa bağlı olarak değerlendirebilecekleri bir deneme süresi uygulanmaktadır. Deneme süresinin amacı işe alınan yeni çalışanın o göreve uygun olup olmadığının belirlenmesidir. Bu uygulama seçim sürecinin bazı adımlarını içerebildiği gibi sürecin doğruluğunu da kontrol etmek açısından kullanılabilir. Deneme süresi üç aydan oluşmaktadır. Ancak bazı işletmeler deneme süresini daha uzun tutabilmektedir (Mondy, 2017). Ülkemizde ise, deneme süresi konulan bir iş sözleşmesinde, 4857 sayılı İş Yasası'nın 15. maddesinde göre en çok iki ay süre verilebilmekte, toplu iş sözleşmelerinde ise süre dört aya kadar uzatılabilmektedir. Yine bu maddeye göre deneme süresinde hem yeni çalışan hem de işveren iş sözleşmesini, çalışanın çalıştığı günlerin ücret ve diğer hakları saklı kalarak bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilirler (Bingöl, 2016).

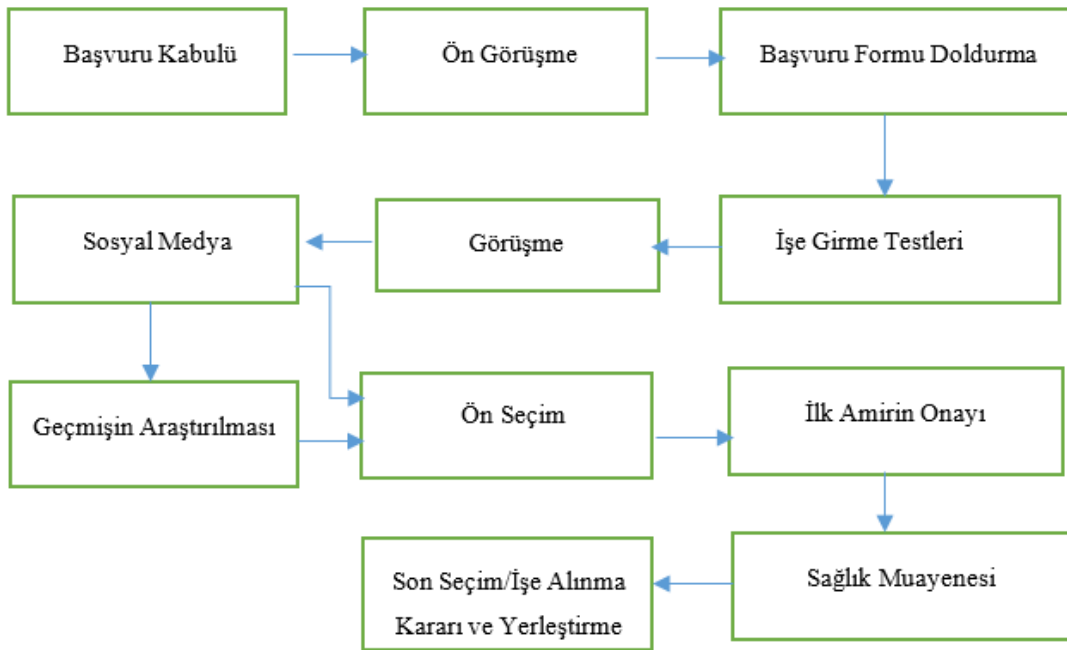
İK temin ve seçimi, İKY'nin bir alt sistemidir. Bu nedenle diğer İK işlevlerini de etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir (Özdemir, 2019). Örneğin; tazminat miktarının rakiplerin sunduğundan az olması durumu veya işletmenin çalışma koşullarının sağlık ve güvenlik açısından yetersiz olduğuna yönelik imajının olması en iyi nitelikte adayı işe almayı zorlaştıracaktır (Mondy, 2017).

1.16. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

İnsan kaynağı seçimi aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşan aday havuzu içerisinde hangi adayların işe alınacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İnsan kaynağı seçim sürecinde adaylar hakkında anlamlı bilgiler elde edilmesini sağlayacak bu faaliyetler tüm kuruluşlar tarafından genel kabul gören bir süreç olmamakla beraber ön inceleme ile başlayıp nihai istihdam kararıyla son bulan bir yol izler (Mondy, 2017).

DeCenzo ve arkadaşları (2010) seçim sürecini; 1) ilk eleme görüşmesi, 2) başvuru formunun doldurulması, 3) istihdam öncesi testler, 4) kapsamlı görüşme, 5) koşullu iş teklifi, 6) varka plan araştırması, 7) tıbbi veya fizik muayene ve 8) kalıcı iş teklifi olarak sekiz adımdan oluştuğunu ifade ederler. Süreçteki her adım başvuranın geçmişi, yetenekleri ve motivasyonu hakkındaki bilgisini genişletmeyi amaçlar ve karar vericilerin tahminlerini ve nihai seçimlerini yapmak için kullandıkları bilgileri artırır. Ancak bazı adımlar, yararlı veriler sağlamazlarsa veya maliyeti yüksek olursa ve garanti edilmezse atlanabilmektedir.

Bingöl (2016) ise seçim süreci için genellikle kullanılan adımları; 1) başvuru kabulü, 2) ön görüşme, 3) başvuru formunu doldurma, 4) işe giriş testleri, 5) görüşme, 6) sosyal medya araştırması, 7) ön seçim, 8) ilk amirin onayı, 9) sağlık muayenesi, 10) son seçim/işe alım kararı ve yerleştirme olarak belirtir. Şekil 1.1’de görüldüğü gibi seçim sürecinin her bir aşamasında aday hakkında ulaşılan bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunun olumlu olmasıyla bir sonraki aşamaya geçilir. Her aşamada bu işlem tekrarlanarak son aşamaya kadar gelinir. Bu aşamalardan herhangi birinde değerlendirme olumsuz olursa aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilemeyerek seçim süreci sonlanır (Bingöl, 2016).



Şekil 1.1 İnsan Kaynağı Seçim Süreci

Her işletmenin, ihtiyacına, niteliğine, koşullarına, tercihlerine, büyüklüğüne, istediği personel sayısı gibi özelliklere bağlı olarak adımların sayısı, sırası veya adı gibi unsurlar değişiklik gösterebilir. Bu süreçte önemli olan hangi adımlardan oluşan bir yol izleneceği değil kuruluş için etkin sonuç verecek yöntemlerin kullanılmasıdır (Özgen, 2002; Özdemir, 2019).

Bahsedilen bilgiler ışığında her işletmede farklılık gösterebilecek bu adımlara genel olarak aşağıda değinilmiştir.

1.16.1. Başvuru kabulü ve incelenmesi

Adayların başvurularını toplamak için, açık pozisyonun doldurulmasına yönelik aciliyet, maliyet gibi faktörlerin etkisiyle iç ya da dış kaynaktan temin yöntemine göre farklı aday sağlama yolları kullanılır. Geniş bir başvuru aday havuzunun oluşturulması daha öncede söylendiği gibi oldukça önemlidir. Başvuru sayısının yüksek olması, işin gereklerine uygun çalışanın seçilebilme olasılığını da artırır. İnsan kaynağı temini süreci sonunda iş ilanının verilmesi ve aday başvurularının gelmeye başlamasıyla seçim süreci başlamış olur (Özdemir, 2019). Yapılan başvuruların kabulü ve incelenmesi aşaması ise işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayların elenmesini amaçlanmaktadır. Başvuru dilekçeleri ve özgeçmiş belgelerinde gereken asgari özellikleri taşımayan adaylar elenmektedir. Ancak bazı durumlarda, başvurdukları iş dışında başka açık pozisyonlar için uygun görülen adaylar seçilebilmekte ve iş teklifi yapılabilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

1.16.2. Ön görüşme

Başvurularının kabulü sonrası genellikle adaylarla insan kaynakları uzmanı veya bölüm yöneticisi arasında bir ön görüşme yapılır. Kısa tutulan bu görüşme, adaylardan işe yarayacakları seçmekten öte işin niteliklerine uygun olmayanları eleme amacını taşır. Örneğin; yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu vb. Bu görüşmelerde daha çok adaya neden bu iş yerine başvurdukları sorulur ve adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları öğrenilmeye çalışılır. Bunun yanında önceki işleri ve mezun oldukları okullar hakkında bilgi alınarak eğitim ve deneyim durumları da öğrenilir. Ayrıca bu görüşmeyle adayın dış görünüşü ve konuşması da değerlendirilir. Ön görüşme yüz yüze internet veya telefon aracılığıyla yapılabilmektedir (Bingöl, 2016; Sabuncuoğlu, 2018). Ön görüşme sonucunun olumlu geçmesi durumunda, açılan pozisyona uygunluğu düşünülen adaylara doldurmaları için bir başvuru formu verilir.

1.16.3. Başvuru formu doldurtulması

İşletmelerin duyurulan iş ilanına uygun olarak yapılan başvurularda özel olarak hazırlanan bir başvuru formu doldurulmalıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010). Başvuru formları, adayla ilgili bilgileri belirli bir formatta düzenlemek, kısa listeler hazırlamak, randevu oluşturmak ve çalışan kaydını tutmak için yapılandırılmış bir temel sağlarlar. Adayın

özgeçmişini öğrenmeye yönelik olan bu formların genellikle adayların şahsen doldurması istenir. Adaya formda yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olması aynı zamanda renk, din, dil, ırk ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte ve ahlaki değerlere aykırı olmaması gerekmektedir (Bingöl, 2016). Bunun yanında adayın ailesine yönelik veya kan grubu gibi ayrıntılı sorular da sorulmamalıdır. Bu tür bilgiler işe alım gerçekleştiğinde özlük dosyası için istenilmelidir (Sabuncuoğlu, 2018).

Standart bir yapısı olmayan başvuru formları her işletmenin ihtiyacına göre hazırlanırlar. Kurulardan kuruluşa farklılık gösteren bu formlarda ortak noktalar bulunur. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Özdemir, 2019):

- Kişisel bilgiler,
- Öğrenim durumu,
- İş tecrübesi,
- Referanslar,
- Askerlik durumu,
- Sağlık durumu,
- Diğer tamamlayıcı bilgiler.

1.16.4. Sınav ve testler

Sınavlar ve Testler, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikteki çalışanların seçiminde kullanılan faydalı uygulamalardır. Seçim sürecinde hangi sınav ve testlerin uygulanacağı açık pozisyonların idari ya da teknik olması, pozisyonun gerekleri, işletmenin amaçları ve politikaları gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir (Özdemir, 2019). Her bir bireyin iş performansına bağlı olarak farklı özellikleri vardır. Bu ölçülebilir farklılıklar, bilişsel beceriler, psikomotor beceriler, iş bilgisi, çalışma davranışları, mesleğe ilişkin ilgi alanları ve kişilikle ilgilidir (Mondy, 2017).

Testler örgütsel psikoloji ve davranış alanında araştırma yapmak ve özellikle veri toplamak için sıklıkla tercih edilen araçlardır (Can ve ark., 2012). İnsan kaynakları seçim sürecinde uygulanan sınav ve testlerin niteliği zaman içinde değişse de psikolojik testlerin kullanımını Birinci Dünya Savaşında ABD ordusunun askerinin temin ve seçiminde karşılaşılan sorunları en aza indirmek amacıyla özel bir psikologlar komitesi tarafından geliştirilen zekâ testine kadar dayanmaktadır (Bingöl, 2016).

Psikolojik testlerin amacı, bireysel yetenekleri veya özellikleri ölçmek için nesnel bir araç sağlamaktır. Bu ölçüm araçları, bireyin alışılmış performansı değerlendirir ve kişilik özelliklerini, ilgi alanlarını, değerlerini veya davranışlarını ölçer. Ölçümlerde, yüksek veya düşük puan, bir kişinin belirli bir kaliteye sahip olma derecesi anlamına gelir ve cevapların uygunluğu, doldurulacak işte gereken belirli niteliklere bağlıdır. Başka bir ifadeyle bu testler, bireylerin bir işte ne ölçüde başarılı olacaklarını tahmin edebilmek için bireyleri daha iyi anlamayı sağlamak amacıyla kullanılırlar (Armstrong, 2006). Bireyin düşünme ve öğrenme yeteneğini, özel yeteneklerini, davranışlarını vb. ölçmeyi sağlayan bu testlerin doğru tahmin yapma olasılığının düşmemesi için bazı önemli özelliklerinin olması gerekir. Bunlar; iş analizi ile bağlantı kurulması, standardizasyon, güvenilirlik ve geçerlilik, homojenlik, kültüre uyumluluk, gizlilik, güncellik, duyarlılık, kullanılabilirlik ve yorumdur (Armstrong, 2006; Bingöl, 2016).

İşletmeler farklı testleri ayrı ayrı kullanabilecekleri gibi bir arada da kullanılabilirler. Farklı testlerin bir arada kullanılmasına test bataryası adı verilmektedir. Test bataryasında yer alacak testler, değerlendirme profiline ve yetenek profiline göre farklı şekillerde belirlenebilir (Özdemir, 2019).

İnsan kaynağı seçiminde genellikle kullanılan testler; zekâ testleri, duygusal zekâ testleri, yetenek testleri, kişilik testleri ve ilgi testleridir.

Zekâ bireysel farklılığı ölçmede en önemli faktörlerden biridir. İnsan zekâsının duygusal ve kavramsal olması bireyin, ilişkilerini düzenlemesini, akıl yürütmesini, bilgi edinmesini, tahminde bulunmasını ve karar vermesini sağlar (Can ve ark., 2012). Zekâ testleri, idrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü gibi belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılan testlerdir (Bingöl, 2016). Başka bir ifadeyle, zekâ testleri, zihinsel farklılığı ölçmek amacıyla taşır (Sabuncuoğlu, 2018). Zekâ son derece karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle zekâ testleriyle ilgili zorluk da, zekâyı neyin oluşturduğuna dair bir teoriye dayanmaları ve daha sonra zekânın farklı faktörlerini veya bileşenlerini ölçmek için bir dizi sözlü ve sözlü olmayan araç türetmeleri gerektiğidir (Armstrong, 2006).

Duygusal zekâ, bireyin empati yapabilme, doğru algılayabilme, değerlendirebilme ve duyguları ifade edebilme yanında duygusal bilgiyi anlama ve duyguları düzenleme yeteneğidir (Gürsoy, 2014). Duygusal zekâ testleri bireyin duygusal beceri düzeyini ölçmek

için kullanılır. İşletmelerde duygusal zekâ, bireylerin görevlerini verimli yapılabilmesi ve işlerin etkili şekilde tamamlanması için önemlidir. Yapılan farklı araştırmalar üst düzey duygusal zekâyâ sahip bireylerin iş performansının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile duygusal zekânın, işle ilgili doğru meslek seçimlerinde ve iş performansın artmasıyla ilgili olarak çalışanların örgüt içinde başarıya ulaşmalarında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Shahhosseini, Silong, Ismaill ve Uli, 2012).

Yetenek, bireyin doğuştan sahip olduğu beceriler yanında sahip olmadığı bir beceriyi öğrenme kapasitesidir (Özdemir, 2019). Yetenek testleri ise bireyin zihinsel ve bedensel gücünü ölçen testlerdir. Bu testlerden bedensel yetenek testleri, el-ayak-kol-parmak gibi organların kullanımı, koku, renk ve tat ayırma, görme, duyma ve güç kullanımı ile ilgilidir. Zihinsel yetenek testleri ise bireyin bir işi öğrenme kapasitesini ve başarabilme seviyesini belirlemektedir.

Kişilik, bireyin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliklerini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleridir. Kişilik testleri ise bireylerin kişilik özelliklerini ortaya koymak için yapılan testlerdir. Bu testler bireylerin davranış özelliklerini, duygularını ve düşüncelerini başka bir ifadeyle bireyin huy ve mizaç özelliklerini değerlendirir. Kişilik testlerinin yetenek testlerinden farkı, zaman kısıtlaması ve belirli bir sorun çözme becerisine yönelik olmamasıdır.

İlgi, bireyin belirli bir şeye karşı dikkatini yöneltmesi, önceliklerinin önüne koyması ve o şeyi yapmaktan hoşlanmasıdır. Kişilerin üstlendiği görevlerde başarılı olması ve yaptığı işten tatmin olması, o işi ne kadar sevdiğine, başka bir ifadeyle kişinin ilgi alanına yakınlığına bağlıdır. Yapmaktan zevk alınan bir işte hata yapma sayısının azalacağı, verim sağlanacağı ve kalitenin artacağı düşünülebilir (Sabuncuoğlu, 2018). İlgi testleri, kişinin zevklerini, tutkularını, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini belirlemektedir (Bingöl, 2016). Bu testler, işe alım uzmanlarına bireyin hangi işte daha verimli ve istekli olacağını değerlendirebilme imkânı sağlarlar. Ancak ilgi testleri tek başına yeterli değildir. İlgisi olan bir bireyin o görevi gerçekleştirmeye karşı yeteneğinin de olması gerekmektedir. Dolayısı ile yetenek ve ilgi testlerinin birlikte uygulanması değerlendirmelerin daha sağlıklı yapılmasını sağlayabilmektedir. İnsan kaynaklarında yaygın olarak kullanılan ilgi envanterleri, Güçlü İlgi Envanteri (SII) ve Kuder Mesleki İlgi Anketidir (KOIS) (Sangeetha, 2010).

1.16.5. İş görüşmesi

İş görüşmesi kısa ve eleyici amaçla yapılan ön görüşmeye karşı daha detaylı yapılan bir görüşme biçimidir. İş görüşmesi aşamasında adayın diğer aşamalarda elde edilemeyen ya da eksik olan bilgilerine ulaşılmaya çalışılır. Bunun yanında adayın fiziksel görünüşü, konuşması, işe hevesi, olaylara yaklaşımı, yönetme yeteneği, ekip ruhu, bilgisi, ilgisi de öğrenilmeye çalışılır (Özdemir, 2019).

İş görüşmeleri, adayların birçok aşamayı geçerek görüşme aşamasına kadar gelebilmeleri açısından önemli olduğu kadar, bazı işletmelerin psikolojik testler kullanmaması ya da seçim süreci aşamalarında elde edilen bilgilerin kişi ile uyumunun ilişkisini görebilmek amacı ile de oldukça önemlidir (Mondy, 2017). Bu nedenlerle iş görüşmesi en çok kullanılan insan kaynağı seçim yöntemlerindedir (Özdemir, 2019). İş görüşmesiyle adaya görev alacağı iş ve işletme hakkında bilgi verilmesi ve adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olup olmaması değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2018). Başka bir ifadeyle bu aşama, işveren ve aday arasında çift yönlü bilgi aktarımının yapılmasını sağlar.

İş görüşmesinin verimli geçebilmesi için yapılması gerekenler vardır. Bunları, görüşme öncesi, görüşme anı ve görüşme sonrası şeklide sınıflandırabiliriz.

Görüşme öncesinde görüşmenin planlanması, adayın araştırılması, iş tanım ve gerekliliklerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Görüşmenin planlanması, süreci hızlandırmak ve etkili bir işe alım görüşmesi için önemlidir. Görüşme yapılacak aday belirlendikten sonra tarih, zaman ve yer belirlemek için adayla iletişime geçilmeli ve birlikte karar verildikten sonra adaya, görüşmeyi yapacak uzmanın adı, görüşme tarihi, yeri ve süresi e-mail olarak da gönderilmelidir. İşletmenin konumunun zor bulunan bir yerde olması durumunda tanımlayıcı adres bilgisi de yine bu e-maile eklenebilir (Özdemir, 2019). Bunun yanında her iki tarafın da karar verilen bu planlamaya sadık kalması önemlidir.

Adayın araştırılması görüşmecinin aday hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan önemli bir hazırlık aşamasıdır. Bilgi toplamak, sorulacak sorular için fikir sahibi olunmayı sağlar ve yanıtlar doğrultusunda adayın anlaşılmasına yardımcı olur. Sorulan sorular, aday ile özgeçmiş, içerik ile biçim ve kişinin deneyimi arasında bir köprü olmalıdır. Görüşmecinin aday özgeçmişini içeren belge yanında, başvuru formu ve yapılan istihdam

öncesi testlerin sonuçlarını incelemesi en rahat şekilde bilgiye ulaşmayı sağlar. Ancak aday hakkında bilgilerin yeterliliği sadece bu incelemelerle belirlenemeyebilir.

İş tanımı ve iş gereklerinin gözden geçirilmesi ise diğer önemli bir hazırlık aşamasıdır. Bilgi toplamak sadece adaya yönelik değil iş ile de ilgili olmalıdır. Görüşmeci başvurulan işin iş tanımı gözden geçirmeli ve buna uygun sorular hazırlamalıdır (DeCenzo, 2017). İş tanımları ve işin gerekliliklerini gözden geçirmek adayın değerlendirilebilmesi konusunda görüşmeciye bilgiler sağlayarak mülakatı şekillendirecektir. Sorulacak soruların hazırlanması ve adaylara yöneltilmesi ise her adayın verdiği cevaplar üzerinden gerekli bilgilerin ortaya çıkarılmasını ve adaylar arasındaki kıyaslamayı daha doğru yapabilmeyi sağlayacak ve nitelikli adayın seçilmesine yardımcı olacaktır.

Görüşme anında dikkat edilmesi gerekenler ise, görüşmenin yürütülmesi ve görüşmenin tamamlanması aşamalarıdır.

Görüşmenin yürütülmesi aşamasında, aday karar verilen gün, saat ve yerde dostane bir şekilde karşılanarak görüşmeye alınmalıdır. Görüşmeci, öncelikle adaya güven ve itimat duygusu oluşturmalı ve adayla kendisi arasında olumlu bir duygusal yaklaşım ve uyum geliştirmelidir. Adayın heyecanını ve gerginliğini azaltmak için konuşmaya konu dışı sorular yöneltilerek başlanmalıdır. Bu şekilde mülakata başlamak daha samimi bir ortamın yaratılmasına dolayısı ile adayın kendini rahatça ifade edebilmesine yardımcı olur. Görüşmeci bu süreçte soruları dikkatli ve ustalıkla sormalıdır. Sorulan soruların ise, açık ve adayı konuşmaya teşvik edici nitelikte olması gerekmektedir (Bingöl, 2016). Bunun yanında görüşme anında not tutulması görüşme sonunda yapılacak değerlendirmede görüşmeciye oldukça yardımcı olacaktır.

Görüşmenin tamamlanması aşamasında ise adaydan istenilen tüm bilgilere ulaşılmış olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Görüşme sonlandırılmadan önce adaya sormak istediği bir soru olup olmadığı sorularak adayın yapmak istediği açıklamalara fırsat verilmeli ve kısaca bu açıklamalar dinlenerek mülakat tamamlanmalıdır. İş görüşmesi mülakatlarının kesin bir süresi olmamakla beraber yapılan mülakatlarda geçen süre genellikle 20-45 dakika arasındadır (Özdemir, 2019).

Görüşme sonrasında ise görüşmenin değerlendirilmesi aşaması gelmektedir. Görüşme tamamlandıktan sonra aday hakkında toplanan ayrıntılı bilgiler ve varılan izlenimler unutulmadan değerlendirmenin yapılması daha sağlıklı olacaktır. Değerlendirme aşamasında, görüşme öncesinde istenilen kriterlere göre geliştirilmiş bir değerlendirme

formuna veya hazır bir forma aday hakkında varılan izlenimler ve istenilen bilgiler girilerek değerlendirme yapılabilir. Böyle bir formun kullanılması şeffaf olmayı sağlarken, nihai karar için diğer adaylarla karşılaştırmada da işverene veya işe alım uzmanına fayda sağlayacaktır.

1.16.6. Referans inceleme

İşe seçim sürecinde adayın geçmiş işyerlerindeki performansının, kurum içindeki uyumunun, işine ve verilen görevlere karşı tutum ve davranışlarının bilinmesi yeni üstleneceği görevi için bir gösterge niteliği taşır. Referans incelemenin amacı, adayın önceki davranışlarının, kişiliğinin bir göstergesi olarak, gelecekteki davranışları hakkında ön fikir vereceği düşüncesidir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

Seçim sürecinde adayın başvuruda verdiği bilgilerin doğruluğu ve önceki işinden neden ayrıldığı dikkatlice incelenmelidir. İşe alım uzmanları nihai karar öncesi adayların başvuru forumlarında belirttikleri referanslar üzerinden incelemede bulunabilirler. Bu incelemelerle başvuru formunda verilen bilgilerin doğruluğunu öğrenmenin yanında adayın kuruluştaki çalışmasında sıkıntı yaratacak bir durum olup olmadığı da öğrenilebilir.

Adayların referansları, kendileri hakkında bilgi sahibi olan kişiler, daha önce çalışılan iş yeri yöneticileri, mezun oldukları üniversitenin öğretim üyeleri vb. olabilir (Bingöl, 2016). Referans görüşmeleri, telefon, yüz yüze veya canlı görüşme sunan platformlardan yapılabilir. Referans incelemesinde işe alım uzmanlarının dikkat etmesi gerekenlerin başında referanslarda alınan bilgilerin her zaman objektif olmayabileceğidir. Adayı seven ve yakından tanıyan kişiler, aday hakkında olumsuz konuşmayacaktır. Dolayısı ile adaylardan özellikle önceki işyerlerinden referansların gösterilmesi beklenmeli ve onlarla görüşülmelidir. Farklı iş yerlerinden gelen benzer bilgiler ışığında aday hakkında ortak bir sonuca ulaşılabilir.

1.16.7. Sağlık kontrolü

Adayın istihdam öncesi sağlık kontrolünden geçmesi karardan önceki son adımdır ve oldukça önemlidir. Sağlık kontrolünde fiziksel/tıbbi muayeneler yapılmaktadır. Fiziksel muayeneler, işin gerekliliklerine fiziksel olarak uymayan adayların elenmesi için gerekli bir seçim aracı şeklinde de ifade edilebilir (DeCenzo ve ark., 2017). Sağlık kontrolü işe kabul

edilmeden önce yapılabileceği gibi işe yerleştirildikten sonra da yapılabilir. Her iki durumda da bu kontrollerin ücretleri kurum tarafından karşılanır. Adayın sağlık kontrollerini yapmak için işletme kendi bünyesindeki imkânlarını kullanabilir veya böyle bir imkânı yoksa adayı çevredeki anlaşmalı olduğu ve masraflarını karşılayacağı sağlık kuruluşlarına yönlendirebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2013).

1.16.8. İşe alınma kararı ve iş teklifi

Çalışan seçim sürecinin aşamalarından başarıyla geçen adaylar için işe alınmaları konusunda nihai kararın verilmesi gerekir. Önceki aşamalarda yapılan değerlendirmelerde olumlu sonuçlar alınan adayların sayısı işletmenin ihtiyaç duyduğundan daha fazla olabilir. Dolayısı ile işletme adaylar arasından kimlerin işe alınacağına bu aşamada kesin olarak karar vermelidir (Bingöl, 2016). İşletmeler çalışan seçimi için doğru zamanda doğru kararı vermek zorundadırlar. Son kararı verecek kişi yapılacak işi teknik olarak daha iyi bilen, işe alınacak kişinin performansından da sorumlu olacak olan yöneticidir. Yöneticinin vereceği kararda ise kullanılan seçim yöntemlerindeki sonuçların değerlendirilmesi etkili olacaktır. Son karar verildikten sonra ise sıra adaya iş teklifinde bulunmaya gelir.

İş teklifi, tüm aşamalardan geçen adayın işin detaylı olarak kapsamını ve kendisine sağlanacak olanakları konuşmak amacıyla son bir kez daha görüşmeye çağrıldığı son aşamadır. İş teklifi görüşmesinde adaya iş ile ilgili, ön koşullar, çalışma koşulları, maaş, yan ödemeler, diğer olanaklar, işe başlangıç tarihi ve teklifin kabulü için son gün görüşülür. Yapılan görüşme sonrasında taraflar arasında mutabakat sağlanırsa adaya istenilen belgeler ve işe başlayacağı tarih bilgisi verilir. Gerekli belgeler tamamlandıktan sonra iş sözleşmesi imzalanır. Ancak herhangi bir şekilde anlaşma yapılamazsa işletme, listede bulunan ikinci adayla görüşme sağlayacaktır (Demirkol ve Ertuğral, 2007). Sözleşme imzalanmasından sonra yeni çalışana kurumsal elektronik posta hesabı açılmakta ve sigorta girişleri gibi yasal süreçler başlatılmaktadır.

1.16.9. İşe yerleştirme

İşletmenin tüm seçim aşamalarını tamamlayan ve sağlık raporunu da alan kişi işletmenin yeni çalışanı olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse bir deneme süresini tamamlar ve işe yerleştirilir (Sabuncuoğlu, 2018).

İşe yerleştirme aşamasında yeni çalışan için yönlendirme ve iş-başında eğitim başlayacaktır. Bu aşamaya gelen ve işletmenin yeni çalışanın işe alıştırmaya ve eğitime işini yapacak kişi amiridir. Dolayısı ile yeni çalışan ile ilgili bilgilerin bulunduğu dosyanın ilgili kısımlarının amir tarafından incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme ile amir, işe yeni giren çalışan hakkında gerekli bilgileri öğrenebilmekte ve işe alıştırmaya programını yürütebilmektedir (Bingöl, 2016). İşe alıştırmaya programının amacı yeni çalışana iş yeri ve çalışma ortamını tanıtmak ve iş yeri hakkında temel bilgilendirmeler yapmaktır.

İşletmeler için işe alım daha önce de bahsedildiği gibi İKY'nin en önemli faaliyetlerinden biridir ve işletmenin verimliliğini etkileyebileceğinden büyük önem taşımaktadır. İşe alımın başarılı olabilmesi ise alınacak kararın doğruluğuyla ilişkilidir. Bu kararın doğruluğu, ön yargıdan uzak, eşitlikçi, tarafsız ve şeffaf olmayı gerektirmektedir. Yeni teknolojiler gün geçtikçe hem işletmelerde hem de günlük hayatın içinde daha çok yer almaktadır. YZ, işe alımda kullanılmaya başlanan bu yeni teknolojilerden biridir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, bu çalışma konusunda yer alan ve işe alımı etkilediği düşünülen etik, iş etiği ve YZ kavramlarına yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK, İŞ ETİĞİ VE YAPAY ZEKÂ

Bu bölüm etik, iş etiği ve yapay zekâ konularından oluşmaktadır. İş etiğini açıklayabilmek için etik kavramının açıklanması gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle etik kavramından, ilişkili kavramlardan, etik türleri ve teorilerinden bahsedilmiş ve etik kavramı içinde iş etiğinin incelenmesine geçilmiştir. İş etiğinin geçmişten günümüze nasıl değerlendirildiği ve günümüzde artan önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanında bu bölümde, YZ kavramına da yer verilmiştir. Bu kapsamda YZ'nin alt alanlarından, işletmelerdeki öneminden, işe alımda kullanılan YZ uygulamalarından, YZ ve etik ile ilgili problemlerden bahsedilmiştir.

2.1. Etik Kavramı ve Önemi

Etik, kökeni Yunancadaki “ethos” sözcüğünden gelen bir felsefe disiplini. Bu disiplin insanların yaşaması gereken tutarlı bir dizi kural veya ilkelerle ilgilidir. Etik üzerine yapılan teorik çalışmalar, normalde pek çok insanın günlük faaliyetlerini yürütmeleri için gerekli olanları içeremezler. Sistematik olarak incelenen etik çerçeveler yerine daha temel kurallar vardır. Bunlar genellikle yanlışın ve doğrunun üzerinde duran söylemlerdir. Örneğin bu söylemler, “çalmak yanlıştır” veya “ihtiyacı olan insanlara yardım etmek doğru bir davranıştır” şeklinde ifade edilebilir (Traer, 2013). Ancak bazen hayatın iniş çıkışları ve karmaşıklıkları, bu basit kuralları yeniden değerlendirmemizi gerektirmektedir. Bazen herkes tarafından doğru olan bir kural durumsal olarak değerlendirildiğinde farklılık yaratabilmektedir. Dolayısı ile bu sorunlara rasyonel, tutarlı çözümler bulmamıza yardımcı olabilecek teorik çerçevelere ihtiyacımız vardır. Bazı insanlar bu işi bireysel olarak kendileri için yapmaya çalışırken, filozoflar toplumdaki herkesin kullanabileceği genel cevaplar bulmaya çalışmışlardır (Engel ve Engel, 1990).

Etik çerçevesinden bakıldığında erdem kavramı oldukça önemlidir. İnsanların neden erdemli olması ve erdemli davranışları gerektiğini saptamaya çalışan filozoflar, bazı nedenler belirlemişlerdir. Bunlar (Boone, 2017):

Erdemli olmak yaşam için bir gerekliliktir: İnsanlar uzun ve verimli bir hayat sürmek isterler. Bahsedilen şekilde bir hayat sürdürebilmek ise erdemli olmayı ve erdemli

davranmayı gerektirmektedir. Etik, bir birey olarak her birimizin uzun ve verimli bir yaşam sürmesi için uygun olan en iyi davranış biçimini bulmamıza yardımcı olur. Erdemli olmak, eylemlerimizin öylesine, anlamsız ve amaçsız olmadığından emin olmamızı sağlamaktadır.

Erdemli olmak toplum için bir gerekliliktir: Toplum içinde itibar sahibi olabilmek, o toplum kültürünü yöneten yasa ve kurallara uymayı gerektirir. Toplum içinde herkesin bir rolü vardır ve kişi kendi rolünü hakkıyla oynamazsa, sosyal doku bozulur ve bu durum diğerlerini de etkiler. Bu nedenle topluluğun mutluluğu da tehdit altına girmiş olur. Etik, hem bireysel hem de daha geniş ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu ilişkilerde nezaket önemlidir. Bir toplumu birleştirmeyi sağlayan temel bağların oluşması için nezaketli davranmak gerekmektedir.

Erdemli olmak dini amaçlar için gerekliliktir: Dini olarak bazı insanlar ahlaki açıdan en doğru şekilde hareket etmeye çalışırlar. Bu ilahi emir/buyruk teorisi olarak adlandırılan bir etik türünü temsil eder. Bu tür etiği uygulayanlar, kutsal kitaplardan veya ilahi bir varlığın emirlerinden türetilen kurallara uyarlar. Bazı dinler, yapılması gereken doğru şeyin uygun şekilde davranmak olduğunu vurgularken yapılan doğru veya yanlış davranışın sonuçlarını da kritik bir özendirici olarak kullanırlar.

Erdemli olmak kişisel çıkarlar için gerekliliktir: Bazı etik düşünürler, insanların kendi menfaatlerine göre davrandığına inanırlar. Her ne kadar kendileri için hareket eden bu insanların davranışları kendi çıkarları için olsa da ahlaki tutumları hakkında bir fikir verir. Düşünürlere göre altın kural, “başkalarına kendine davranılmasını istediğin gibi davran” dır. Bu nedenle, sebebi ne olursa olsun eğer kişi bir başkasına karşı ahlaklı, saygılı ve nazik davranırsa kendi de iyilerle karşılaşacaktır.

Çünkü insanlar iyidir: İnsanlar iyidir düşüncesi ahlak felsefesinin temel bakış açısıdır. Ancak burada sorulması gereken soru, insanlar iyi oldukları için mi etik davranırlar yoksa bazı eylemler doğal olarak iyi veya kötü olduğu için mi insanlar etik bir yaşam sürerler. İnsanların doğal olarak iyi oldukları ve eylemlerini buna uygun olarak yaptığı düşünülmektedir.

2.2. Etiğin Tanımı

Literatürde ahlak felsefesi olarak da geçen etik, felsefi terimler sözlüğünde “ahlaksal olanın özünü ve temellerini araştıran bilim” şeklinde tanımlanmaktadır (Akarsu, 1998). Türk

Dil Kurumuna göre etik, “töre bilimi” olarak tanımlanmasının yanında, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” şeklinde de ifade edilmektedir.

DeGeorge (1982) etiği, ahlakın incelenmesi şeklinde ifade etmektedir. Ahlak, önemli ölçüde doğru ve yanlış olarak kabul edilen uygulamaları ve faaliyetleri, bu faaliyetleri yöneten kuralları ve değerleri kapsamak için kullanılan bir terimdir.

Beauchamp ve Bowie (1983) etiği, neyin iyi ve kötü olduğuna ve bu doğrultuda neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair teorilerin araştırılması, dolayısıyla da ne yapmamız ve ne yapmamamız gerektiğinin ortaya konulması olarak tanımlar.

Baumane-Vitolina, Cals ve Sumilo (2016) için etik, belirli bir sosyal grubun veya bir mesleğin ahlaki standartlarından bahsederken sıklıkla kullanılmasının yanında başka bir anlam da taşımaktadır. Mantık, epistemoloji ve metafizik ile birleştirilmiş etik, geleneksel bir bilişsel alandır. Yazarlar, etiğin tanımlayıcı veya düzenleyici olabileceğinden bahsetmektedir. Tanımlayıcı etik, belirli bir sosyal grupta var olan mevcut normları ve davranış standartlarını inceler veya etik tartışma veya karar verme süreçlerini anlamaya çalışır. Öte yandan düzenleyici etik, argümantasyon ve temel ahlaki ilkelere dayalı olarak ahlaki ilkelerin teorik bir incelemesini gerçekleştirir.

Temelinde insanın doğru ya da yanlış davranışını anlamaya çalışan bu disiplin, bireyin saygılı, dürüst, adaletli ve güvenilir olması, kendi menfaati için başka bir bireye zarar vermeyen aksine fayda sağlayan davranışlarını içeren bir bütün şeklinde ifade edilebilir.

Etik, felsefe biliminin dışında tıp, işletme, hukuk, eğitim gibi birçok bilim dalında da kullanılan temel bir çalışma alanıdır. Bu dallarda ve günlük konuşma dilinde etik kavramına benzeyen, yakın ilişkili birçok kavram vardır ve bu kavramların etik yerine kullanıldığını görmekteyiz. Ancak bu kavramlar bazen doğru şekilde kullanılmamaktadır. Kısacası kavramların birbirine benzerliği, bir karmaşayı da beraberinde getirir. Kavram kargaşasından kurtulmak ve doğru kullanım için etikle yakın ilişkili kavramların incelenmesi gereklidir.

2.3. Etik ile Yakın İlişkili Kavramlar

Etik kavramı gerek günlük konuşmada gerekse akademik çalışmalarda karşımıza çıkmakta ve birçok kavramla birlikte kullanılmaktadır. Etik ve etik ile ilişkili kavramların birbirinin yerine kullanıldığı genellikle de yanlış kullanıldığı ifade edilebilir. Kavram kargaşasını önlemek ve doğru kullanılmasına fayda sağlamak amacıyla ilişkili kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Ahlak

Günümüzde etik ve ahlak kelimelerini aynı anlamı ifade ettikleri düşünülerek birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kelime anlamsal olarak birbirlerine benzemekle beraber çok ince bir noktada birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Ahlâk, kültürel değerlere yönelik davranışlarımızın biçimini, doğruluğunu veya yanlışlığını belirler. Kökeni Arapçadan gelen ahlak kelimesinin sözlük anlamı “Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağıtöre” (<https://sozluk.gov.tr/>) şeklinde verilmektedir. Etik ise bir felsefi disiplindir ve ahlak üzerine konuşarak ahlakın felsefesini yapar (Şimşek, 1999). Başka bir ifadeyle ahlak, insanların eylemlerini belirleyen veya belirlemesi beklenen karmaşık bir kurallar, değerler ve normlar kümesine atıfta bulunulmasıdır. Etik ise bireyin nasıl davranması gerektiğini gösteren, ödev ve yükümlülükleri temel alan bir davranış kuralıdır ve ahlak teorisine atıfta bulunur. Etik, öznel veya kişisel yargı ve değerlerden çok ilkeler, genel yargılar ve normlarla ilgilidir (Şimşek, 1999; Bartneck, Lütge, Wagner ve Welsh, 2021). Ahlak ve etik kavramları arasındaki diğer bir fark da, özellikle bazı konularda (cinsellik, din, vb.) ahlakın dini inanç bakış açısına uygun olarak kullanıldığı, etiğin ise bu bakıştan uzak daha tarafsız kullanıldığı ifade edilebilir (Şimşek, 1999).

Günlük hayatta ise etik, genellikle işletmelerin faaliyetleriyle ve profesyonel davranış kurallarıyla ilişkili kullanılır. Örneğin, çalışanların işyerlerinde nasıl davranmaları gerektiğini belirten kapsamlı kurallar içeren iş etiği gibi. Ahlak ise, daha çok bireylerin kişisel, özel hayatlarını yürütme biçimleriyle bağlantılı olarak, genellikle yasal davranış ve kişilerarası davranış standartlarıyla (doğruluk, dürüstlük vb.) ilgili olarak kullanılmaktadır (Traer, 2013).

2.3.2. Değerler

Etiğin yakından ilişkili olduğu diğer bir kavram olan değer TDK'ye göre tanımı "Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" olarak yapılmıştır. Bunun yanında değer, insanların davranışlarını etkileyen standartlar veya yönlendiren kalıplar şeklinde de ifade edilebilir (Çiçek, 2016). İnsanların davranışları, değer, inanç ve tutumlardan oluşan bir tür zihinsel haritalar aracılığıyla anlaşılır. Bu davranışların oluşmasında önemli olan değer kavramı daha çok değerler şeklinde ifade edilir. Bunun nedeni ise, insanlar için düşünce yapılarının, nesnelere veya olayların her birinin ayrı bir değerinin olmasıdır (Halıcı, 2000).

Değerler ve normlar, ahlaki yargılara rehberlik eden merkezi kriterlerdir. Değerler, davranışlarımızı değerlendirmek için bir standart olarak, neyin değerli olup neyin olmadığına rehberlik eder. Başka bir ifadeyle, sahip olduğumuz değerler bizler için neyin önemli olduğunu gösterir (Carter ve ark., 2011). Etik ise daha önce bahsedildiği gibi, doğru ya da yanlış kendi alanında değerlendirir. Etik doğrudan ahlaki yargılarda bulunmak yerine, değerlere veya belirli ahlaki yaklaşımların doğruluğuna yönelir (Besio ve Pronzini, 2014).

2.3.3. İnançlar

Değerler ve inançlar çoğunlukla birlikte ele alınarak, bilişsel bir yapı içinde ve kişiliğin yansımaları olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmede inanç, sadece dini açıdan değil her bir bireyin veya grubun birbirine karşı olan ilgilerinin temelindeki inancı oluşturan faktörleri de kapsar (Halıcı, 2000). Bireylerde meydana gelen inançlar zaman içerisinde eş zamanlı hareket ederek birey için "en yüksek iyi" 'yi amaçlayan bir takım kuralları oluştururlar ve bu kuralların bilinçli şekilde yaşanması etik ilke oluşumlarına da rehberlik eder (Gül ve Gökçe, 2008).

İnançlar, etik açıdan iki temel yaklaşımla incelenebilir. Epistemolojistlere göre, epistemolojik esaslar inanç etiğinin kurallarını oluşturur. Bu esaslar, beş duyardan elde edilen kanıtlar ve mantıksal açıklamaları içermelidir. Pragmatik düşünceye göre ise, inanç etiğinin kuralları epistemolojik olmamalıdır. Epistemolojik düşünce olumlu veya olumsuz bir görüş ya da kanıt sunmadıkça, inanç seçimi pragmatik olmalı, bazende epistemolojik düşüncenin kanıtları göz ardı edilmelidir (Doğan, 2019).

2.3.4. Sorumluluklar

Sorumluluk, “bireyin eylemlerinin sonuçlarını üstlenebilmesi” anlamına gelmektedir. Bireyin, eylemlerine özgürce ve kendi motifleriyle karar verebilmesi gerekir. Bunu başaramayan bireyin, eylemlerinin hesabını verebilmesi ve onların sonuçlarını üstlenmesi beklenemez (Cevizci, 1996). Başka bir ifadeyle, insanların, akıl sahibi özgür bir varlık olduğu düşünüldüğünde bu insanın sorumlu bir varlık olduğu anlamını da taşımaktadır. Bunun nedeni olarak özgür bir varlığın eylemlerinin sonuçlarını da üstlenmek durumunda olmasıdır. Özgür bir şekilde karar veremeyen bir bireyin, iradesi dışında olan çeşitli nedenlerle eylemde bulunmuş olmasının sorumluluğunu üstlenmesi beklenemez (Töle, 2005).

Sorumluluk iki ayrı türde de incelenebilir. Bunlardan birincisi “nedensel sorumluluk” diğeri ise “kişisel sorumluluk” ’tur. Nedensel sorumluluk, iki olay arasındaki ilişkiyi ortaya koymak anlamını taşır. Genellikle bir olayın nedenini açıklamak için kullanılır. Kişisel sorumluluk ise, geleceğe ve geçmişe yönelik bireyin sorumluluğunu ifade eder. Yani birey yaptıklarından ve yapacaklarından sorumludur. Bunu daha iyi açıklayabilmek için kişisel sorumluluğu iki boyut altında incelemek gerekir. Bunlar *yasal sorumluluk* ve *ahlaki sorumluluktur*. Yasal sorumluluk, kanunlar tarafından belirlenen zorunlulukları yerine getirmeyi ifade eder. Bu boyut, yasal yükümlülükleri yerine getirmeyi ve bu yükümlülüklerle uymamanın sonucunda cezalandırmayı içerir. Ahlaki sorumluluk ise, ahlaki yükümlülükleri ve ahlaksal yönü olan eylemler için ödül ve ceza ölçülerini yerine getirmeyi içerir (Halıcı, 2000).

2.3.5. Kültür

Bireyin sahip olduğu değerler ve inançlar sistemi, davranışlarının etik ilkelere uygunluğunu belirler. Kültürün bilişsel değişkenleri değerler, normlar ve inançlardır. Bu nedenle bireyin bu sistemin oluşmasında toplum kültürünün etkisi çok önemlidir (Halıcı, 2000).

Kültür, tanımlaması zor bir kavramdır. Bu kavramın birbirinden farklı bilimsel alanlarda ve disiplinlerde kullanıldığı göz önüne alındığında çok sayıda tanım yapıldığı ve bu tanımların bağlama göre farklılaştığı ve ortak bir tanım yapmanın güç olduğu ifade edilebilir (Williams, 1977; Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990).

Kültür, toplumun duygu, düşünce ve hareketlerini kapsayan kalıplardır (Halıcı, 2000). Bakan (2008) kültürü, bir toplumun birlikte yaşadığı deneyimlerden, kuşaktan kuşağa aktardığı değerlerden, inançlardan, tutumlardan, yorumlardan ve önemli olaylardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlamaktadır. Kültür, insanın yarattığı bütün araç ve gereçleri içine alan maddi kültür ve insanın yarattığı bütün anlam, değer ve kuralları içeren manevi kültür olarak iki şekilde de incelenebilir (Kongar, 1982). Manevi kültür içinde ele alınan kuralların en geniş boyutu, toplumsal normlardır. Toplumsal normlar, belli bir grup içinde yer alan bireylerin ilişkilerini düzenlerler ve eylemlerine yön verirler (Halıcı, 2000).

2.4. Etik Türleri

Herhangi bir etik tartışma veya inceleme “Neden” ve “Nasıl” gibi temel iki soruyla yapılabilir. “Neden”, normatif/kuralcı etiğin, “Nasıl”, ise deskriptif/betimsel etiğin sorgulayıcılarıdır. Etiğin bir diğer önemli temel gücü metaetiktir. Metaetik, etik ilkelerin kaynağını incelemektedir. Bu etik türleri, etik eylemlerin varlığını, uygulanışını ve doğasını içermektedirler (Boone, 2017).

2.4.1. Normatif / Kuralcı Etik

Normatif/kuralcı etik, ahlaki pratiğin altında yatan genel ilkeleri keşfetmeye çalışır (Miller, 2003). İnsanların eylemlerinin nedenini sorgulamak erdem, insan davranışı, sonuç korkusu ve mutluluk arzusu gibi etik standartların zeminini oluşturan temel ilkelerini içine alır. Bu etiğin ulaşmak istediği amaç, en doğru ve en ahlaki insan davranış için en uygun eylem planının belirlenmesidir (Boone, 2017).

Normatif etik için ahlakın temel ilkelerini ifade etme ve savunma girişimidir de denilebilir. Eylemlerin hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu, ahlak çerçevesinde neye izin verildiğini veya neyin yasak olduğunu belirlemekle ilgilenir. Bu etik türü, temel ahlaki hakları, görevleri, erdemleri vb. ele almaktadır (Kagan, 1992). Başka bir ifadeyle Normatif etik, belirli bir durum karşısındaki eylemin doğru veya yanlış olup olmadığıyla ilgili karar vermede yol göstericidir. Bu tür, eylemleri bir öznellik meselesi olarak değil, genel bir geçerlilik meselesi olarak görülür. Örneğin “hırsızlık herkes için yanlıştır” gibi. Farklı normatif etik türleri, farklı düşünceler temelinde eylemler hakkında yargılarda bulunurlar. Normatif teorilerin içinde, özellikle iki teoriden bahsedilebilir. Bunlar;

deontolojist ve *teleolojist* teorilerdir. Ancak günümüzde yeni bir etik kuram olarak ele alınan *erdem etiğini* de bu tür içinde sayılabilir (Bartneck ve ark., 2021; Kart, 2006).

2.4.2. Deskriptif / Betimsel Etik

Deskriptif veya betimsel etik tanımlayıcı etik olarak da literatürde karşımıza çıkmaktadır. Bu etik türü “Nasıl” sorusuna cevap arar. Normatik/kuralcı etiğin sonucu olan veya olmayan tüm eylemler, deskriptif/betimsel etiği oluşturur. Deskriptif/betimsel etik, davranışa yol açan nedenlerle değil davranışın kendisiyle ilgilenir (Boone, 2017). Başka bir ifadeyle betimsel etik, olması gereken eylemlerle ilgili ahlaki değerlerin yerine, var olan ahlâkî olgu ve değerleri tespit etmeyi içeren bir etik türüdür (Kesgin, 2009).

2.4.3. MetaEtik

Analitik veya eleştirel etik olarak da bilinen metaetik, etik söylemlerin dayandığı ilkelerin kaynağını anlamaya çalışır (Kesgin, 2009). Metaetik, insanların ne yapması gerektiği ile ilgilenmez, etiğe neden gerek duyulduğunu ve doğasını inceler (Miller, 2003). Başka bir ifadeyle metaetik, bir eylem yerine diğer eylemi seçme nedenimizin altında yatan etik ilkelerin kaynağını inceler (Boone, 2017).

Miller (2003) kitabında Metaetik için araştırılması gereken soruları anlam, meta fizik, epistemoloji ve gerekçelendirme, fenomenoloji, ahlaki psikoloji ve objektiflik başlıkları altında incelemiştir. Bu başlıklar ve araştırılması gereken sorular aşağıdaki gibidir.

Anlam: Ahlaki söylemin anlamsal işlevi nedir? Ahlaki söylemin işlevi gerçekleri ifade etmek midir, yoksa gerçekleri ifade etmeyen başka bir rolü var mıdır?

Metafizik: Ahlaki gerçekler var mıdır? Eğer varsa, nasıldır bunlar? Bir başka olguya özdeş mi yoksa indirgenebilir mi, yoksa indirgenemez ve nevi şahsına münhasır mı?

Epistemoloji ve Gerekçelendirme: Ahlaki bilgi diye bir şey var mıdır? Ahlaki yargılarımızın doğru mu yanlış mı olduğunu nasıl bilebiliriz? Ahlaki bilgi iddialarımızı nasıl haklı çıkarabiliriz?

Fenomenoloji: Ahlaki bir yargıda bulunan bir bireyin deneyiminde ahlaki nitelikler nasıl temsil edilir?

Ahlaki Psikoloji: Ahlaki bir yargıda bulunan birinin motivasyonel durumu hakkında ne söylenebilir? Ahlaki bir yargıda bulunmak ile bu yargının öngördüğü şekilde hareket etmeye motive olmak arasında ne tür bir bağlantı vardır?

Objektiflik: Ahlaki yargılar gerçekten doğru veya yanlış olabilir mi? Ahlaki gerçeği bulmak için çalışabilir miyiz?

2.5. Etik Teoriler

Etik kavramının temelini neyin doğru neyin yanlış davranış olduğu oluşturur. Ancak bu doğru veya yanlış davranışa karar verebilmek her zaman kolay olmamaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2010).

Karar vericilerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermesi ise içinde bulunduğu durumlar çerçevesinde değişiklik gösterebilir. Etik kuramlar, etik yükümlülüklerimizin ne olduğuna dair açık ve net bir açıklama sağlama girişimleridir. Bu kuramlar karar vericiler için rehberlik görevini üstlenmektedir. İş etiği tartışmalarında, belirli durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğunu açıklığa kavuşturmak amacıyla bir veya daha fazla etik teoriye başvurmak gerekebilir. Bahsedilen bu teoriler Teleolojik ve Deontolojik başlıklar altında toplanabilir. Hem deontolojik hem de teleolojik etik, herhangi bir eylemin arzu edilen bir sonuç tarafından tetiklendiği konusunda hemfikirdir ve eylemin nedeninin dış, ampirik dünyadan kaynaklandığını açıkça ortaya koyarlar (Micewski ve Troy, 2007). Bu teoriler bir yol gösterici olarak, eylemlerimizin doğru veya yanlış olup olmadığıyla ilgili karar vermemize, yargıda bulunmamıza yardımcı olurlar. Bunun yanında bir eylemi doğru, yanlış veya yükümlülük/ödev yapan şeyin ne olduğuyla da ilgilenirler (Kart, 2006).

2.5.1. Teleolojik Teoriler

Teleolojik diğer adıyla sonuçsalcı etik teorileri, belirli bir davranışın arkasındaki kararın ilgili bir sonucun değerlendirmesine dayanması gerektiği varsayımına dayanır. Başka bir ifadeyle bu teori, tamamen eylemin sonuçları tarafından belirlenen davranışın ahlaki değeriyle ilgilenir (Ferrell ve Gresham, 1985). Kısaca bu teori, eylemlerin sonuçlarına odaklanan bir teoridir. “Teleoloji” kelimesi, “son/sonuç” anlamına gelen Yunanca “telos”

kelimesinden gelmektedir. Bu teoriye göre bir eylemin kendisi, iyi veya kötü olamaz, ancak bu eylemin ilgili taraflar üzerindeki sonucu veya etkisi olumlu veya olumsuz olabilir. Her ne pahasına olursa olsun arzu edilen bir sonuç için çabalamak, başka bir ifadeyle, en çok istenen sonucu mutlak hedef olarak belirlemek sonuçsalcılığın doğasında yatar. Bu amaç kişinin kendi çıkarlarıyla ilişkili olduğunda, başkalarının hakları önemsiz olmayıp, göz ardı edilebilir ve denklemin dışında bırakılabilir (Micewski ve Troy, 2007).

Başka bir ifadeyle sonuçsalcı teoriler, ahlaki yargıları bir karar veya eylemin sonuçlarına dayandıran teorilerdir. Bir eylemin sonuçlarının olumlu olduğu veya o eylemin fayda sağladığı düşünülürse, o eylem ahlaki açıdan doğru kabul edilir. Farklı bir sonuçla karşılaşırsa ya da eylem sonucunda zarar görülürse eylem ahlaki olarak yanlış olarak kabul edilir. Kısaca, eylemin doğru ya da yanlış olduğunun kararı, eyleminin sonuçlarına bağlıdır. Teleolojik teorilerin iki ana teorisi egoizm ve faydacılıktır (Traer, 2013).

2.5.1.1. Etik egoizm

Etik egoizm, her bireyin, her zaman ve yalnızca kendi çıkarına göre hareket etmesi gerektiğini iddia eder. Etik egoizm, psikolojik egoizm ve etik egoizm olarak ikiye ayrılabilir. Psikolojik egoizm, insanın her zaman aslında kendi iyiliğini aradığını savunur. Etik egoizm ise, herhangi bir biçimde, insanın her zaman kendi iyiliğini araması gerektiğini savunur (Nielsen, 1959). Bireyler, her zaman algılanan kendi çıkarlarına göre hareket etmeye motive olurlar. Ayrıca bu teoriyi benimseyen bireyler, kendi çıkarları için başkalarına zarar vermekten de çekinmezler (Regis, 1980) .

Kısacası etik egoizm, kişinin hem kendi iyiliğini ve mutluluğunu sürdürmesi gerektiğini hem de başkalarının çıkarlarına hizmet etmek için seçilmemiş hiçbir ahlaki yükümlülüğü veya görevi olmadığını savunan görüştür (Nielsen, 1959).

2.5.1.2. Faydacılık teorisi

Teleolojik yaklaşımlardan olan faydacılık teorisinin gelişiminde Adam Smith başta olmak üzere Jeremy Bentham ve Jhon Stuart Mile'in önemli etkileri vardır. Faydacılık Teorisi, bir eylemin ahlaki olup olmadığını o eylemin sonuçlarına göre belirlemektedir. Teori, bireyin faydalara karşı maliyetleri düşünmesini ve çok fazla insan için en çok mutluluğu sağlayacak eylemlerin yapılmasını savunur (Kulak, 2020). Faydacılık, Sonuçsalcılığın egoistlikten daha önemli kısmıdır. Faydacılığa göre, davranışlarımızla, bu

davranışlardan etkilenenler için yaptığımız iyiliğin kötülükten daha fazla olması gerekir (Arslan, 2012). Faydacılık teorisine göre ahlaki bir karar, en büyük toplam faydayı yaratan karardır. Farklı bir ifadeyle, bu teori ışığında karar veren kişi, alınacak kararların alternatiflerinin bütün bölümlerdeki etkisini düşünerek, çok fazla insana fayda sağlayacak olana karar vermesi gerekir (Küçüköğlü, 2012). Faydacılık teorisinde kişiler, sonuçlar iyiyse yapılan davranışı haklı çıkarabilirler. Örneğin, intihal doğru olmayan bir eylem içerir ancak öğrenmeyi tetiklediği veya daha yüksek not alındığı sonucuna varılırsa doğru olarak kabul edilebilir (Granitz ve Loewy, 2007). Faydacılığın *eylem faydacılık* ve *kural faydacılık* şeklinde iki türünden söz edilebilir. Eylem faydacılığına göre, bir durum esnasında yapılacak bir eylemin bu eylemden etkilenenlere nasıl sonuçlar doğuracağına hesap edilmesi gerekir. Yapılacak eylemin sonuçları başka eylem seçeneklerine göre daha fazla fayda sağlıyorsa o eylem ahlaki olarak kabul edilebilir. Kural faydacılık ise, fayda sağlanacak standartlar bireysel eylemler yerine, bir bütün olarak ahlak kurallarına uygulanmalıdır. Bu faydacılık türü, çok daha fazla mutluluğu elde etmek için bir toplumun hangi ahlak kurallarını benimsemesi gerektiğini belirlemeye çalışır. Bu durum optimal ahlaki ilke kavramını gündeme getirir. Ancak bu ilke, uyulması durumunda herkesin mutlu olacağı anlamına gelen bir ilke değildir. Kural faydacılara göre, insanların tek sorumluluğunun mutluluğunu artırmak olduğunu öğretmek, onların mutlu olmalarını sağlamayabilir. İnsanlara onları daha mutlu edecek ahlaki kurallar geliştirmek gerekmektedir (Arslan, 2012).

Arslan (2012) faydacılıkla ilgili vurgulanan önemli noktaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bazı faydacı düşünürler göre, maksimum mutluluk kavramında mutluluk kadar acının da olduğu dikkate alınmalıdır. Net mutluluk, mutluluk ve acıların düşmesiyle elde edilir.
- Eylemlerin insanları hangi düzeyde etkilediği değil, algılanan toplam mutluluk düzeyi önemlidir.
- Eylemlerin sonuçları değerlendirildiğinden, eylemler iyi veya kötü olarak belirtilemez. İyi ya da kötü olarak belirtilebilen bu eylemlerin sonuçlarıdır.
- Faydacılık yaklaşımının amacı sadece şu anki mutluluk düzeyini artırmak değil, uzun dönemli mutluluğu da artırmaktır.
- Faydacı görüşünü benimseyenler, eylemlerin gelecekteki sonuçlarının bir kesinliğinin olmadığını kabul ederler. Bu nedenle, mutlulukları sağlayacak daha olası kesinliği olan eylemler seçilmelidir.

- Faydacılık yaklaşımı, belli bir durum karşısında seçilecek eylem için kendi zevkimizden vazgeçmemizi söylemediği gibi kendi zevklerimiz de bu eylemden etkilenenlerin zevklerinden daha fazla ağırlık taşıması gerektiğini söyler.

2.5.1.3. Erdem etiği

Erdem etiğinin teorik yapısı, temel erdemler olan; bilgelik, adalet, metanet ve ölçülülük kavramını geliştiren Platon'a ve onun bu erdemlerini genişleten Aristoteles'e kadar uzanır. Aristoteles'in erdem etiği hakkındaki görüşleri bu konuda çalışan herkesin başvurduğu bir kaynaktır. Ancak erdem etiği etik teorilerinin zeminini oluşturduğundan sadece Aristoteles'e atfedilemez (Bartneck ve ark., 2021; Annas, 2006).

Bir insanın karakter özellikleri, nesnelere sahip olan saygı, tepki ve seçim eğilimlerinden oluşur ve bir özelliğin erdemli olup olmadığı, bu nesnelere değerinin ve özelliğinin onları nasıl yansıttığına ve onlarla nasıl ilişki kurduğuna bağlıdır. Örneğin korkak olma durumu tehdit altındaki değerler gerektirdiğinde korkuyla başa çıkma isteksizliği veya yetersizliğidir. Farklı bireyler için bu davranış değişik şekillerde yorumlanabilir. Bir çocuğun içinde bulunduğu korkma durumu küçük bir utançtan kaynaklı olabilirken, fırtına esnasında kendini tehlikeye atarak değer verdiği bir nesneyi kurtaramama durumu değildir (Darwall, 2005).

Erdem, çok saygın bir kişilik özelliği veya bir karakter durumudur. Bireyin, derinden bağlı olduğu ve davranışını etkileyen bir değerdir. Erdemler, eylemleri, duyguları, seçimleri ve tepkileri etkilerler. Erdemlerin çoğunun evrensel olduğu söylenmektedir. Ancak en değerli erdemler insanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi için belirlenmiş iyi kurallar içerir (Bonne, 2012). Annas (2006) erdemi, doğru şeyi doğru nedenle, uygun şekilde, dürüstçe, cesaretle yapma eğilimi şeklinde açıklamaktadır. Erdem, bir kişinin durumu veya eğilimidir. Erdem, salt bir alışkanlıktan farklı olarak, nedenlerle hareket etme eğilimidir, dolayısıyla kişinin pratik akıl yürütmesi yoluyla uygulanan bir eğilimdir ve seçimler yaparak inşa edilir. Dürüst bir kişi, hakkı olmayan bir şeyi almamaya karar verdiğinde, bu önceki eylemlerden kaynaklanan nedensel bir birikimin sonucu değil, bir karardır, dürüst olma eğilimini onaylayan bir seçimdir. Kişinin pratik akıl yürütmesinin uygulanması, bir erdem hem inşa edilmesi hem de uygulanması için esastır.

Erdem etiğinin merkezinde birey vardır. Birey, kendi için adil erdemlerden oluşan bir kod kullanır. Gerçek, onurlu ve adil erdemlerden oluşan bu kod, bireyin eylemlerini

yönlendirir. Bahsedilen erdemlerin çoğu bireyin kültürünün veya içinde bulunduğu toplumun kendi için önemli ve değerli kıldığı niteliklerdir. Bu teoriye göre, bu erdemler ahlaklı bir birey olmanın altında yatan temellerdi. Erdemlere ilişkin klasik görüş, onların temelinde hareket etmenin, hem kişi hem de bu kişinin eylemlerinden etkilenen kişiler için eşit derecede iyi olduğudur (Bartneck ve ark., 2021).

Kısaca erdem etiği, insanın iyi özellikleri ile ilgilendirir. İnsanın davranışının iyi olmasına veya ilkeleri uygulayışına bakmaz. Bu teoriye göre, doğru zamanda, doğru yerde doğru şeyi, doğru şekilde yapabilen insan erdemli insandır (Kulak, 2020).

2.5.2. Deontolojik Teoriler

Deontolojik teoriler, Teleolojik teorilerden farklı olarak, sonuç ne olursa olsun takip edilmesi gereken evrensel etik ilkelerin varlığını vurgular. Bu teorilere göre eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, eylemin sonuçlarından değil, o eylemin ahlaki ödev ya da eylem kurallarını uygulayıp uygulamadığıyla anlaşılır. "Deontoloji" adı, Yunanca "görev" veya "yükümlülük" anlamına gelen "deon" adından türetilmiştir. Deontolojik etik bu nedenle görev etiği olarak da tercüme edilebilir (Baumane-Vitolina ve ark., 2016; Bartneck ve ark., 2021).

Deontolojik teoriler, akıllı ve sorumlu bir varlık olarak gördüğü insanın yerine getirmekle görevli olduğu birtakım ödevlerin/görevlerin olduğu düşüncesini içerir (Bayraktaroğlu ve Özcan, 2020). Deontolojiye göre, bir davranışın etik olup olmaması, o davranışın koşulsuz olarak uyulması gereken yasa, hukuk, görev, ilke, hak gibi kavramlarla tutarlılık göstermesine bağlıdır (Esen, 2020). Başka bir ifadeyle deontolojik etik, etik açıdan eylemlerin doğruluğunu, eylemi etkileyen nitelikler üzerinden değerlendirmektir.

2.5.2.1. Kant ahlakı

Deontolojik etiğin en önemli ismi Kant'tır. Kant, ahlak felsefesinin oluşmasına hem bir filozof hem de içinde bulunduğu toplumun bir insanı olarak katkı sağlar. Kant'ın deontoloji teorisi, dini yaptırımlardan ya da maksimlerden bir tür evrensel veya yaygın olarak ahlaki bir kod oluşturmak yerine, insanlığın akıl yürütme becerisinin olduğunu ve bunun da deon ya da ödev duygusundan kaynaklandığını vurgulamaktadır (Boone, 2017).

Kant, ahlaksal bir yükümlülüğün ve ödev duygularının hemen hemen her insanda bulunduğuna inanmaktadır. Bu nedenle ahlak felsefesini, gündelik yaşamdaki ahlaki yargılara dayandırarak açıklamaya çalışır (Demirel, 2006). Kant kendinden önce gelen ahlak felsefecilerinin başlangıç noktalarını eleştirir. Örneğin erdem etiğini savunan felsefeciler, insan ahlakiliğini insan doğasının özünde aramış ve insanın erdemli yapısının insanın ruhunu inceleyerek bulmaya çalışmışlardır. Sonuçsalcı yaklaşımı benimseyenler ise mutluluğu veya mutlu olmayı amaç edinmişlerdir. Kant duyusal alandan ahlaki bir zorunluluk çıkarılamayacağı düşünmektedir (Duran, 2017). Deontolojinin faydacılıktan ayrıldığı en önemli noktalardan biri mutluluğa yol açan her eylemin doğru olmadığıdır. Deontoloji, sonuçlar ne olursa olsun, hatta bu sonuçlar kabul edilebilir bile olsa bazı şeylerin yanlışlığının değişmeyeceğini, dolayısıyla davranışın kendisinin ahlaksızlığını da değiştiremeyeceği konusunda çok daha kesin bir görüşe sahiptir. Bu nedenle, deontolojide eylemler hiçbir zaman sonuçlarına bağlı olarak değerlendirilmez (Boone, 2017).

Kant'a göre, bireyi etik davranışlara yönlendiren şey mutlu olmak ya da fayda sağlamak değildir. Başka bir ifadeyle, Kant ahlakının temelinde mutlu olmak veya fayda sağlamak yerine mutluluğu hak etmek ve doğru olmak yatar. Bu anlayışa göre ahlaklı olmak koşulsal bir durum olmadığından insanları ahlaklı davranmaya iten güç, mutluluk, zevk ya da fayda değildir. Bu davranışın her koşulda veya durumda ortaya konulması gerekir. Kant'a göre insan mutluluğu arayarak bulamaz. İnsan, mutluluk için onu hak edecek doğru davranışlar sergilemelidir. Örneğin bir insan yardıma ihtiyaç duyduğunda ona karşılıksız yardım etmenin vicdanımızda sağlayacağı doyunluk mutluluğumuza da tetikleyecektir. Kant ahlakına göre, ahlaki olmayan eylemler, özünde rasyonellik içermezler. Çünkü Kant, ahlakın rasyonel düşüncenin doğal gelişiminden kaynaklandığını savunur ve bu ahlak duygusunun bir insanın hayattaki nihai hedefi veya amacı olduğunu söylemektedir (Boone, 2017). Bu anlayışa göre, yapılan her eylemin iyi veya kötü olup olmadığını sorgulamak gerektiğinde sorulması gereken sorular; "eğer herkes böyle yaparsa ne olur?" , "herkesin bunu yapmasını ister miyiz?" şeklinde olmalıdır (Arslan, 2012).

2.5.2.2. Haklar teorisi

Deontologlara göre insanlar, bazı temel haklara sahiptir ve tüm kararlarda buna saygı gösterilmesi gerekir (Cavanagh, Moberg ve Velasquez, 1981). Bu haklar, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nde yer alan yaşama, özgürlük, sağlık, gizlilik,

mülkiyet gibi haklardır. Bu teoriye göre, her birey özgürdür ve diğer kişilerle eşit haklara sahiptir. Dolayısı ile teori, bir karar alma durumunda bireylerin bu haklarına ve özgürlüklerine özen gösterilmesi ve saygı duyulmasını içerir. Karar alma durumunda dikkat edilmesi gereken ahlaki haklar, özgür rıza hakkı, kişisel dokunulmazlık hakkı, vicdan özgürlüğü hakkı, özgür konuşma hakkı, yaşama ve güvenlik hakkı olarak sıralanmaktadır (Küçüköğlü, 2012). Başkalarına gösterilen saygı, toplumsal düzenin de oluşmasına öncülük eder. Bu teoriye ters düşecek her eylem veya davranış etik dışı davranış olarak kabul edilir (Yılmaz, 2012).

2.5.2.3. Görecilik teorisi

Görecilik teorisine göre ahlaki değerlendirmelerimizde bireysel seçimin ve kültürel alışkanlıkların rolü vardır. Görecilik teorisinin en etkili savunucularından biri Friedrich Nietzsche'dir. Nietzsche herhangi bir ahlaki değerler sisteminin temelinin uzlaşmada yattığını ve bu uzlaşma dışında meşruiyet iddiasında bulunmadığını söyler. Bunun yanında herhangi bir kültürde geleneksel kabul gören ahlaki standartların, o kültürün egemen üyelerinin çıkarlarıyla tutarlı olma eğiliminde olduğunu da öne sürmektedir (Fryer, 2009). Başka bir ifadeyle görecilik teorisi, bir eylemin doğru ya da yanlış olmasını uygulandığı toplumun ahlaki normlarına bağlar. Aynı eylem bir toplumda ahlaki olarak doğru olabilirken başka bir toplumda ahlaki olarak yanlış olabilir. Bu teori için evrensel ahlaki standartlar yoktur. Bir toplumun uygulamalarının yargılanabileceği tek ahlaki standart, kendisinininkileridir (Velasquez, Andre, Shanks ve Meyer, 1992). Kısaca bu teori, evrensel kabul gören ahlak ilkelerini reddeder ve ahlaki ilkelerin ve doğruların temeline bireysel veya toplumsal kabulleri koyar (Yıldız, 2018).

İş dünyasında yaşanan etiksel çatışmaların çözümünde görecelik yaklaşımı kullanılmaktadır. Görecilik yaklaşımına göre ahlaki davranış standartları bir kültür içinde kültürler arasında ve zaman içinde farklılık gösterebilir. Halıcı (2000)'ya göre bu durum özellikle, farklı toplumlarda oprasyon yapan işletmelerin etiksel standartları ortaya koymasında önemli engeller yaratabilir. Çünkü davranışların ahlaki standartlarına ilişkin inanç her ülkede, bölgede, grupta ve zaman periyodunda değişiklik göstermektedir.

2.5.2.4. Adalet teorisi

Sosyal ve siyasi kuramların ahlaki yönden değerlendirilmesini içeren bir yaklaşım geliştiren John Rawls, deontolojik ve teleolojik teorilerin güçlü yönlerinden faydalanmıştır. Adalet, "adil" olarak adlandırılan sosyal varlıkların "durumlarına" odaklanan sosyal etikdir (Kolm, 1996). Adalet teorisinin temel ilkesi ise, eşit olan bireylere eşit şekilde, eşit olmayan bireylere eşit olmayacak şekilde davranılmasıdır. Her bireyin ödevleri, çalıştıkları işler, yetenekleri, hakları, ihtiyaçları vb. dikkate alınarak belirlenmelidir. Başka bir ifadeyle, bireye yüklenecek ödevin her kriteri belirli amaçlar ve durumlara uygun olmalıdır (Halıcı, 2000).

Rawls'ın adalet görüşü 2 temel prensip içermektedir. Bu prensiplerden ilki, "Her insan, herkes için benzer bir özgürlük sistemiyle uyumlu en geniş kapsamlı eşit temel haklara sahip olmalıdır" şeklindedir. İkincisi ise, "Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler, hem en az avantajlının en büyük yararına olacak hem de adil fırsat eşitliği koşullarında herkese açık ofis ve pozisyonlara bağlı olacak şekilde düzenlenmelidir" (Pettit, 1974).

2.6. Etik Kavramı İçinde İş Etiğinin Yeri

Etik genel olarak, ahlakın doğası ve temelleri üzerine araştırma olarak görülür. Bu çalışmada ele alınan kavram etiğin bir alanı olan "iş etiği" dir.

İş etiği (Business ethics), ahlak kavramından daha geniş bir anlam taşır. Ahlak kavramı yerel bir kavramdır, iş etiği ise evrensel bir nitelik taşır. Ancak etik ilkelerin varlık sebebi ahlaka dayanır. Bu nedenle, her ikisinin de aynı kökten geldiği ifade edilebilir (Demirboğa, 2018).

İş etiği, iş hayatının temel ve hassas konularından da biridir ancak anlaşılması zor bir kavram olarak da görülebilmektedir. Bu kavram temelde, kuruluşlara etik konulara ilişkin davranışa rehberlik eden ahlaki ilke ve standartları kapsar.

2.7. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

"İş etiğinin" tarihi, kavramın nasıl tanımlandığıyla ilişkilidir. İş etiği kavramı farklı ülkelerde değişiklik göstermekte ve farklı birkaç anlamda kullanılmaktadır. İş etiği 1960'larda ortaya çıkan "tıp etiğinden" etkilenecek şekilde şekillenmiş bir kavramdır (DeGeorge, 2005). İş etiği kavramını günümüzdeki kullanım şekli, 1970'lerde ABD'de yaygınlaşmış

olmasına dayanmaktadır. Bu kavramın nasıl ortaya çıktığını anlamak içinde, 1970 öncesinde ki iş dünyasına göz atmak gerekir.

1960'lardan önce iş dünyasında özellikle kapitalizmle ilgili bazı sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bunun temelleri önceki yıllarda yaşanan, çalışanların ücret düzeylerinin yükseltilmesi konusunun sorgulanması, sosyal haklar ve çevre sorumluluğu gibi önemli temel konuların vurgulanmaya başlanmasıdır. 1960'lı yıllara gelirken, daha çok beşeri değerler üzerinde durulmakta ve gelir düzeyi düşük insanların yaşam standartlarının artırılması üzerinde çalışılmaktadır. Bu yıllarda, dini liderlerin de ücret, çalışma yaşamındaki uygulamalar ve kapitalizmle ilgili ahlâki değerler üzerinde durduğu görülmektedir.

1960'lı ve 70'li yıllarda ise, ABD'deki birçok hareket, iş dünyasına saldırılara ve iş dünyasının tepkilerine yol açmıştır. Bu nedenle işletme okullarında yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında derslerin verilmesi öngörülmüştür. Ancak bu dersler akademik hareketin ön saflarında yer alanlar için bile tutarlı bir temelden veya yaklaşımdan yoksun olması iş etiği kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. ABD'de ortaya çıkan iş etiği kavramı, iç içe geçmiş üç kolun kesişimi olarak görülebilir. İlk kısım, etik normları, sosyal ve kişisel hayatın diğer alanlarına uygulandığı gibi, iş dünyasına uygulanma sürecidir. İkinci kısım, iş etiği olarak adlandırılan akademik bir alanın geliştirilmesidir. Üçüncü kısım ise, iş ve iş uygulamalarına etik entegrasyonu ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak etiğin benimsenmesi şeklindedir. Başka bir ifadeyle 1970'lerde, gerçekleşen iş etiğinin evrimi, tarihsel teolojik ve dini düşünürlerin önerdiği ilkelerin iş dünyasında bir takım uygulama alanları bulmasıdır. Bu nedenle akademisyenler bu yönde yayın yapmaya ve işletmelerin sosyal sorumluluklarını öğretmeye başlamışlardır. Dolayısı ile işletmeler toplum imajları konusunda daha duyarlı olmaya başlamışlardır.

1980'lere gelindiğinde ise Avrupa ve Japonyada da iş etiğinin tanındığı görülmektedir. Ancak sosyo-politik-ekonomik farklılıklar nedeniyle her ülkedeki iş etiği gelişimi birbirinden farklılık göstermektedir. 1980'li yılların başı genel olarak, iş etiğinin bilimsel bir çalışma alanı olarak kabul edildiği dönemdir. Bu yıllarda, iş etiği örgütlerinin ve üyelerinin sayıları artmış ve iş etiği üniversitelerde bir ders olarak okutulmaya başlanmıştır. 1980'ler rekabetin ön plana çıktığı bir dönem olarak da bilinmektedir. Özellikle işletmeler arası birleşmelerin arttığı bu yıllarda işletmelerin bu yeni paradigmayı anlamakta güçlük çektiği görülmektedir. Ülkelerin kültürel farklılıkları vardır. Dolayısı ile tek tipte bir takım

uygulamaların her ülkede aynı şekilde kabul edilmesinin mümkün olmayacağı anlaşılmıştır. Böylece işletmeler açısından küresel alanda bir etik anlayışa doğru gidilmeye başlanmıştır.

1990'lı yıllarda küresel alanda sınırların ortadan kalkması ile işletmeler aynı şartlarda rekabet etmeye başlamaktadırlar. İş birliği stratejileri ve ticari anlaşmalar öncelikli olarak ele alınmakta hatta hükümetler de ortak çalışmaya yönelerek küresel rekabet stratejisinin bir unsuru olmaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 1994; DeGeorge, 2005).

Günümüzde ise iş etiği hala evrimleşme sürecinde olan bir alan olarak görülmeye devam etmektedir. Yönetmelere ilişkin sorunlara farklı yaklaşımlarla çözüm aranabilmektedir. Ancak iş etiği alanı, basit olarak neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna ilişkin ilkeler ortaya koyan bir alan olarak değerlendirilmemelidir. Bunlarla birlikte, örgütlerde ahlâk, sorumluluk ve karar vermeyi de içine alan sistematik bir şekilde ele alınmalıdır.

2.8. İş Etiğinin Tanımı

Yüzyıllar boyunca insan davranışlarıyla mücadele eden filozoflar etik konusunda farklı yaklaşımlar geliştirmiş ve bunların her biri farklı sonuçlara, hatta çelişkili davranış kurallarına neden olmuştur. Geleneksel ahlakçıların neredeyse istisnasız olarak kabul edebileceği etik olarak doğru ve yanlış davranış arasındaki tek fark, sosyal veya kültürel törelere dayanan farklılıklardır. Drucker (1981) bunu davranışın özünden ziyade işlerin yapılma biçimi şeklinde ifade etmektedir. Felsefenin bir parçası olarak bu bilimin amacı, dünyanın kurallarını ve özellikle insanın sadece varlığını değil, aynı zamanda normatif beklentilerini de içeren insan davranışlarını anlamaktır. Bir bilim olarak iş etiğinde ise amaç, etik ve etik olmayan ekonomik davranışların nedenlerini ve etkilerini analiz etmek yanında şirketlere ve politikalara yönelik eylem önerileri sunmak için etik yardımıyla verimliliği artıracak yaklaşımlar geliştirmektir (Conrad, 2018).

İş dünyasında yaşanan gelişmeler ve beraberinde değişimlerden kaynaklanan sorunları da getirdiği için iş etiği kavramını daha çok konuşmamıza neden olmaktadır.

İş etiği kavramı, davranışlarımızı ve kamu itibarımızı belirlemeyi umduğumuz dürüstlük, empati, güvenilirlik ve diğer erdemlerin düzeylerini belirler. Kişisel yaşamlarımızda etik, aile ve arkadaşlarla etkileşim kurma yollarımız için normlar belirlerken profesyonel hayatımızda ise müşteriler, meslektaşlar, çalışanlar ve iş uygulamalarımızdan

etkilenen hissedarlarla olan etkileşimlerimize rehberlik etmektedir (Byars ve Stanberry, 2018).

Lewis (1985) iş etiğini, erdem, dürüstlük veya karakterden daha fazlası olduğunu, bireyin örgütte oluşacak bir etik ikilem anında, ahlaki açıdan doğru davranışın sergilenmesi için yol gösteren kurallar, standartlar, kodlar veya ilkeler şeklinde açıklamaktadır.

Nash (1990) iş etiğini, bireysel ahlâk normlarının ticari kuruluşların faaliyetlerine ve amaçlarına uygulanma şeklinin incelenmesi şeklinde ifade etmektedir.

Shaw'a (1991) göre iş etiği bir işletme içerisinde, insan davranışlarının iyi ve kötü ya da doğru ve yanlış olarak değerlendiren olgunun incelenmesidir.

Halıcı (2000) iş etiğini, bireylerin veya işletmelerin ticari ilişkilerinde dikkate aldıkları, ahlâki değerler ve standartlar şeklinde tanımlamaktadır.

Pekkan ve Çavuş (2014) ise iş etiğini, iş hayatında iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan ayıran değerler üzerine odaklanan etiğin uygulamalı bir alanı olarak tanımlamaktadır.

Literatürde zaman zaman iş ahlakının iş etiği kavramı yerine kullanıldığı da görülmektedir. Ancak iş etiği ve iş ahlakı kavramları, anlam, içerik, nitelik ve kapsam bakımından birbirinden farklılık göstermektedir (Gök, 2008). İş etiğinin temeli düşünce ve felsefe, iş ahlakının temeli ise din ve inanç sistemleridir. Dolayısı ile iş ahlakı daha çok bireyin davranışlarıyla ilişkilidir. Bu davranışlar bireyin içinde bulunduğu toplumun ve dini inançların etkisiyle şekillenebilir. İş etiği ise genel herkesin uyması gereken davranış kurallarını içerir. Gök iş etiğini, bireylerin birbiriyle ilişkilerinde yol gösterici hukuk, düşünme ve felsefe davranış kurallarına içeren ilkelerden oluştuğunu, iş ahlakının ise, dine ve dinsel inançlara göre uyulması gereken kurallar bütünü şeklinde ifade ederken, bu iki kavram arasında iş ve sosyal yaşamdaki işlevsellikleri bakımından benzerliklerinin olduğunu da ifade etmektedir. Bunlar; ilişkileri düzenleme, güven oluşturma, bütünleştirme, kontrol etme, iş barışının geliştirilmesi, dürüstlük, saygı, eşitlik kavramlarının gelişiminin sağlanması gibi benzer niteliklerdir. İş etiği ve iş ahlakı arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda verilmektedir (Gök, 2008).

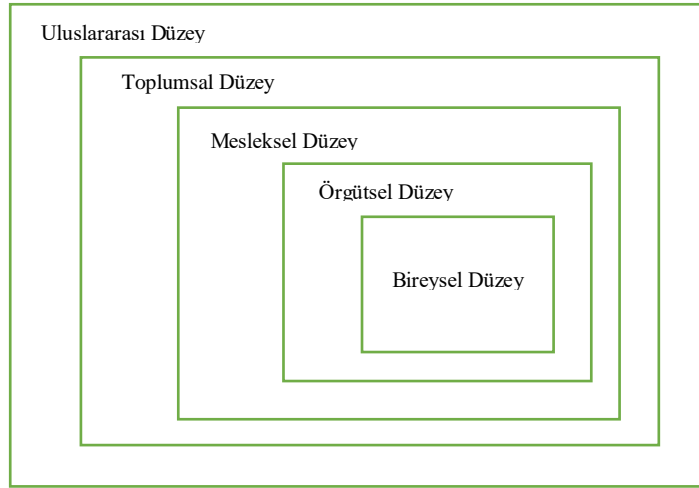
Tablo 2.1 İş Etiği ve İş Ahlakı Arasındaki İlişki

Boyut	İş Etiği	İş Ahlakı
Çıkış noktası	Düşünme ve felsefe	Din ve dinsel inançlar
İçerik	Evrensel Normlar	Gelenek ve Görenekler
Referans	Hukuk Felsefesi	Ahlak Felsefesi
Nitelik	Genel, Herkes İçin Geçerli	Toplumdan Topluma Değişken
Kapsam	Kurallar Bütününe Kapsar	Davranış İlkelerini Kapsar

Yukarıda bahsedilenler ışığında iş etiğini kısaca, işletmelerin faaliyetleri çerçevesinde sergileyeceği davranışlarda ve alacağı kararlarda, neyin doğru veya yanlış olduğunu belirleyen ilkeler veya standartlar şeklinde tanımlayabiliriz.

2.9. İş Etiğinin Düzeyleri

Etik sorunlar, yalnızca bireysel veya kişisel değildir. Kuruluşlar, içeride ve dışarıda çok çeşitli paydaşlarla ilişki içindedir. Bu paydaşlar ve onların kaygılarını anlamak, etik sorunların çözümüne dâhil olan katılımcılar arasındaki karmaşık ilişkileri anlamamızı da kolaylaştıracaktır. İş hayatındaki etik ve ahlaki konular Şekil 2.1’de görüldüğü gibi en az beş düzeyde incelenebilir (Weiss, 2014).



Şekil 2.1 İş Etiği Düzeyleri

Bireysel düzeyde etik sorunlar, bir olayda bireysel sorumluluğu içermektedir. Başka bir ifadeyle, etik bir olay bireysel sorumluluk ile sınırlı ise bireysel etik

düzeyinden söz edilebilir. Örneğin, rüşvet almak, muhasebe kayıtlarında hile yapmak, bireysel çıkarlar için yasalara uymamak gibi. Mesleksel düzeyde etik, doktor, muhasebeci veya avukat gibi farklı birçok meslek grubunun kendine özgü kurallarını ya da etik kodlarını incelemektedir. Örneğin, yalancı şahitlik yapmak, gerçek dışı haber yayınlamak veya çok fazla incelemeden ve yan etkilerini dikkate almadan reçete yazmak gibi örnekler verilebilir. Toplumsal düzeyde etik ise, yasalar, normlar, gelenekler ve görenekler dikkate alınır. Bu etkenler davranışların yasal ve ahlaki kabul edilebilirliğini belirlemekte ve toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Türkiye’de kabul edilemeyecek bir iş kolunun farklı bir ülkede kabul edilebilmesi, toplumların rüşvete olan tepkilerinin farklılığı, gelenek ve göreneklerin göreceliği gibi örnekleri toplumsal düzeyde örnekler olarak verilebilir. Bunların haricinde kültürel, politik, dini ve bunun gibi unsurların ele alındığı düzey uluslararası düzeydir. Özellikle uluslararası işletmeler, kültürel farklılıklardan kaynaklanan birçok etik olayla karşılaşmakta ve bu olayların çözümünde daha çok zorlanmaktadırlar (Halıcı, 2000).

2.10. İşletmelerde İş Etiğinin Önemi

İş dünyası kâr odaklıdır. Bu nedenle sonuçlara odaklanır. Sonuca odaklı olmak, uygun olmayan bir eylem planının uygulanma olasılığını arttırabilir. Kazanç hedefleri, kârlılığa ulaşılabilmesi için yönetimi iş ilişkilerini yürütmeye motive ederken, bu hedeflere her ne pahasına olursa olsun ulaşmak isteği, herhangi bir aracın kullanılmasının haklı görüldüğü davranışlarla sonuçlanabilir (Micewski ve Troy, 2007).

İş etiği işletmeler, çalışanlar ve diğer paydaşların yanı sıra toplum için de önemlidir. Bu nedenle son yıllarda iş etiği konusunda işletmeler daha fazla duyarlılık göstermektedir.

- Peki, neden iş etiğine ihtiyaç vardır?
- Bir ekonomik özne neden etik olmalıdır ve etik toplum için neden önemlidir?

Bu temel soruların yanıtı hâlâ tartışılıyor olsa da, kısaca üçüncü şahısların ekonomik faaliyete zarar vermesini önlemek, işletmenin kendi ekonomik faaliyetlerine zarar vermesini önlemek yanında kişilerarası işbirliğini ve verimi arttırmak, başka bir ifadeyle hem ayrı ayrı hem de birlikte toplum ve işletme çıkarlarını gözetmek şeklinde cevaplayabiliriz (Conrad, 2018).

Hem işletmeler hem de toplum için iş etiğinin neden önemli olduğu aşağıdaki gibi de açıklanabilir (Arslan, 2012):

- Dünya nüfusunun artmasına bağlı olarak yeni istihdam ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır. Yeni iş imkânları oluşturulmazsa işsizlik artacak ve yoksul kesimler zenginlerden pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvuracak bu da medeniyeti tehdit edecektir.
- Küreselleşme sonucunda farklı kültürlerden birçok insanın çokuluslu işletmelerde çalışması yeni ahlaki sorunları ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda insanlar birbirlerini anlamalı ve kültürlerine saygı göstermesi gereklidir.
- Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artmaktadır. Dolayısı ile iş hayatında bu ilkeler daha önemli hale gelmektedir. Etnik köken, dil, din, cinsiyet, gibi konularda iş hayatında ayrımcılık yapılmaması gerekir.
- Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolündedir ve bunlar belli sorumluluklar taşımayı gerektirir. Bu sorumlulukların gerektiği şekilde ele alınmaması dünyayı yok edecek bir tehdit ve tehlike yaratacaktır.
- Artan çevre kirliliği iş dünyasını çevreye duyarlı olmaya zorunlu kılmaktadır.

Bunların yanında işletmeler ve işverenler için yasal ve etik davranmak, davalarda, uzlaşmalarda ve hırsızlıkta her yıl milyarlarca dolar tasarruf etmek anlamını da gelmektedir (Weiss, 2014).

İş etiği, işletmenin özgünlüğü ve bütünlüğü ile yakından ilgilidir. Etik olmak, kurumun, sahiplerinin, çalışanlarının ve müşterilerinin kültürel hedefleri olduğu kadar işi de bu açıdan takip etmektir. Dolayısı ile kurumsal vizyona hizmet edemeyenler, ticari anlamda da etik olamazlar (Hartman, Desjardins ve MacDonald, 2010).

Etkili bir örgüt etiğine sahip olan işletmeler, doğru davranışı her bir tarafın çıkarlarını optimize ederek, ilişkiyi uyumlu, yapıcı ve karşılıklı olarak faydalı kılarlar (Drucker, 1981). İş etiğine önem veren ve uygulayan bir işletme, çevresinden aldığı destekle sürekliliğini sağlayabilir ve rekabet ortamındaki mücadelesini daha etkin olarak verebilir (Başarır, 2006).

İşletmelerde etiği hedeflemek, doğrudan, tek başına veya birlikte iki farklı düzenleyici mekanizma türünü kullanmayı içerir. Bunlardan biri devlet mevzuatı diğer ise kendi kendini düzenlemedir. Devlet mevzuatı, etik olmayan davranışı yasa dışı davranışa dönüştürür. Kendi kendini düzenleme ise mesleğe etik ve disiplin sorularını bırakır. Meslekler söz konusu olduğunda, bu mekanizmaların etik kodlara genel düzenleyici programda merkezi

bir rol verir. Sonuç olarak, bir etik kodun muhafaza edilmesi, yeniden yazılması, güncellenmesi veya ilk kez yazılması yoluyla etik olmayan davranış tanımlanabilir ve yasaklanabilir veya etik davranış belirlenebilir (Brien, 1998).

Daha önce de belirtildiği gibi, yukarıda etik ve iş etiği kavramları incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında iş etiğinin işe alıma etkisinde aracılık rolü olduğu düşünülen YZ kavramı aşağıda açıklanmaktadır.

2.11. Yapay Zekânın Kavramsal Tanımı ve Tarih İçerisindeki Gelişimi

Araştırmacılar için geçmişten günümüze en ilgi çeken yapılardan biri insan beynidir. Yeni teknolojilerle insan beyninin işleyişi taklit edilmeye çalışılmış ancak halen daha tam olarak insan gibi düşünebilen ve hareket edebilen makineler yapılamamıştır.

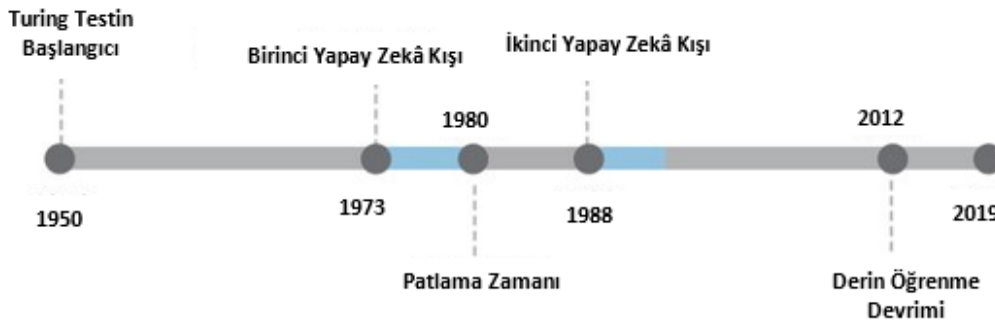
18. yüzyılda başlayan ve üç devrim geçiren sanayi devriminin Endüstri 4.0 olarak da bilinen dördüncüsü günümüzde tamamıyla yaşanmaktadır. Son yıllarda teknolojinin en önemli kavramı haline gelen YZ, makinelerin insan zekâsına dayalı süreçleri yeniden ürettiği Endüstri 4.0'ın teknolojik gelişmelerinden biridir. Bunun yanında büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti (IoT), siber güvenlik, nanoteknoloji ve robotik de bu gelişmeler arasında yer almaktadır (Oswal, Khaleeli ve Alarmoti, 2020). Bu devrimle gelen teknolojik gelişmeler, çeşitli iş süreçlerini yeniden şekillendirmiş ve dönüştürmüştür.

Endüstri 4.0 ile hayatımıza girdiği düşünülen yapay zekâdan ilk kez 1950 yılında İngiliz matematikçi Alan Turing'in "Makineler düşünebilir mi?" sorusunu ele aldığı makalesinde bahsedildiği görülmektedir. "Turing testi" olarak da bilinen Turing'in geliştirdiği bu yöntem ile bir makinenin akıllı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Test, YZ ve bir insanın bilgisayar ekranı aracılığıyla sorgulandığı bir tür taklit oyunudur. Turing'in bu testi içeren makalesinin YZ'nin başlangıcını temsil ettiği düşünülmektedir (Russell ve Norvig, 2016).

Turing Testi bugün hala yapay bir sistemin zekâsını belirlemek için bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu teste göre; eğer bir insan başka bir insan ve bir makine ile etkileşime giriyorsa ve makineyi insandan ayıramıyorsa, o makinenin zeki olduğunu söylemektedir. Ancak 1956 yılına kadar "yapay zekâ" teriminden tam olarak bahsedilmemektedir. Yapay zekâ terimi resmi olarak ilk kez, 1956'da Minsky ve McCarthy'nin Dartmouth Kolejinde, insan zekâsını simüle edebilen makineler inşa etmeyi amaçlayan ve bunun için çeşitli alanlardan araştırmacıları bir araya getiren, Dartmouth Yapay Zekâ Yaz Araştırma Projesi'ne

(DSRPAI) ev sahipliği yaptıklarında ortaya çıkmıştır. Dönemin önemli bilim adamlarından oluşan 10 kişilik bir grupla 2 ay süren bu projede, makinelerin dili nasıl kullanacaklarını, soyutlamalar ve kavramları nasıl oluşturacaklarını, sorunları nasıl çözeceklerini ve kendilerini nasıl geliştireceklerini bulmak için adımlar atılmıştır. Mantık teoremlerine ve satranç oyununa dayanan ilk YZ'ler bu dönemde yapılmıştır (McCarthy, Minsky, Rochester ve Shannon, 2006; Haenlein ve Kaplan, 2019). Geliştirilen bu programlar zekâ testlerinde kullanılan geometrik formlardan ayrılarak akıllı bilgisayarların yaratılabileceği fikrine yol açmıştır (Mijwel, 2015). Dartmouth projesini, YZ alanında önemli başarılar elde eden yaklaşık yirmi yıllık bir dönem takip etmiştir.

1970 yılında Minsky, Life Magazine'e verdiği bir röportajda, ortalama bir insanın zekâsına sahip bir makinenin üç ila sekiz yıl arasında geliştirilebileceğini ifade etse de 1973 yılında ABD'de düzenlenen kongrede YZ araştırmalarındaki harcamaların yüksek olmasından kaynaklanan tartışmalar başlamıştır. Bunun üzerine Lighthill'in makinelerin ancak satranç gibi oyunlarda “deneyimli bir amatör” seviyesine ulaşabileceğini ve sağduyulu akıl yürütmenin her zaman yeteneklerinin ötesinde olacağını belirtmesiyle İngiltere hükümetinden YZ araştırmalarına birkaç üniversite dışında destek sonlanmıştır. ABD'de aynı şekilde bu çalışmalara desteğini kesmiştir. Bu hareket YZ Kışı'nın (AI Winter) başlangıcı olmuştur (Haenlein ve Kaplan, 2019). YZ Kışı, YZ'nin gerçekten yapabilecekleri veya yapamayacakları tartışmalarının sertleştiği dolayısı ile alanındaki başarı zamanlarından sonra azalan bir coşku dönemini ifade eder. Bu terim ilk olarak 1984'te kullanılmış olsa da, 1974'ten sonra 1980'lerin başına kadar olan zamanlar içinde sıklıkla kullanılmaktadır. YZ kışı birinci ve ikinci YZ Kışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde, birinci YZ kışını 1974-1980 yılları arasında, ikinci YZ kışının ise 1987-1993 yılları arasında olduğu yeni bir YZ kışının da bulunduğumuz zamanda gelebileceğinden bahsedilmektedir. Şekil 2.2'de YZ kışları tarihsel olarak gösterilmektedir (Schuchmann, 2019).



Şekil 2.2 Yapay Zekâ Kışlarının Zaman Çizelgesi

YZ, yaygın olarak akıllı davranışın sayısal olarak anlaşılmasıyla ve bu tür davranışları sergileyen eserlerin yaratılmasıyla ilgilenen bir bilgisayar sbilimi ve mühendisliği alanıdır. Bu alan, hesaplamalı psikoloji, hesaplamalı felsefe ve makine zekâsı açısından incelenebilmektedir (Shapiro, 2003).

Hesaplamalı Psikoloji: Hesaplamalı psikolojinin amacı, insanlarla aynı şekilde davranan bilgisayar programları yaratarak insanın zeki davranışını anlamaktır. Bu amaç için, program tarafından ifade edilen algoritmanın insanların gerçekte kullandığı algoritma ile aynı olması ve program tarafından kullanılan veri yapılarının insan zihni tarafından kullanılan veri yapılarıyla aynı olması önemlidir. Program, insanların hızlı yaptıklarını hızlı yapmalı, insanların yapmakta güçlük çektiklerini daha yavaş yapmalı ve hatta insanların hata yapmaya meyilli olduğu yerlerde hata yapmaya meyilli olmalıdır.

Hesaplamalı Felsefe: Hesaplamalı felsefenin amacı, insan zihninin fiilen kullandığı (veya muhtemelen kullanabildiği) algoritmalar ve veri yapıları ile sınırlandırılmadan, insan seviyesindeki akıllı davranışın hesaplamalı bir anlayışını oluşturmaktır.

Makine Zekâsı: Makine zekâsı bilgisayarlarda nasıl programlanacağını bildiğimiz sınırların dışına, özellikle de biz onları nasıl programlayacağımızı bilmesek de insanların gerçekleştirebileceği görevler doğrultusunda dışarı doğru itmektir. Makine zekâsının amacı, genel akıllı davranışın anlaşılmasına yönelik olmaktan ziyade görev odaklı olması nedeniyle hesaplamalı psikoloji ve hesaplamalı felsefeden farklıdır. Bir göreve makine zekâsının yaklaşımı, teknik insanlar tarafından kullanılmasa ve muhtemelen genel olarak akıllı varlıklar tarafından kullanılmasa bile, görevin gerçekleştirilmesine yardımcı olan herhangi bir tekniği kullanmaktır.

YZ geleneksel olarak bir bilgisayarın uyarlanabilir karar verme de dâhil olmak üzere normalde insan bilişini gerektiren görevleri yerine getirmesini sağlayan bir teknolojidir. YZ'nin temel amaçlarından biri, belirli bir alanda insan gibi düşünebilen ve davranabilen akıllı sistemler üreterek karmaşık görevleri yerine getiren yazılım sistemleri oluşturmaktır (Martinez-Miranda ve Aldea, 2005; Tambe ve ark., 2019).

YZ'nin birçok araştırmacı tarafından yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır.

Prasad (2003) YZ'yi, insan zekâsı süreçlerinin makineler, özellikle bilgisayar sistemleri tarafından simülasyonunu içeren ve insan zekâsının doğasını anlamayı amaçlayan bir disiplin olarak tanımlamaktadır.

Emiç ve Čabro (2019) YZ için, günlük dijital-mobil yaşamımızı yakından izleyen ve geliştiren, aynı zamanda insan davranışı hakkında toplanan verilere dayanarak "öğrenen" karmaşık bilgisayar çözümleri ve akıllı algoritmaları tanımlamaktadır.

Pannu (2015) YZ'yi, akıl yürütebilen, öğrenebilen, bilgi toplayabilen, iletişim kurabilen, nesnelere manipüle edebilen ve algılayabilen akıllı makineler ve yazılımların incelenmesi ve geliştirilmesi şeklinde açıklamaktadır.

Kaplan ve Haenlein'e (2019) göre ise YZ, "Bir sistemin harici verileri doğru yorumlama, bu verilerden öğrenme ve bu öğrenmeleri esnek adaptasyon yoluyla belirli hedeflere ve görevlere ulaşmak için kullanma yeteneğidir. Bunun yanında Kaplan ve Haenlein üç tür YZ sisteminden bahsetmektedir. Bunlar; Analitik YZ, İnsandan Esinlenen YZ ve İnsanlaştırılmış YZ.

Analitik Yapay Zekâ: Analitik YZ, yalnızca dünyanın bilişsel temsilini üreten ve gelecekteki kararları şekillendirmek için geçmiş deneyime dayalı öğrenmeyi kullanan bilişsel zekâ ile tutarlı özelliklere sahip bir sistemdir. Bu YZ sisteminin en iyi örneği makine öğrenmesidir. Analitik YZ'nin özel uygulamaları arasında yüz ve görüntü algılama sistemleri, otonom araçlar, dolandırıcılık algılama ve akıllı yardım bulunur.

İnsandan Esinlenen Yapay Zekâ: İnsandan esinlenen YZ, bilişsel zekâ ve duygusal zekâ unsurlarını birleştiren bir YZ sistemidir. Dünyanın bilişsel temsilini üreten ve gelecekteki kararları şekillendirmek için geçmiş deneyime dayalı öğrenmeyi kullanan bilişsel zekânın yanı sıra bu sistem; insan duygularını işler, analiz eder ve bunları karar vermede kullanmaktadır.

İnsanlaştırılmış Yapay Zekâ: Bu YZ ise, önceki iki YZ sisteminin özelliklerine sahipken, yeteneklerine sosyal zekâyı da eklemektedir. Bu sistemin temel amacı, makine-insan ve makine-makine etkileşimleri konusunda bilinçli ve kendini tanıyan etkileşimler sağlamaktır. İnsanlaştırılmış YZ, teknolojiye sınırlamalar ve YZ araştırmalarında devam eden iyileştirmeler nedeniyle tam olarak mevcut değildir. İnsanlaştırılmış bir YZ sisteminin tahmin edilen gelecekteki örneklerinden bazıları ise müşteri endişeleri veya soruları ile ilgilenen sanal araçlar, bilgisayar destekli otonom öğretmenler, moderatörler ve psikolojik açıdan bireyleri eğiten sistemleri içereceği düşünülmektedir.

Kumar (2018) ise YZ'yi 2 tipte sınıflandırmaktadır. Kumara göre birinci tipte zayıf/dar kapsamlı ve güçlü YZ vardır. Zayıf YZ'ler, kendi işlerini yapmak için çok akıllı olmayan makinelerin akıllı görünecek şekilde inşa edilebilmesi olgusudur. Bu sistemler tek bir göreve

odaklanarak, her olası senaryonun sisteme önceden manuel olarak girilmesini gerektirir. Güçlü YZ'ler ise tıpkı bir insan gibi kendi başına görevleri düşünebilen ve gerçekleştirebilen makinelerdir. İkinci tipte ise işlevlerine göre sınıflandırılan; reaktif makineler, sınırlı bellek, zihin teorisi ve kendini tanıma yer almaktadır. Reaktif Makineler YZ'nin temel formlarından biridir. Bu tür YZ'ler geçmiş hafızaya sahip değildirler ve geçmiş bilgileri gelecekteki eylemlerde kullanamazlar. Sınırlı bellek YZ ise sistemleri gelecekteki kararları bilgilendirmek için geçmiş deneyimleri kullanabilmektedirler. Kendi kendine çalışan otomobillerde karar verme eylemi gözlemler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örneğin gözlemler şerit değiştiren bir araba olduğu bilgisini verebilir ancak bu bilgiler kalıcı olarak saklanmamaktadırlar. Zihin Teorisi adı altındaki YZ'ler, insanların duygularını, inançlarını, düşüncelerini, beklentilerini anlayabilmeli ve sosyal olarak etkileşime girebilmelidir. Bahsedilen türde tam bir YZ henüz tamamlanamamıştır ama bu alanda gelişmeler devam etmektedir. Kendini Tanıma türündeki süper zeki, bilinçli, kendini tanıyan ve duyarlı bir YZ'den bahsetmektedir. Burada kastedilen tam anlamıyla YZ'nin insan özelliklerine sahip olmasıdır.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında YZ'nin, verilen senaryolara göre kararlar alabilmesinin yanında, insanların bazı duyu ve düşünme mekanizmalarını kullanarak öğrenen, problem çözebilme ve karar verme yeteneğini kendi başına geliştiren bir sistem olduğu söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle YZ makinelerine insan zekâsını doğru biçimde taklit edebilme yeteneği kazandırılmasını sağlayan geniş bir teknoloji sınıfı şeklinde tanımlanabilmektedir.

2.12. Yapay Zekânın Kullanım Alanları

YZ'nin gücü her geçen gün artarak makinelere görme, duyma, tat alma, koku alma, dokunma, konuşma, yürüme, uçuş ve öğrenme gücü sağlamaktadır. Yapay zekâdaki bu gelişmeler, işletmelerin müşterileriyle etkileşime girmek için tamamen yeni yollar geliştirebilecekleri, onlara daha akıllı ürünler ve hizmet deneyimleri sunabilecekleri, süreçleri otomatikleştirecekleri ve işletme performansını arttırabilecekleri anlamına gelmektedir (Marr, 2019).

YZ'nin günümüzde kullanıldığı birçok alan vardır. Bu alanlar Tablo 2.2'deki gibi belirtilmektedir (Pannu, 2015).

Tablo 2.2. Yapay Zekâ Alanları

Dil Anlama: Doğal dili "anlama" ve yanıt verme yeteneği. Konuşma dilinden yazılı bir biçime çevirmek ve bir doğal dilden başka bir doğal dile çevirmek.	Konuşma Anlama
	Semantik Bilgi İşleme (Hesaplamalı Dilbilim)
	Soru Cevaplama
	Bilgi Erişimi
	Dil Çevirisi
Öğrenen ve uyum sağlayan sistemler: Önceki deneyimlere dayanan davranışı uyarlama ve bu deneyime dayalı olarak dünyaya ilişkin genel kurallar geliştirme yeteneği.	Sibernetik
	Konsept Oluşturma
Problem çözme: Bir problemi uygun bir temsille formüle etme, çözümü için plan yapma ve yeni bilgilere ne zaman ihtiyaç duyulduğunu ve nasıl elde edileceğini bilme yeteneği.	Çıkarım (Çözünürlüğe Dayalı Teorem Kanıtlama, Makul Çıkarım ve Tümevarımsal Çıkarım)
	Etkileşimli Problem Çözme
	Otomatik Program Yazma
	Sezgisel Arama
Algı (görsel): Algılanan bir sahneyi, onu algılayan organizmanın "dünya bilgisini" temsil eden bir iç modelle ilişkilendirerek analiz etme yeteneği. Bu analizin sonucu, sahnedeki varlıklar arasında yapılandırılmış ilişkiler dizisidir.	Örüntü Tanıma
	Sahne Analizi
Modelleme: Bazı gerçek dünya nesnelere veya varlıkları arasındaki davranışı ve ilişkiyi tahmin etmek için kullanılacak bir dâhili temsil ve dönüşüm kuralları seti geliştirme yeteneği.	Problem Çözme Sistemleri İçin Temsil Problemi
	Doğal Sistemlerin Modellenmesi (Ekonomik, Sosyolojik, Ekolojik, Biyolojik vb.)
	Hobot Dünya Modellemesi (Algısal ve İşlevsel Temsil)
Robotlar: Arazi üzerinde hareket etme ve nesnelere manipüle etme yeteneği ile yukarıdaki yeteneklerin çoğunun veya tamamının birleşimi.	Keşif
	Endüstriyel Otomasyon (ör. Proses Kontrolü, Montaj Görevleri, Yürütme Görevleri)
	Güvenlik
	Diğer (Tarım, Balıkçılık, Madencilik, Sanitasyon, İnşaat vb.)
	Askeri
	Hanehalkı
Oyunlar: Oyunlar için resmi bir kurallar setini kabul etme ve bu kuralları, yeterli bir performans düzeyine ulaşmada problem çözme ve öğrenme becerilerinin kullanılmasına izin veren bir temsile veya yapıya dönüştürmek.	Belirli Oyunlar (Satranç, Go, Kalah, Dama vb)

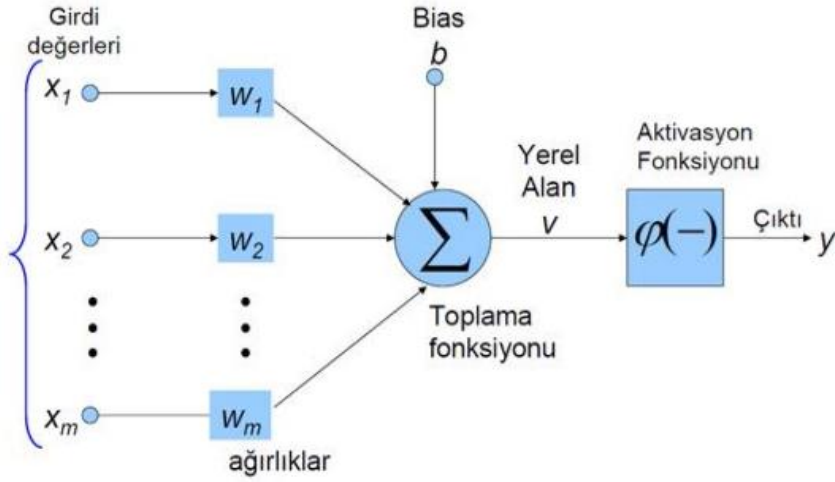
2.13. Yapay Zekâ Alt Alanları

Yapay zekânın alt alanları; yapay sinir ağları, makine öğrenmesi, derin öğrenme, uzman sistemler, genetik mantık ve doğal dil işleme olarak sıralanabilmektedir.

2.13.1. Yapay Sinir Ağları

Yapay sinir ağları, adından da anlaşılacağı gibi, beynin çok basit bir nöron modelinin benzetimidir. Bu şekilde elde edilen ağ ile öğrenme olayı gerçekleşmektedir. Yapay sinir ağlarının kullanım alanları: kontrol ve sistem tanımlama, görüntü ve ses tanıma, tahmin ve kestirim, arıza analizi, tıp, haberleşme, trafik, üretim yönetimi olarak sayılabilir (Pirim, 2006).

İlk yapay sinir ağı modeli, insan beyninin hesaplama yeteneğinden esinlenerek elektrik devreleriyle basit bir sinir ağı modelleyen Warren McCulloch ve Walter Pitts tarafından 1943 yılında gerçekleştirilmiştir. 1948’de Wiener, “Cybernetics” adlı kitabında sinirlerin çalışması ve davranış özelliklerinden bahsetmiştir. Hebb’in 1949’da yazdığı kitapta, öğrenebilen ve uyum sağlayabilen sinir ağlarına model için temel olan Hebb Kuralını ortaya koymuştur. Hebb kuralından etkilenen birçok araştırmacı 1950’lerde yapay sinir ağlarının hesaplama gücünü artırmayı amaçlayan çalışmalar yapmışlardır. 1957 yılında Amerikalı bir psikolog olan Frank Rosentblatt, beyin işlevlerini modelleyebilmek amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda tek katmanlı eğitilebilen ve tek çıkışa sahip Perceptron’u geliştirmesiyle bu alandaki ilerlemeler hızlanmıştır. 1959 yılında ise Bernard Widrow ve Marician Hoff, ADALINE ve MADALINE adındaki ağ modellerini geliştirmişlerdir. MADALINE, dünya sorunlarına uygulanmış ilk sinir ağıdır. 1963 yılında ise Widrow’un yaptığı Ters Sarkaç çalışması dikkat çekmektedir. 1969 yılında Marvin Minsky ve Seymour Papert, Perceptron’un XOR (exclusive or) problemini çözemediğini dolayısı ile yetersiz olduğunu kanıtlamışlar ve tek katmanlı ağlardaki sınırlamayı ortadan kaldırmak için, iki katmanlı ileri beslemeli ağların kullanılabileceği fikrini öne sürmüşlerdir. Bu gelişmelerden sonra kaygılar ve abartılar yapay sinir ağlarındaki ilerlemeleri yavaşlatmıştır. 1980’lerin başından itibaren yeniden sinirsel hesaplama çalışmaları hız kazanmıştır. Hopfield 1982 yılında, ağların önemli sınıflarının matematik temellerini üretmiştir. Ardından Kohonen 1984’de, sinirlerin düzenli sıralanışına eşleme özelliği için danışmansız öğrenme ağlarını geliştirmiştir. 1986’da ise Rumelhart ve McClelland karmaşık ve çok katmanlı sinir ağları için geriye yayımlı öğrenme algoritmasını geliştirmişlerdir (Elmas, 2016). Şekil 2.3’de yapay sinir ağı örneği görülmektedir (Keskenler ve Keskenler, 2017).



Şekil 2.3 Yapay Sinir Ağı

Yapay sinir ağları, üretim planlama, kan analizlerinin sınıflandırılması, beyin modellemesi çalışmaları, kalite kontrolü, parmak izi tanıma, otomatik araç denetimi, kredi kartı hilelerini saptama, zeki araçlar ve robotlar için optimum rota belirleme, mekanik parçaların ömürlerinin tahmin edilmesi, ses tanıma, denetim, meteorolojik yorumlama, elektrik işareti tanıma, el yazısı tanıma, hastalıkların tanımlanması ve tedavisi, radar ve sonar sinyalleri sınıflandırma, spam maillerin filtrelenmesi gibi birçok alanda ve uygulamalarda kullanılmaktadır (Keskenler ve Keskenler, 2017).

2.13.2. Makine Öğrenmesi

Makine öğrenmesi, verilerden öğrenebilen ve veriler üzerinde tahminlerde bulunabilen algoritmaların incelenmesini ve oluşturulmasını araştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, makine öğrenmesi, tipik olarak sonuçları tahmin etmek için algoritmalar oluşturacak verilerden öğrenen geniş bir teknikler kümesini ifade etmektedir (Munoz, 2014; Tambe ve ark., 2019). YZ'nin bir alt kümesi olarak kabul edilen makine öğrenmesi (MÖ), insan zekâsıyla ilişkili deneyimlere dayalı öğrenirken aynı zamanda hesaplama algoritmalarının kullanımı yoluyla analizlerini öğrenme ve geliştirme kapasitesine de sahiptir. Bu algoritmalar, kalıpları tanımak ve makineyi otonom öneriler veya kararlar vermek üzere eğitmek amaçlı etkili bir şekilde öğrenme gerçekleştirmek için büyük veri kullanmaktadırlar. Algoritmanın yeterli tekrarı ve modifikasyonundan sonra, makine bir girdi alabilir ve bu girdiye göre çıktıyı tahmin edebilmektedir. Çıktılar daha sonra, algoritmanın doğruluğunu yargılamak için bir

dizi bilinen sonuçla karşılaştırılır ve daha sonraki sonuçları tahmin etme yeteneğini mükemmelleştirmek için yinelemeli olarak düzenlenmektedir (Naylor, 2018; Bini, 2018; Haeberle ve ark., 2019). Makine öğrenmesi, iyi performansa sahip açık algoritmalar tasarlamının ve programlamının zor veya mümkün olmadığı bir dizi bilgi işlem görevinde kullanılmaktadır. E-posta filtreleme, ağa izinsiz giriş yapanların veya bir veri ihlaline yönelik çalışan kötü niyetli kişilerin tespiti gibi faaliyetler bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (Dickson, 2016).

Makine öğrenimi modelleri, gözlemlenmeyen veriler hakkında da tahminlerde bulunmalarını sağlayan karmaşık kalıpları öğrenmede büyük başarı göstermiştir. Modelleri tahmin için kullanmanın yanı sıra, bir modelin öğrendiklerini yorumlama yeteneği de giderek artan bir ilgi görmektedir (Murdoch, Singh, Kumbier, Abbasi-Asl ve Yu, 2019). Bir görev sınıfına ilişkin deneyimi ve bu görevdeki performanslarını iyileştirmek için bir performans ölçüsü biçiminde geri bildirim kullanan algoritmaların oluşturulmasına odaklanan makine öğrenimi yayılan ve hızla değişen bir alandır. Tipik olarak makine öğrenimi; denetimli öğrenme, denetimsiz öğrenme ve takviye öğrenme şeklinde üç tür öğrenme kategorisine ayrılır (Bartneck ve ark., 2021).

Denetimli öğrenme, regresyon ve sınıflandırma gibi yöntemler içerir. Bir sınıflandırma yapabilmek için, veri biçimindeki deneyimler, bazı hedef sınıflandırmalara göre etiketlenir. Etiketleme süreci, her bir veri parçasının incelemesi ve verileri etiketlemek için insanların deneyimlerinin kaydedilmesiyle gerçekleştirilir. Denetimli öğrenme sınıflandırmaları için performans, gerçek pozitif oranın ve yanlış pozitif oranın hesaplanmasıyla ölçülür. Bu makine öğrenme sürecinin sonucuna sınıflandırıcı denir. Denetimli öğrenme süreci, etiketlenmemiş verilerin gelişmekte olan bir sınıflandırıcıyla beslendiği ve bazı eğitim verileri üzerinde çalışma süresi boyunca sınıflandırıcının performansının arttığı süreçtir. Sınıflandırıcının test edilmesi için ikinci bir veri setinin kullanılması gerekmektedir.

Denetimsiz öğrenme, tahminden çok veri kalıplarını ve bu kalıpların ilişkilerini anlamaya odaklanmaktadır. Bu öğrenme, genellikle denetimli öğrenme yöntemlerinin keşif öncüleri olarak kullanılan, temel bileşenler analizi ve kümeleme gibi yöntemleri içermektedir.

Üçüncü öğrenme türü olan pekiştirmeli öğrenme, verilerin etiketlenmesine odaklanmak yerine, mevcut durumları bazı hedeflere göre ne kadar arzu edildiğine bağlı olarak etiketlemek için bir pekiştirme işlevi şeklinde geri bildirim kullanmaya çalışmaktadır.

2.13.3. Derin öğrenme

Son yıllarda makine öğrenimi ve YZ alandaki gelişmenin itici gücü, destek vektör makinelerindeki daha önceki gelişmeler ve derin öğrenme metodolojisindeki yeni gelişmelerdir. Makine öğrenimi sistemleri, görüntülerdeki nesnelere tanımlamak, konuşmayı metne dönüştürmek, haber öğelerini, gönderileri veya ürünleri kullanıcıların ilgi alanlarıyla eşleştirmek ve ilgili arama sonuçlarını seçmek için kullanılmaktadır. Giderek artan bir şekilde, bu uygulamalar derin öğrenme adı verilen bir teknik sınıfından yararlanmaktadır. Geleneksel makine öğrenme teknikleri, doğal verileri ham haliyle işleme yetenekleri bakımından sınırlıydı. Derin öğrenme yöntemleri, her biri bir seviyedeki temsili (ham girdiden başlayarak) daha yüksek, biraz daha soyut bir seviyedeki bir gösterime dönüştüren basit fakat doğrusal olmayan modüller oluşturarak elde edilen çoklu temsil düzeylerine sahip öğrenme yöntemleridir. Bu tür dönüşümlerin yeterince bileşimi ile çok karmaşık fonksiyonlar öğrenilebilmektedir (LeCun, Bengio ve Hinton, 2015). Derin öğrenme, birden fazla gizli katman içeren yapay sinir ağları ve ilgili makine öğrenimi algoritmalarını incelemektedir (Ongsulee, 2017).

2.13.4. Uzman sistemler

Yapay zekânın bir alt kümesi olan uzman sistemler, hem bilgisayar teknolojisini hem de problem çözme ve karar vermede uzman düzeyinde sonuçlar elde etmeye çalışan bilgileri içerir. Bu sistemler, operasyonel süreçleri kontrol etmek için uzman tavsiyesi vermek veya yönetimsel açıdan son kullanıcıların karar vermesine destek olmak için kullanılmalarına bağlı olarak operasyon veya yönetim bilgi sistemleridir (Khalil, 1993). Farklı bir ifadeyle, uzman sistemler, veriyi sayısallaştırarak bilgisayara aktaran ve problemler için başvuru, çözüm için sisteme önceden girilen uzman bilgisini kullanarak, uzman kişinin getirdiği şekilde çözümler getirebilen, bilgi ve mantık çıkarımına dayanan yazılımlara verilen addır. Bu sistemler, YZ'nin en çok kullanılan türlerinden biridir. Uzman sistemler uzmanın zor bulunan problemlerde daha verimli çözümler üretmek için kullanılır. Mantık yürüterek kendi bilgilerine dayanan sonuçlar üreten insanlar gibi, uzman sistemlerde mantık yürüterek kendilerine verilen bilgiye dayanan sonuçlara ulaşırlar. Bu sistemlerin mantık yürütme işlemi, bilgi parçalarını birleştiren uzman kişinin davranışlarını taklit etmeye yöneliktir (Kuşçu, 2007; Yılmaz ve Yayın, 2021).

2.13.5. Bulanık mantık

Bulanık mantık kavramını, genel olarak insanın düşünme biçimini modellemeye çalışır şeklinde ifade edebiliriz. Klasik küme kavramında bir üye bir kümenin üyesidir veya değildir. Bulanık mantık kavramında ise bir üyenin bir kümenin üyesi olup olmadığı üyelik işlevleriyle belirlenir. Bu kavram ile bulanık mantığın kullandığı çıkarım yöntemleri kullanılarak olaylar hakkında yorum yapmaya çalışılır. Uzman bilgisinin kullanılması bulanık mantığın en güçlü tarafını oluşturur. Uzman bilgisine tam olarak ulaşamadığı durumlar ise büyük bir dezavantaj oluşturur (Tektaş, Akbaş ve Topuz, 2002).

2.13.6. Genetik algoritmalar

Genetik algoritmalar, doğal seçim ilkelerine yönelik bir arama ve optimizasyon yöntemidir. Bu algoritmaların, bazı alanlarda başarılı olmuş uygulamaları vardır. Bunlara, fonksiyon optimizasyonu, çizelgeleme, mekanik öğrenme, tasarım, hücresel üretimi örnek olarak verebiliriz. Geleneksel optimizasyon yöntemlerine göre farklılıklar taşıyan bu genetik algoritmalar, parametre kümesinin yerine onların kodlanmış biçimlerini kullanırlar (Emel ve Taşkın 2002). Öğrenme sistemlerinin tasarımına yönelik bir yaklaşım, mevcut uyarlanabilir sistemlerden sezgisel yöntemler çıkarmaktır. Genetik algoritmalar, doğal evrim ve seçici yetiştirmeden alınan ilkelere dayanan sezgisel öğrenme modelleridir. Genetik algoritmaları diğer arama yöntemlerinden ayıran bazı özellikler vardır (Grefenstette, 1993). Bunlar;

- Verilen soruna aday çözüm olarak yorumlanabilecek yapılar topluluğu,
- Her yapının belirli bir soruna çözüm olarak uygunluğuna bağlı olarak, yeniden üretim için yapıların rekabetçi seçimi,
- Daha ileri testler için yeni yapılar oluşturmak üzere seçilen yapıları değiştiren idealleştirilmiş genetik operatörler.

2.13.7. Robotik

Robotik, insana özgü eylemlerin robotlar aracılığıyla gerçekleşmesi için makineler geliştiren bilim, mühendislik ve teknolojiyi içeren geniş bir kavramdır. Robotik, bu alanlarda kaydedilen ilerlemelere dayanarak, makinelere sürekli değişen ortamlara uyum sağlama yeteneği veren işlevleri geliştirmektedir. YZ ve Robotiği birleştirmenin ana fikri,

öğrenme yoluyla özerklik seviyesini optimize etmeye dayanmaktadır (Perez, Deligianni, Ravi ve Yang, 2018).

Yapay zekâ alanındaki çalışmalar, bilim insanları tarafından endişe ile karşılanırsa da, YZ günümüzde hayatımızı birçok alanda kolaylaştıran bir unsur olarak görülmektedir. Otonom olarak veya önceden programlanmış görevleri yerine getirebilen robotların YZ ile bütünleşmesi ise görsel algılama, ses tanıma, fikir üretme hatta geçmiş deneyimleri muhafaza edebilme özelliklerini kazanmalarına ve endüstriyel alandan çıkıp günlük hayatımıza girmelerine neden olmuştur (Yıldız ve Yıldırım, 2018). Günümüzde çeşitli sektörlerde yer alan birçok işletme, operasyon süreçlerini iyileştirmek, maliyetlerini optimize etmek, müşteri deneyimi yaratmak ve hizmet kapasitelerini genişletmek amacıyla robotlar ve YZ aracılığıyla geliştirilen ürünlerden yararlanmaktadır (Ivanov ve Webster, 2017).

2.14. Yapay Zekânın İşletmelerdeki Önemi

İşletmeler için yoğun rekabetçi ve dinamik piyasa koşullarında, karar verme oldukça karmaşık hale gelmiştir. Bu durum alınacak kararlarda gecikmeler yaşatabilmektedir. Bunun yanında, analiz edilecek veri miktarı da önemli ölçüde artmıştır. Günümüzde büyük veri teknolojilerinin yükselişi ve bilgi işlem gücünün artması Yapay Zekâ'nın (YZ) işletmeler açısından önemini artırmaktadır.

YZ geleneksel olarak bir bilgisayarın uyarlanabilir karar verme de dâhil olmak üzere normalde insan bilişini gerektiren görevleri yerine getirmesine izin veren geniş bir teknoloji sınıfı anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle YZ, bilgisayar tabanlı sistemlere dayalı kullanım yollarıyla, insanlar tarafından yaratılan sorunları çözmek veya görevleri yerine getirmeye odaklanmaktadır (Khalil, 1993).

YZ teknolojileri, işletmelerin iş kararlarında gecikmeyi azaltmalarına, istenmeyen durumlarla karşılaşmayı en aza indirmeye ve gelir fırsatlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Thakur, 2012). İşletmelerde karar verme süreçlerinin belirsizlik, karmaşıklık ve kargaşa ile karakterize edildiğini düşünülürse YZ daha büyük bir bilgi işlem kapasitesi ve analitik bir yaklaşımla karar vermede belirsizliği gidermeye karşı daha bütünsel, sezgisel bir yaklaşım sunabilmektedir (Jarrahi, 2018). Özellikle içinde bulunduğumuz çağda bilişim teknolojilerinin de etkisiyle çok fazla veriye ulaşabilme olanağı bulan

işletmeler bu verileri amaçları doğrultusunda kullanabilme yeteneğini de bu teknolojiler sayesinde elde etmektedir.

İşletmeler karar alma aşamasında birçok sorunla karşılaşmakta ve bunların çözümünde YZ teknolojilerine ve yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle büyük miktarlarda bilgi ve uzmanlık yeteneği sunan YZ, işletmenin karar vermesi üzerinde derin etkiler sağlayabilir ve işletmenin karar verme dinamiklerini değiştirebilmektedir (Lawrence, 1991; Stock ve Rauscher, 1996).

İş ortamındaki hızlı değişiklikler hızlı yanıtlar gerektirir. Dolayısı ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesine yönelik geleneksel yaklaşımların yerine doğal arayüz sistemlerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Özellikle insan zekâsı işleyişinin ilkelerinin yeniden üretilmesine odaklanan YZ teknolojileri bu gereksinimleri karşılamaktadır (Buzko ve ark., 2016). YZ, insan bilinci ve düşüncesinin bilgi sürecini simüle etme sürecinde, veri tabanını hızlı bir şekilde alabilir, bilgi edinebilir, şüphelerimizi verimli bir şekilde cevaplayabilir ve doğrudan ve rasyonel olarak en iyi cevabı sağlayabilmektedir (Jia, Guo, Li, Li ve Chen., 2018). İşletmelerin YZ teknolojilerine iş yetenekleri merceğinden bakmaları yararlı olabilmektedir. Davenport ve Ronanki (2018) genel olarak, YZ'nin üç önemli iş ihtiyacını destekleyebileceğini ifade etmektedir. Bunlar:

- İş süreçlerini otomatikleştirmek ve otonomlaştırmak,
- Veri analizi yoluyla iç görü kazanmak,
- Müşteriler ve çalışanlarla etkileşim kurmaktır.

2.15. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları

Günümüzde YZ, insan kaynakları uzmanlarının doğru adayları bulmada karşılaştıkları zorlukları aşabilmelerini ve işe alım sürecini daha rahat yönetebilmeleri için ihtiyaç duydukları desteği vermek amacıyla geliştirilmişlerdir. YZ aracılığıyla ihtiyaç duyulan nitelikli ve uygun adaya ulaşabilmek için büyük veri kümeleri işlenebilmekte ve sosyal platformlar üzerinden adaylar taranabilmektedir.

YZ teknolojisine dayalı işe alım, sosyal medya işe alımı, görüntülü iş görüşmesi ve başvuru formlarının YZ tabanlı taranması yoluyla zaman alan işe alım çözümlerinin yolunu açmıştır. YZ, işe alım uzmanları tarafından, tekrarlayan görevleri ortadan kaldırarak zaman kazandırmanın yanında, uygun maliyetli, adil ve tarafsız olduğu ve iş gücüne daha fazla çeşitlilik kattığı için ve özellikle sanal asistanların, adaylarla bağlantı kurma, başvuruları

depolama, değerlendirme ve daha fazla referans için adayların veri tabanını yönetmede sağladıkları destek için başarılı bulunmaktadır (Upadhyay ve Khandelwal, 2018; Vedapradha, Hariharan ve Shivakami., 2019). İnsan kaynakları yönetimi için aday belirleme gibi yeni işe alım ve süreç odaklı yazılım araçlarının ortaya çıkmasına ise makine öğrenimindeki son gelişmeler yol açmıştır.

YZ'ye dayalı araçlar, adayları belirlemek için genellikle denetimli öğrenme algoritmalarını kullanmaktadır. Denetimli makine öğrenimi olarak da bilinen denetimli öğrenme daha öncede bahsedildiği gibi makine öğrenimi ve YZ'nin bir alt kategorisidir. Verileri sınıflandırmak veya sonuçları doğru bir şekilde tahmin edebilmek için algoritmaları eğitecek etiketlenmiş veri kümelerinin kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle sisteme girilen verilerin değerleri kullanılarak çıktı değerlerinin tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Makine öğreniminin temel görevi, eğitim veri tabanlarını ezberlemek ve elde edilen bilgileri gerçek verilere dayalı olarak uygulamaktır (Aydın ve Özkul, 2015; Briciu, Briciu ve Moraru, 2022). Birçok kariyer sitesi aday takip sistemleri (ATS-Applicant Tracking System) yazılım sağlayıcılarıyla birlikte çalışmaktadırlar. ATS, işe alım ihtiyaçlarının elektronik olarak ele alınmasını sağlayan bir yazılım uygulamasıdır. Bu sistem, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM-Customer Relation Management) sistemlerine çok benzer, ancak işe alım takibi amacıyla tasarlanmıştır. Kurumsal düzeyde ATS, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine bir modül veya işlevsel ek olarak sunulabilir. Tanınmış ticari kuruluşların çoğu, iş başvurularını işlemek ve özgeçmiş verilerini yönetmek için bir tür başvuru takip sistemi kullanır. ATS'nin temel işlevi, bir şirketin işe alım çabaları için merkezi bir konum ve veri tabanı sağlamaktır (<https://en.wikipedia.org/wiki/>). Bir ATS yazılımı, iş ilanı yayınlamaktan başvuru sahiplerini niteliklerine göre sıralamaya kadar birçok görevi gerçekleştirerek işe alım uzmanına kolaylık sağlar. İşe alım yöneticilerinin çoğu, işe alım kalitesini artırmak, sosyal medya, iş portalları, ağ siteleri gibi çeşitli kaynaklardan profilleri toplayan parametrelerle eşleşen olası aday arama sürecini otomatikleştirmek için ATS yazılımına güvenmektedir (Vedapradha ve ark., 2019).

İşe alım sürecinde işverenlere birçok başvuru içerisinde en iyi adayları seçmesine yardımcı olan ve YZ tabanlı çözümler kullanan birçok yazılım vardır. Bu yazılımlara örnek olarak Textkernel ve Watson yanında Gobe, Mya ve Olivya verilebilir. Bu örneklerden Textkernel, iş piyasasında talep ve arzı eşleştirme sürecini hızlandırmaya yardımcı olmak için çok dilli özgeçmiş ayrıştırma yöntemi ile binlerce iş başvurusunu hızlı bir şekilde tarayabilir ve özgeçmiş eşleştirmesi yaparak başvuru sahiplerinin işe uygun olup olmadığına

karar verebilen bir yazılımdır. Watson ise bir işi doldurma zorluğunu tahmin ederek, pozisyonlara öncelik vererek, aday başarı oranını tahmin ederek ve başvuru sahipleriyle iletişimi geliştirerek yöneticilerin adayları daha verimli seçmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında YZ destekli botlar aracılığıyla web, mobil platformlar veya sosyal kanallar üzerinden bulunan uygun adaylar doğrudan İK uzmanlarına yönlendirebilirler. Bu botlar başvuru gönderildikten sonra adayla bağlantı kurmak, sorguları çözmek ve işe alım sürecinde yeniden adaylarla bağlantı kurmak içinde kullanılmaktadır. Ayrıca şirketler bu sohbet botları teknolojisini işe alım süreci için mülakatlarda da kullanılmaktadırlar. Sohbet botları mesajları anlamak ve yanıtlamak için doğal dil işleme ve makine öğrenimi teknikleri kullanılmaktadırlar. Bu tekniklerle adayların pozisyona uygunluğunu değerlendirmek için adaylardan gerçekçi sorular sorup birçok başvuru içerisinde işe alım süreçlerini otomatikleştirerek en uygun adayları seçebilmektedir. Mülakatlar, internet bağlantısı ile her yerden yapılabildiğinden ve kayıt altına alınabildiğinden işe alım sürecini kolaylaştırabilir ve aynı zamanda görüşmeciler görüşme kayıtlarını daha sonra yeniden analiz edebilmektedir. Dolayısı ile bu süreç daha doğru ve etkili bir tercih ile sonuçlanabilir. Başka bir ifadeyle, bu görüşmeler sırasında insani önyargı faktörleri de ortadan kalkmaktadır (Upadhyay ve Khandelwal, 2018, İbrahim ve Hassan, 2019; Vardarlier ve Zafer, 2020).

İşletmeler, konuşma ve yüz tanımanın yanı sıra sorun çözme gibi birçok YZU'larını kullanmaktadır. Ancak İKY, yapay zekâda daha başlangıç aşmasındadır. Özellikle işe alımda YZ, işveren-başvuran ilişkisini tamamen yeniden biçimlendirmeye başlamıştır. Chatbot gibi yapay zekâ araçları, başvuru sahiplerine yeni ve gelişmiş bir işveren deneyimi sunmaktadır. Yavaş ama emin adımlarla yapay zekâ, insan kaynağı bulmadan ön seçime ve mülakata, referans ve arka plan kontrollerine ve adil tazminatın belirlenmesine kadar işe alım sürecinin her aşamasında destek vermektedir (Oswal ve ark., 2020). 2019 yılında yapılan bir araştırmaya göre kuruluşların yalnızca %10'u yapay zekâyı yüksek seviyede kullanırken, iki yıl içerisinde bu seviyenin %36'ya çıkması beklenmektedir (Oracle, 2019). Bunun yanında işe alım sürecinde sohbet robotlarının kullanılmasını konu alan bir vaka çalışmasında ise sohbet robotlarının işe alım süreçlerine dâhil edildikten sonra, üç ay boyunca şirketin 1.200 kişi-saatten tasarruf ettiğini, maliyeti %84 oranında azalttığı ve yaklaşık 3.000 adayla röportaj yapıldığı görülmüştür (Select Software Reviews, 2021).

Yukarıdaki bilgiler ışığında kullanılan bazı yapay zekâ işe alım yazılımları ve bu yazılımların yaptığı görevler aşağıdaki tabloda verilmektedir. Tablo 2.3'de işe alımda

kullanılan çeşitli YZ yazılımları, bu yazılımların işlevleri ve ulaşılacak web sitelerine ait adresler verilmektedir (İbrahim ve Hassan, 2019).

Tablo 2.3 İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları

Şirket/YZ Yazılımı	YZ İşe Alım Yazılımı Açıklaması	URL
XOR	What'sApp, Slack, Messenger, Viber ve Telegram'da adaylarla iletişim kuran, canlı sohbetler sağlayan bir sohbet botu (Chatbot) ve işe alım asistanıdır.	https://xor.ai/
Jane Chat Bot	İK ekiplerinin daha iyi iletişim biçimleri geliştirmesine yardımcı olmak için tasarlanmış Chatbot.	http://www.loka.com/jane/
Arya by leoforce	Otomatik YZ kaynağı sunar: web'i tarar, adayları seçer ve görüşmeler düzenler.	https://goarya.com/
Crya	Cyra, işe en uygun adayları belirleyip sunmak için makine öğrenimi ve doğal dil işleme tekniklerini kullanan yapay zekâ asistanı.	https://www.cyra.ai/
EngageTalent	ENGAGE platformu, işe alım görevlilerinin 100 milyonun üzerinde adaydan oluşan dinamik bir akış kullanarak pasif yetenekler bulmasına, izlemesine ve bunlarla etkileşime geçmesine olanak tanır.	https://www.engagetalent.com/
GoHire	GoHire, şirketinizin işlerini içe aktarabilen, adayları özel soruları aracılığıyla ön eleme yapabilen ve adayları işe alım görevlilerine, şirket kariyer sitesine veya başvuru sahibi izleme sistemine yönlendirebilen bir işe alım sohbet botudur.	https://gohire.com/
Impress	Aday taraması ve aday katılımı konusunda yardım eden botlar.	https://impress.ai/
Jobo the Job Bot	Jobo, Facebook, Messenger ve Telegram'da var olan işe alım sohbet botu.	https://www.jobbot.me/
JobPal	Adayların şirketle 7/24 etkileşim kurmasına izin veren özel sohbet botları.	https://pal.chat/
Mya by FirstJob	Özgeçmişten işe almaya kadar olan süreci otomatikleştirerek en iyi adaylarla etkileşime geçmeye yardımcı olur.	https://hiremya.com/
Olivia by Paradox	Aday yakalama, eleme, zamanlama ve aday iletişimi ve katılımına odaklanan YZ asistanı.	https://www.paradox.ai/
Fetcher	Veritabanını izlemek için dâhili bir ekip oluşturur ve kısa sürede çeşitli ve nitelikli adayların kaynağını sağlar. Otomatik e-posta merkezi, güçlü analitik gösterge panosu, ekip takibi ve bireysel performans metriği kullanır.	https://www.fetcher.ai/

İK ve işe alım yazılımı rehberliği sunan “Select Software Reviews” adlı web sitesinde (Strazzulla, 2022) ve FraiJ ve László (2021)’un yazmış oldukları makalede de güncel ve popüler yapay zekâ işe alma yazılımları yer almaktadır. “Select Software Reviews” yayınlamış olduğu liste (Tablo 2.4) aşağıdaki gibidir (Strazzulla, 2022).

Tablo 2.4 2022 Yılı İŖe Alımda En Çok Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları

YZ Yazılım Adı	İçerik/İŖlev
Fetcher	Fetcher, büyük sonuçlar elde etmek için basit bir metodoloji kullanır. Hepsini bir arada kaynak bulma çözümü, tek tıklamayla kaynak bulma ve otomatik pilotta aday arama gibi yapay zekâ araçlarıyla destekleniyor.
Paradox	Paradox, Olivia adında bir konuşma yapay zekâ ajanının yaratıcısıdır. Amacı, görüşmenin kontrolünü adaylara vermektir.
XOR	XOR'un YZ sohbet robotları, gelen ve giden adayları işleyebilir. Özelleştirilebilir sorular kullanarak yetenekleri tarayabilir ve aracın otomatik pilotta adayları puanlamasına ve sıralamasına izin vermektedir.
Hiretual	Hiretual'ın odak noktası esas olarak kaynak bulmaktır. Sürekli bir nitelikli aday akışı oluşturmak için ana platformların ve dâhili veritabanlarının çok ötesine bakarlar.
Humanly	Bu YZ işe alım aracı, ana ATS satıcılarıyla bütünleşir ve markalı açılış sayfaları ve QR kodlarının desteğiyle saatlik işe alım otomasyonuna dikkat çekici bir şekilde odaklanır.
Arya	Arya, belirli kaynaklara odaklanan bir YZ işe alım şirketi olan Leoforce tarafından geliştirilmiştir. Arya'nın çeşitli sürümleri vardır, bu da onu tüm şirket boyutlarına uygun hale getirir.
Seekout	SeekOut, yetenek için bir arama motoru bağlamında birçok yapay zekâ çeşidini yerleştirir.
Eightfold	Eightfold, YZ tarafından desteklenen bir yetenek zekâsı platformudur. Milyonlarca aday profilini saniyeler içinde inceleyebilir ve ekibinizi anında nitelikli iş arayanlardan oluşan bir boru hattıyla kurabilir.
AmazingHiring	AmazingHiring, teknik yetenekleri işe almak için harika bir kaynak bulma aracıdır.
Textio	Textio, işe alım görevlilerinin markalarının dilini en iyi yeteneklerin gözünde optimize etmesine yardımcı olmak için büyük veri ve makine öğrenimini kullanır.
HireVue	HireVue, video görüşme yazılımı alanının öncülerinden biridir. 2020 sonbaharında AllyO'yu satın aldıktan sonra YZ ve İşe Alım Otomasyonu oyununa girdiler.
Pymetrics	Pymetrics, işe alım konusunda benzersiz bir yaklaşıma sahiptir. Oyunlaştırma, davranış bilimi ve yapay zekâ teknolojilerinden yararlanırlar.
MyInterview	MyInterview, adayları gerçek kişiliklerini, deneyimlerini ve niteliklerini ifade etmeye teşvik etmek için video görüşmesi sağlayan bir YZ yazılımıdır.
Loxo	Loxo, işe alım görevlilerinin en iyi yeteneği bulmasına yardımcı olan tam teşekküllü bir işe alım CRM'sidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ETİĞİ, İŞE ALIM VE YAPAY ZEKÂ İLİŞKİSİ

İş etiği, işe alım ve YZ ilişkisini açıklayabilmek için öncelikle etik ve İKY, YZ ve İKY ile YZ ve etik problemlerinden bahsedilmiş, ardından iş etiği, işe alım ve YZ arasındaki ilişki ele alınmıştır.

3.1. Etik ve İKY

1980'lerde popüler olan insan kaynakları kavramı, çalışanları iş dünyasının merkezine yerleştirmiştir. İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanan işletmeler ise rekabette bir adım önde yer almaktadır (Vallance, 1995). Ancak iş dünyasında algılanan etik eksikliği, toplum için önemli bir endişe konusudur. Birçok kurumsal İKY kararı etik sorunları da beraberinde gündeme getirmektedir. Bunlar (Schumann, 2001):

- Yönetim, üretimde kullanılan kimyasalların tehlikeli yapısını çalışanlardan saklamalı mıdır?
- Bir şirket bir fabrikayı kapatıp tüm çalışanlarını işten çıkarmalı mıdır?
- Yöneticiler, cinsel taciz de dâhil olmak üzere istihdamda ayrımcılıkla başa çıkmak için hangi ahlaki yükümlülüklerle sahiptir? gibi çeşitli etik sorunlardır.

Yapılan araştırmalar, kuruluş çalışanlarının rekabet avantajı yaratmak için birincil kaynak olduğunu göstermektedir. Bu nedenle İKY faaliyetlerinde etik kurallar oldukça önemlidir (Dessler, 2005).

Birçok kuruluş, sadece iyi tasarlanmış bir kurumsal stratejiye sahip olmanın yeterli olmadığını, aynı derecede önemli olanın bu stratejiyi uygulayabilmek olduğunu bilmektedir. Uygulamanın başarılı olabilmesi için, tüm kuruluş stratejiye bağlı olmalı ve en küçük ayrıntı bile gözden kaçırılmamalıdır. Bu etik için de geçerlidir. Miller (1996), İKY'de etiğin iyi istihdam koşullarıyla gerçekleşeceğini, bunun ise iyi bir kurumsal stratejiye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Ancak bunun yanında etiği uygulamak, yalnızca işletmenin genel stratejik yönünü belirleyen yöneticilerin kaygısı olmamalı, aynı zamanda işin tüm seviyelerine yayılmalıdır (Murphy, 1988).

İKY uzmanları, etikle ilgili karar verme süreçleri, denetimler gibi önlemlerle etik kültürün yerleşmesinde kilit rol oynarlar. Bir işletmenin stratejik başarısı, arkasındaki itici güç, etik ilkelere ve sağlam değerlere dayanan güçlü bir şirket kültürüdür (Thompson ve Strickland, 1995).

İKY uzmanları yönetimin bir parçasıdır ve işletmenin hedeflerini sürdürmek için çalışmaktadırlar. Ancak çalışanların temsilcisi değillerdir. Yine de bu örgütün değerleriyle çelişen durumlar ve planlara karşı çıkmayacakları anlamına gelmemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, fırsat eşitsizliğini ve adaletsizliği göz ardı etmemelidirler. Bunun yanında işlerin yavaşlaması veya iş dışı gelişen istenmeyen bir durumda ya da örgütün küçülmeye gitmesi gerektiğinde, kısaca çalışanların işten ayrılmaları söz konusu olduğunda yeniden iş bulabilmeleri konusunda onlara yardım etmelidirler (Halıcı, 2000). Başka bir ifadeyle İK uzmanları işletme ve çalışanların arasındaki bir köprü görevini üstlenmeli ve her iki taraf için fayda sağlayacak davranışlarda bulunmalıdırlar. İnsan kaynakları uzmanları özellikle çalışan temin ve seçiminde, performans değerlendirmede ve çalışanın iş ortamında karşılaşılabilecek istenmeyen davranışların önlenmesinde etik kurallardan yararlanmalıdırlar (Dessler, 2005).

İnsan kaynakları yönetiminde etik bir yaklaşım aşağıdaki faktörleri kapsamaktadır (Armstrong, 2017):

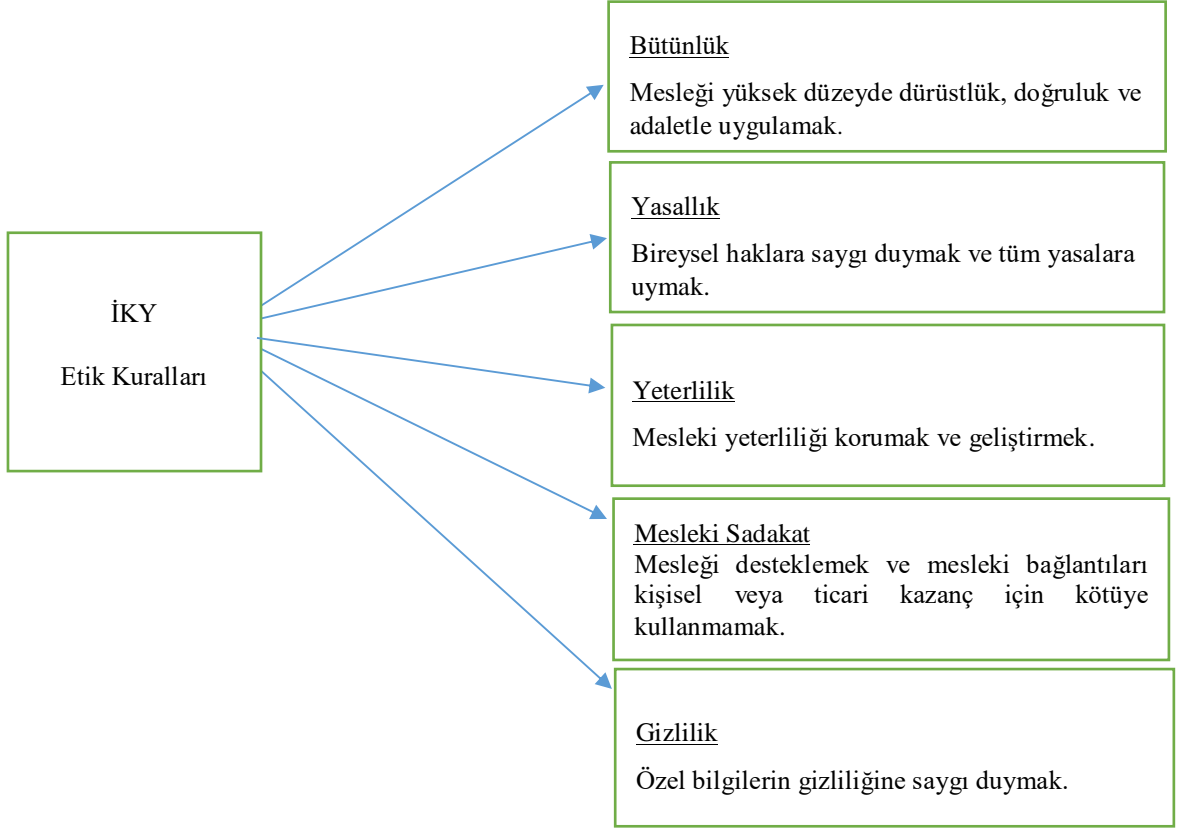
- İnsanlara sağlanan istihdam, eğitim ve geliştirme olanaklarından herkesin eşit şekilde yararlanması sağlanmalıdır.
- İnsanlara süreç adaleti ilkeleri doğrultusunda davranılmalıdır. İnsan yönetiminde adil, tutarlı ve şeffaf olunmalıdır.
- İnsanlara dağıtıcı adalet ilkeleri doğrultusunda davranılmalıdır. Örneğin ödüller hak edilen kadar ve söz verildiği şekilde karşılanmalıdır.
- İnsanlara doğal adalet ilkeleri doğrultusunda davranılmalıdır. Başka bir ifadeyle bilgilendirmeler yapılmalı ve kurallardan bahsedilmelidir. Örneğin çalışanlara ulaşmaları gereken standartlar ve uymaları gereken kurallar bildirilmelidir. Çalışanlar bir başarısızlık yaşandığında ya da kurallara aykırı davrandığı durumlarda neyle karşılaşacağını bilmelidirler. Çalışanın görevi kötüye kullanmasının dışındaki durumlarda kendilerini geliştirmelerine fırsat tanınmalıdır.
- Çalışanların kendilerini de ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulmalıdır.
- Kurumun kazancı kadar çalışanlarının da ihtiyaçlarına önem verilmelidir.

- Çalışanlara üst düzey güvenlik ortamı sağlanmalıdır.
- Çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmasına olanak sağlanmalıdır.
- Çalışanların, işleriyle yaşamları arasındaki dengenin kurulmasına dikkat edilmelidir.
- Çalışanlar, zorbalık, taciz ve ayrımcılık benzeri zararlı uygulamalardan korunmalıdır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik İlke ve Davranış Kuralları

İnsan kaynakları uzmanlarının aldığı ve uyguladığı kararlar, çoğunlukla etik sonuçlar içerir. Çalışanların istihdamında kayırmacılık, ücret ve disiplin tutarsızlıkları, cinsel taciz, her türlü ayrımcılık ve gizlilik gibi karmaşıklık ve belirsizlik içeren durumlar, dikkat edilmesi ve çözülmesi gereken en ciddi sorunlardır (Wiley, 2000).

İnsan kaynakları yöneticilerinin kabul edilen ve edilmeyen uygulamaları bilmeleri ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde bunun bilincinde olmalarını sağlamaları kuruluş için hayati önem taşır. İK uzmanlarının başlıca görevi insanlarla ilgilenmek olduğu için sadece etik kültürün teşvik edilmesine değil, etik uygulamaların kurum kültürüne yerleşmesine yardımcı olmaları gerekmektedir. Etik kültürün kuruma yerleşmesi için ise, kuruluşun etik değerleri, işe alım sürecinden başlayarak, çalışan oryantasyonunda tekrarlanarak, performans değerlendirmeleri, törenler, kutlamalar ve diğer birlikteliklerde sürekli hatırlatılmalıdır İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olduğu bu etik duruş hem tüm örgütte örnek olacak hem de örgütün güvenilirliğinin oluşturulmasına da destek olacaktır (Mondy, 2017). Bu nedenle İK uzmanları için bazı etik standartlar belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin Wiley'in (2000) yapmış olduğu bir çalışmada, İK uzmanları için profesyonel davranışı belirleyen bazı etik davranış kuralları; bütünlük, yasallık, yeterlilik, mesleki sadakat ve gizlilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuralların içerdiği anlamlar Şekil 3.1'de ifade edilmektedir (Wiley, 2000).



Şekil 3.1 İKY'de Profesyonel Davranışı Yöneten Beş Etik Kural

ABD'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği de (Society for Human Resource Management), insan kaynakları yönetimine ilişkin etik davranış kuralları belirlemiştir (Özdemir, 2019). Bunlar:

- Mesleki sorumluluk,
- Mesleki gelişim,
- Etik liderlik,
- Doğruluk ve adalet,
- Çıkar çatışması ve
- Bilginin kullanılmasıdır.

Ülkemizde ise, İKY'nin en üst düzey ve standartlarda gerçekleştirilmesini amaçlayan bir kuruluş olan Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN), 2003 yılında bir etik kurul oluşturmuştur. PERYÖN bu kurulda, Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların yönetici ve çalışanları ile PERYÖN üyelerinden beklenen davranışların sınırlarını çizen etik ilke ve kuralları belirlemiştir (peryon.org.tr).

PERYÖN etik ilke ve kuralları aşağıdaki gibidir:

- Kişisel bütünlük ve tutarlılık,
- Mesleki sorumluluk,
- Gelişim bilinci,
- Eşitlikçi ve adil yaklaşım biçimi,
- Çıkar dengelerinin gözetilmesi bilinci,
- Bilginin kullanılması,
- Sosyal ve toplumsal sorumluluk.

Bu ilke ve kurallarla ilgili detaylar PERYÖN web sitesinden (peryon.org.tr) yararlanılarak Tablo 3.1’de sunulmuştur. Bu bilgiler ışığında ABD ve Türkiye’deki İK derneklerinin yayınlamış olduğı ilke ve kuralların birbirleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.1 PERYÖN Etik İlke ve Kuralları

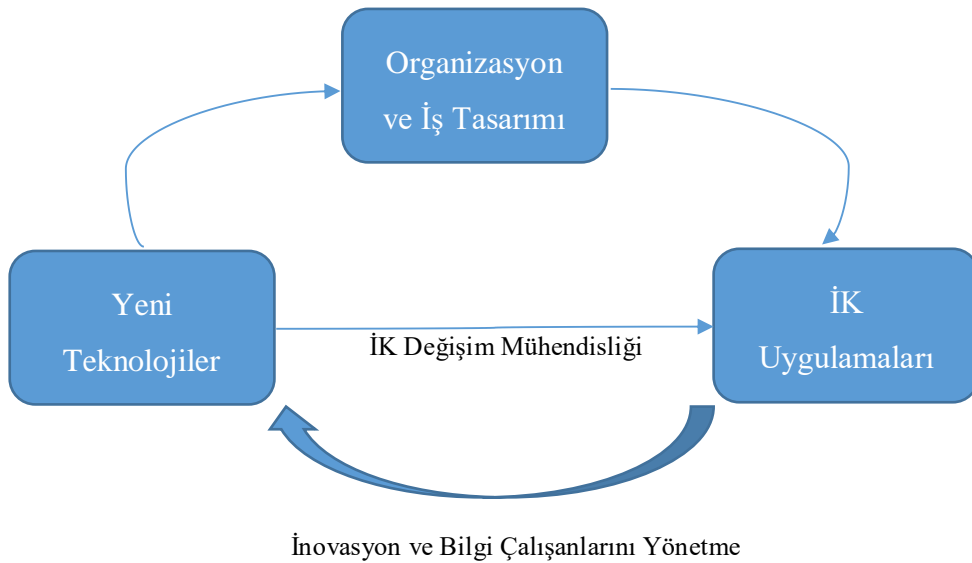
Etik İlke ve Kurallar	Temel İlke	İçerik	Örnek Tutum ve Davranışlar
KİŞİSEL BÜTÜNLÜK VE TUTARLILIK	PERYÖN üyeleri olarak tüm hareket, tutum ve davranışlarımızla etik ilke ve kurallara duyarlı örnek bireyler olmaya çalışırız.	* Tutum ve davranışlarla, kişisel bütünlüğün ve tutarlılığın standartlarını belirleyici rol oynamak ve örnek olmak, * Hizmet verdiğimiz kişi ve kurumlar karşısında güvenilirliğimizin ve şahsımıza duyulan saygının artırılmasını sağlamak.	1. Verdiği sözleri tutar ve tüm taahhütlerini yerine getirir. 2. Düşüncelerini sözlerine ve davranışlarına yansır. İyiniyet çerçevesinde özü, sözü, eylemi biridir. 3. Sözleri ve davranışları ile tutarlıdır ve karşındakilere güven verir. 4. Yasalara ve ahlak kurallarına, hizmet verdiği kurumun politika ve prosedürlerine uyarak, örnek davranışlar gösterir. 5. Meslek etiğinin oluşumunu ve gelişimini destekler. 6. Baskılar karşısında kişisel bütünlüğünü ve tutarlılığını korur.
MESLEKİ SORUMLULUK	PERYÖN üyeleri olarak çalıştığımız tüm kurum ve kuruluşlarda değer yaratmayı asli görevimiz olarak kabul ederiz. İçinde bulunduğumuz kurum ve kuruluşların etik değerlere uyumlarına katkıda bulunmayı sorumluluğumuz olarak görürüz. Mesleğimizi icra ederken kişisel kararlarımızda ve gerçekleştirdiğimiz tüm faaliyetlerde mesleki sorumluluğumuzun bilincinde olarak hareket eder ve örnek davranışlarda bulunuruz. Mesleğimizin güvenilirliğini ve değerini artırıcı faaliyetlere öncülük ederiz.	* Çalıştığımız kurum ve kuruluşlarda, iş dünyasında ve toplumda mesleğimize ilişkin stratejik önemin, duyulan güvenin ve saygının artırılmasını sağlamak. * Hizmet ettiğimiz kurum ve kuruluşların hedef ve amaçları doğrultusunda somut değer yaratan çalışmalarda bulunmak. * Mesleğimizin ilkeleri ve faaliyetleri hakkında a) mevcut veya mesleğe yeni girmiş meslektaşlarımızın, b) hizmet verdiğimiz kurum ve kuruluşların c) toplumun bilgilendirilmelerini, bilinçlendirilmelerini ve eğitimlerini sağlamak. * Hizmet verdiğimiz işyerlerinin her açıdan olumlu yönde gelişimine katkıda bulunmak.	1. Mesleğin gelişimi için dünyadaki ve ülkemizdeki en iyi uygulamaları araştırır. 2. Bilgi ve deneyimleri paylaşarak meslektaşların gelişimine katkıda bulunur. 3. Hizmet verdiği kuruluştaki başarılı olmak için en üst düzeyde çaba gösterir. 4. Kişisel yetkinliğini en üst düzeyde çıkartmaya çalışır. 5. Yasalara ve etik değerlere uyum sağlamakta kararlılık gösterir, meslek etiğinin oluşumunu ve gelişimini destekler. 6. İş ve özel yaşamında hukuka uygun eylem ve davranışlarda bulunur, üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirir.
GELİŞİM BİLİNCİ	PERYÖN üyeleri olarak bireysel yetkinliklerimizin yanısıra hizmet verdiğimiz kurum ve kuruluşların, PERYÖN'ün ve toplumun niteliklerini en üst düzeye çıkartmayı hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için sürekli gelişime olanakları yaratmaya çalışırız.	* İnsan yönetimi alanındaki mesleki bilgilerimizin yanısıra organizasyon ve iş dünyasına ilişkin bilincimizin genişlemesini sağlamak. * Hizmet verdiğimiz kurum ve kuruluşların olumlu yönde değişimine ve gelişimine katkıda bulunmak. * PERYÖN'ün olumlu yönde gelişimine ve her platformda prestijinin artırılmasına katkıda bulunmak. * Toplumun olumlu yönde gelişimi için duyarlı ve bilinçli bir örnek vatandaş olmaya özen göstermek.	1. Mesleği ile ilgili en üst düzeydeki akademik eğitimi almaya çalışır. 2. Kişisel bilgi, beceri ve sorumluluklarının farkındadır. Üstlendiği görevlerde bu farkındalık dahilinde hareket ederek sahip olduğu yetkinlikleri geliştirir. 3. "Yaşam boyu öğrenme" ilkesini benimseyerek kendisinin, çalışanlarının ve meslektaşlarının sürekli gelişimi için fırsatlar yaratır. 4. Yeniliklere ve değişime açıktır ; yeni sistemlerin hayata geçirilmesinde öncülük ederek bu sistemlerin çalışanlara tanıtılmasına destek olur. 5. Mesleği ile ilgili kongre ve seminerlerde dinleyici, düzenleyici veya bildiri sunucusu olarak yer alır ve mesleğe ilişkin bilgi dağarcığının gelişimine doğrudan katkı sağlar.
EŞİTLİKÇİ VE ADİL YAKLAŞIM BİLİNCİ	PERYÖN üyeleri olarak içinde yaşadığımız toplum, hizmet verdiğimiz tüm kurum ve kuruluşlar ile bu kurum ve kuruluşlar dahilinde görev yapan tüm çalışanlar için eşitlik ve adaletin en üst düzeyde yaşama geçirilmesinde sorumluluk alırız.	* Bireylerin hak etikleri en üst başarı ve refah düzeylerine ulaşabilmelerine olanak sağlayacak, sürdürülebilir ortamları yaratmak.	1. Her bireyin varlığına ve değerine saygı duyar. 2. Özveri, iyiniyet ve kuruma olan katkıları karşılığında çalışanlara eşit eğitim ve gelişim fırsatlarının yaratılmasını sağlar. 3. Çalışanlara adil ve önyargısız davranır. 4. Kurum çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarlarını bağdaştırmaya çalışır. 5. Dil, din, ırk, cinsiyet ve statü farkı gözetmez; bireysel farklılıklara ve bu farklılıklardan kaynaklanan tercihlere saygılıdır. 6. Hizmet verdiği kurumların etik kurallar ile uyumunu gözetir.
ÇIKAR DENGELERİNİN GÖZETİLMESİ BİLİNCİ	PERYÖN üyeleri olarak tüm bireysel ve kurumsal paydaşlarımızın bize sürekli olarak en yüksek düzeyde güven duymalarını sağlamaya çalışırız. Paydaşlarımızın çıkarlarını, meslek etiğimizi ve kişisel bütünlüğümüzü dengeli bir şekilde korur; doğrudan veya dolaylı olarak çıkar çatışmalarına yol açabilecek ortamlardan uzak durur, faaliyet ve yaklaşımlarında bulunmayız.	* Toplumun veya bir kuruluşun üyesi, hizmet verilen bir kurumun çalışanı veya bir mesleği icra eden bir birey olarak çıkarlarımızın, belirlenmiş etik ilkelerle ve / veya sahip olduğumuz görev ve sorumluluklarla çatıştığı ortam ve faaliyetlerden kaçınmak.	1. Mesleğini ve görevini etik olmayan kişisel çıkarları uğruna kullanmaz. 2. PERYÖN üyesi olarak, çalıştığı kurum veya kendisi adına, hak etmediği özel bir ayrıcalık, kazanç veya çıkar sağlamaz. 3. Çalışanlar ve işverenler arasındaki çıkar çatışmalarını her iki tarafın da en fazla kazanç sağlayacağı şekilde çözmeye çalışır. 4. Hizmet verdiği kurum ve kuruluşlarda çıkar çatışmalarının engellenbilmesi için yazılı politikaların oluşturulmasına destek verir ve çatışmaların çözülmesinde için bu politikaların kullanılmasında öncülük rol üstlenir. 5. Engellenemeyen çıkar çatışmalarında, ilgili tarafların tüm veri ve bilgilere aynı oranda sahip olmalarını sağlayarak adil ve eşitlikçi bir uzlaşma ortamının oluşmasını sağlar.
BİLGİNİN KULLANIMI	PERYÖN üyeleri olarak bireylerarası, birey ve kurum arası veya kurumlararası iletişimin ve karar alma süreçlerinin en etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için kişi ve kurumların bilgi edinme ve bilgi yaygınlaştırma haklarına özen gösteririz.	* Yaşanılan toplum veya hizmet verilen kurum ve kuruluşlarda, iletilmesi etik bulunmayan veya doğruluğu kesin olmayan bilgilerin edinilmesine veya yaygınlaştırılmasına ilişkin endişeleri yok etmek sureti ile taraflar arasında açık iletişimin ve bilgi alış verişinin güvenli ve en yüksek seviyede oluşmasını sağlamak.	1. Özel ve iş yaşamında kendisine emanet edilen, kurum veya kişiye ait bilgileri, bilmesi gerekenler dışında kimseye paylaşmaz, gerek duyulan gizliliğe özen gösterir. 2. İhtiyaç duyulan bilgileri, sorumlu ve etik kurallara uygun biçimlerde elde eder veya yaygınlaştırır. 3. Karar alma süreçlerinde kullanılan bilgilerin doğruluğunu araştırır. 4. Gizli veya kişiye özel bilgilerin korunmasını sağlar. 5. Mesleğinde bireylere ilişkin bilgilerin her zaman güncel ve doğru olmalarını sağlayacak sistemlerin kurulmasını sağlar.
SOSYAL VE TOPLUMSAL SORUMLULUK	PERYÖN üyeleri olarak ülkemizin ve toplumun en yüksek refah ve mutluluk seviyesine ulaşması için gayret gösteririz.	* Ülkeyi ve toplumu ilgilendiren konularda duyarlılık göstermek ve olumlu yönde gelişim için destek vermek.	1. Sosyal çevreye olumlu katkılar yapacak etkinliklerde aktif görev alır. 2. İçinde bulunduğu ortamda kalite ve çevre bilinci ile hareket eder. 3. PERYÖN ve diğer sivil toplum kuruluşlarının üyeleri ile sinerji yaratarak toplumsal gelişimi destekler. 4. Etik bilincinin toplumsal tüm alanlarda yaygınlaşmasına katkıda bulunur.

3.3. Yapay Zekâ ve İKY

İKY, çok fazla zaman ve enerji tüketen karmaşık idari işlevlerle uğraşan zorlu bir alandır. Bunun yanında İKY'nin bu karmaşıklık düzeyi insanın hata yapmasına neden olan durumlar yaratırken bazı görevlerin sıkıcılığı, üretkenlik ve motivasyonun azalmasına da neden olabilmektedir. İKY'nin yaşadığı bazı zorlukları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ashbaugh ve Miranda, 2002):

- Çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek,
- Daha stratejik bir insan kaynakları (İK) işlevine yönelik talepleri karşılamak,
- Yasal/mevzuata uygunluğu sağlamak,
- Teknolojik değişimin insan unsuru'nu yönetmek,
- Taktik odağından stratejik planlamayı kolaylaştırmaya geçiş,
- Kamu sektöründe İK işlevinin gerekli olmasının yanında “katma değerli” bir hizmet olmadığı algısıyla mücadele etmek,
- Kamu sektöründe artan performans ve daha fazla hesap verebilirlik için baskıyı ele almak.

Bilgi teknolojisindeki gelişimler, İKY'nin birçok zorluğun üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır. Şekil 3.2'de gösterilen İK ve teknoloji arasındaki ilişkiler (Hempel, 2004), İK'nın günümüzde ve gelecek için beceri gereksinimlerinin belirlenmesinde bir temel niteliğindedir.



Şekil 3.2 Teknoloji ve İKY arasındaki Etkileşimler

İKY'nin yukarıda bahsedilen zorlukların üstesinden gelmesi, bu teknolojilerin daha fazla uygulanmasına dayanmaktadır. Bu yenilikler benimsedikçe iş süreçleri ve iş tasarımı da değişmektedir. Teknoloji ve İKY, birbirleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Dolayısı ile İK uzmanları, İK fonksiyonunun yeniden yapılandırılmasına izin veren teknolojileri benimseyebilmeli, teknolojinin neden olduğu organizasyonel ve iş tasarımı değişikliklerini desteklemeye hazır olmalı, yenilikçi ve bilgiye dayalı organizasyonlar için uygun bir yönetim ortamını destekleyebilmelidirler (Hampel, 2004; Mishra ve Akman, 2010).

Bain ve Company'nin ABD, İngiltere ve Almanya'daki 500 İK yöneticisiyle yaptığı bir anketle, dijitalleşmenin potansiyelinden nasıl yararlanılacağı ve dikkat edilmesi gerekenler konusunda bu sektörü aydınlatmaktadır. Anket sonuçlarına göre katılımcıların yaklaşık % 87'si dijitalin İKY'i kökten değiştireceğine inanmaktadır. Ancak katılımcıların %75'i BT sistemlerinin ve teknolojilerinin henüz en iyi performansı veya arzu edilen iş sonuçlarını elde edemediğini kabul etmektedirler. Bunun yanında, katılımcıların %57'sinin önümüzdeki iki yıl içinde BT bütçelerini %1-10 arasında artırmayı planladığını ve %25'inin ise %10'dan fazla artırmayı planladığını göstermektedir. Bu sonuçlar sektörün zaman açığını kapatacağını ve istenilen sonuçlara yaklaşacağını bir göstergesi olarak düşünülebilir. Yine bu çalışmanın sonuçlarına göre İK departmanları işe alım yönetimi platformları, işgücü analitiği ve mikro öğrenme platformları gibi yeni teknolojileri hızla benimsemektedirler. Büyük şirketlerin %84'ü şu anda en az bir İK sürecinde hizmet olarak en az bir yazılım uygulaması kullandığından bulut bilişimin popülerliğinden bahsetmektedirler. Bu çalışmada ayrıca, robotik süreç otomasyonundan (RPA) makine öğrenimine ve doğal dil işleme (NLP) kadar tüm biçimlerde yapay zekâ için umut verici sonuçlara da ulaşılmıştır. Bain ve Company anketi, şirketlerin kabaca yarısının şu anda en az bir İK sürecinde RPA kullandığını veya pilot uygulama yaptığını ve teknolojileri benimsemesinin iki yıl içinde %74'e ulaşmasının beklendiğini de ortaya koymaktadır. Ancak çalışma İK sürecine bağlı olarak, örneğin İK departmanlarının yaklaşık %23'ünün işe alımda %31'inin ise kariyer yönetiminde hala öncelikli olarak manuel süreçleri kullanmayı tercih ettiği sonucunu göstermektedir. Bu durum sektördeki gelişim hızını yavaşlatmaktadır. Bunun yanında anket sonuçları, manuel süreçlerden dijital süreçlere keskin bir geçiş öngörmekte ve İK departmanlarının yaklaşık %78'inin iki yıl içinde en az bir İK sürecinde makine öğreniminin kullanılmasının beklenildiğini ifade etmektedir (Heric, 2018).

YZ, insan kaynakları yönetimi alanında yer alan tüm faaliyetlerdeki uygulamalarıyla çalışan performansını artırmaya dolayısı ile işletmenin verimliliğine yardımcı olma konusunda güçlü bir rol oynamaktadır. YZ teknolojileri insan zihninden daha çok zaman ve enerji

gerektiren süreçlerle ilgilenebilir ve bu görevleri neredeyse hatasız bir şekilde yapabilirler. YZ yoluyla insan kaynakları yönetiminin verimliliğinin artırılması, İKY'nin gelecekteki gelişiminde önemli bir trend haline gelmiştir (Jia ve ark., 2018). YZ bu alanda yeni yapı taşıdır.

İK uzmanları, işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödül yönetimi gibi İK'nın her fonksiyonu için farklı yapay zekâ teknolojisi ve araçlarından yararlanabilmektedirler. Farklı yapay zekâ teknolojileri İK'ların gerçek zamanlı geri bildirim ve bilgi edinmesine yardımcı olan ve duyguları tanıyabilen, otomatik akıl yürütme, öğrenme, karmaşık programlama ve algılama yetenekleri kullanarak oluşturdukları bilgilerle insanların değişen ortama göre duyguları yönlendirmesine, düşünmesine, davranmasına ve yönetmesine yardımcı olmaktadır. YZ araçları, çalışan verimliliğinde iyileşme, daha az işe gelmeme, iş memnuniyetinde iyileşme, daha düşük çalışan devir hızı, işverene daha yüksek getiri ve daha düşük stres konusunda yardımcı olmakta ve özelleştirilmiş kariyer geliştirme, eğitim, öğrenme ve gelişim planlarının geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır (Jain, 2017).

İşgüzar ve Ayden (2019), İK alanında kullanılan YZ teknolojilerinin kurumlara birçok fayda sağlayacağını ifade etmektedir. YZ sayesinde yöneticilerin yükü azalmakta, işletmenin hız ve verimliliği artmakta, zamandan ve maliyetten kazanç sağlanmaktadır. YZ'lar sistemlerin daha az hatayla işlenmesini ve iş akışının kolay düzenlenmesine yardımcı olurken önyargı ve ayrımcılığı azaltır, alınan kararların güvenilirliğini artırır ve iş yerinde öğrenme ve gelişmeyi zenginleştirir.

İşletmenin modern yöntemler kullanıyor olması, yaratıcı, yenilikçi ve çalışmak için tercih edilebilecek en iyi yer olduğu yönünde olumlu bir imaj çizmektedir. İK yapay zekâ uygulamaları analiz etme, tahmin etme, teşhis etme ve daha güçlü ve yetenekli kaynaklar bulma yeteneğine sahiptir. Dolayısı ile günümüzde insan kaynaklarının uzun zaman alan ve zorlu bir süreci olan işe alım sürecini hızlandırmaya ve akıllı veriye dayalı kararlarla daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olduğundan daha çok tercih edilmektedir. Ancak insan bilincinin ve düşüncesinin bilgi sürecini simüle etmede, veri tabanına hızlı bir şekilde erişebilen, bilgiyi çıkarabilen ve şüphelerimize verimli bir şekilde cevap verebilen, en iyi cevabı doğrudan ve rasyonel olarak sağlayabilen YZ'nin insan kaynakları yönetimi alanında uygulanması henüz başlangıç aşamasındadır (Jia ve ark., 2018).

3.4. Yapay Zekâ ve Etik Problemler

YZ teknolojilerinin hızlı gelişimi dünyadaki işletmeler için birçok fırsat ortaya çıkarırken, günlük yaşamımızda da insan sağlığını, güvenliğini ve üretkenliğini artıracak şekilde değiştirmektedir (Stone ve ark., 2016). Ancak bu gelişmeler bazı tehditleri de beraberinde getirmektedir. Bir teknoloji konferansında konuşan ünlü fizikçi Stephen Hawking, etkili bir YZ yaratmadaki başarının uygarlık tarihindeki en büyük olay olabileceğini söylerken, YZ'nin medeniyeti yok etme potansiyeline sahip olduğunu ve insanlığın başına gelebilecek en kötü şey olabileceği konusunda uyarılarda bulunmuştur. Hawking, insanlığın bilgisayarları kontrol etmenin bir yolunu bulması gerektiğini özellikle vurgulamıştır (Osborne, 2017).

Hawking'inin de öngördüğü gibi günümüzde YZ teknolojileri ile oluşturulan robotlar, sohbet botları ve diğer akıllı ajanlar bir araç olmaktan çıkarak, otonom ajanlar ve takım arkadaşlarına dönüşmektedir (Dignum, 2018). Bu ilerlemeler yaşanırken üzerinde durulması ve düşünülmesi gereken önemli bir konu da yapay zekânın etik boyutudur. Dolayısı ile yapay zekânın etik yönden etkilerini incelemek ve anlamak gerekmektedir.

YZ'nin temel amacı akıllı makinelerin yaratılmasıdır. Akıllı bir makineden beklenen ise algıladıklarına göre hedeflerine ulaşmasını sağlayacak eylemleri seçebilmesidir. Bu makinelerin hedefleri iki şekilde olabilmektedir. Bunlardan ilki, onlara bizlerin koyduğu hedefler ve ikincisi kendi öğrenmeleri sonucunda tamamen emin oldukları hedeflerdir (Liao, 2020). Ancak bu durum beraberinde, "Akıllı makinelerin bu hedeflere ulaşırken verdiği kararlar ve yaptığı eylemler ne kadar doğrudur?", "Akıllı makinelerin eylemlerinin ve kararlarının ahlaki, toplumsal ve hukuki sonuçları nelerdir?" veya "Bu makineler eylemlerinden veya kararlarından sorumlu tutulabilir mi?" gibi soruları da akla getirmektedir. Bu ve benzeri sorularla toplumun ve sistemlerimizin başa çıkma biçimleri büyük ölçüde güven düzeyimizi ve YZ'nin toplumdaki etkisini belirleyecektir.

İnsanlar, şeffaf olan her şeye güvenme eğilimindedir. YZ'nin şeffaf olması da bu güvenin oluşmasına yardımcı olur ancak YZ'nin tek istenen özelliği şeffaflık değildir. Sosyal işlevleri devralan YZ algoritmalarının, yönettikleri kişiler tarafından tahmin edilebilir olması da önemlidir. Dolayısı ile sosyal işlevlerin insan yargısının yerini alması amaçlanan bir algoritmada dikkate alınması gereken kriterleri; sorumluluk, şeffaflık, denetlenebilirlik, öngörülebilirlik gibi insanlar için geçerli olan sosyal işlevleri yerine getiren tüm kriter şeklinde ifade edilmektedir (Bostrom ve Yudkowsky, 2011).

Sonuç olarak YZ tarafından geliştirilen bir ürün önemli kararlar verebilmektedir. Bizlerin ise bu yazılımların veya algoritmaların kararlarına itiraz etmemiz oldukça zordur. Dolayısı ile YZ için özel etik yönergeler ihtiyacı vardır. Ama bu sadece YZ ile ilgili yönergelerin ayrıntılı düzenlenmesi anlamına gelmemelidir. Bu yönergeler insanların önemseydiği sorunları ele alan, toplumsal tartışmaların konusu ve odağı olan yönergeler olmalıdır (Bartneck ve ark., 2021).

3.5. İş Etiği, İşe Alım ve Yapay Zekâ İlişkisi

İş etiğinin insan odaklı olması, çalışanların duygu, değer ve tutumlarını yönlendirirken daha etkin ve daha verimli olmalarına da yardımcı olmaktadır (Başarır, 2006). Bu nedenle insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin de verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için etik ilkelerden yararlanması gerekmektedir.

İşletmeler için işe alım uygulamalarına rehberlik eden etiği anlamının faydaları iki yönlüdür. Bu yönlerden biri; işletmeler, işe alım süreci boyunca kurumu veya başvuru sahibini olumsuz yönde etkileyebilecek herhangi bir eylem veya eylemsizliği en aza indirecek önlemler uygulayarak kendilerine yardımcı olabilirler. Bir diğer yön ise insan kaynakları işe alım sorumluları etik bekliliği yaparak işletmenin etik iklimini tamamlayabilecek adayları seçerek teorik çerçeveleri eyleme geçirebilirler. Bir işletmenin etik olarak uzun ömürlü olması için, o işletmenin etik davranışı özümsemiş bireyleri bünyesinde toplaması son derece önemlidir (Villegas, Lloyd, Tritt ve Vengrouskie., 2019; Roberts, 2016).

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de işe alım sürecinde etik olmayan davranışlar hala devam edebilmektedir. İstenmeyen bu davranışlar yasaya aykırı değildir ancak işletmeye ve sektöre kötü bir itibar kazandırmaktadır. Dolayısı ile işe alım, yaş, cinsiyet, ırk, din, ulusal köken, hamilelik/doğum, engellilik, aile/medeni durum, cinsel yönelim, önceden tutuklanma/mahkûmiyet kaydına dayalı olarak yapılan her türlü ayırım, uyuşmazlık, eleme veya kayırma, başka bir ifadeyle seçim sırasında eşitliği geçersiz kılacak veya bozacak eylemlerden bağımsız olarak, liyakat esasına göre yapılmalıdır. Adam kayırma, cinsel taciz, ayrımcılık ve rüşvet gibi etik olmayan konulara dayalı olarak yapılan işe alımla çalışanlar doğru bilgi beceri ve yeteneklere sahip değilse, çalışanın bireysel performansını dolayısı ile işletme performansı büyük ölçüde etkileyeceklerdir (Aturu, 2005). Ayrıca etik olmayan uygulamalar çalışan devir hızının yükselmesine neden olmakta ve bunun sonucunda görev ve sorumlulukları mevcut çalışanlara devredilmekte ve bu da çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır (Sang ve Ngunre, 2018).

Adaylar bir işe başvurduğunda işe alım sorumlularına gelecekteki kariyerleri konusunda güvenmek isterler. Bunun yanında işletme de işin gereklerine uygun en iyi kişiyi bulmanız için işe alım görevlisine güvenmek isterler. Burada yapılması gereken işe alım uzmanlarının işletmenin ve bireylerin çıkarlarına en iyi şekilde karşılık verebilmesidir.

Etik, bir kişinin davranışını veya bir faaliyetin yürütülmesini yöneten ahlaki ilkeler şeklinde tanımlandığında, işe alımda iş etiğini de, başvuru sahiplerinin tamamen işletmenin ihtiyaçlarına göre bilgi, beceri ve yeteneğe dayalı olarak önyargıdan uzak, tarafsız ve adil bir şekilde işe alınmasıdır şeklinde ifade edebiliriz.

Tüm bu bilgiler ışığında H1 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H1: İş etiğinin işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapay Zekâ, İKY'nin özellikle işe alım faaliyetinde etkili ve faydalı olabilen yenilikçi bir teknolojidir. İKY'de yapay zekâ, tekrarlayan görevleri ortadan kaldırmaya, yetenek aramayı hızlandırmaya, çalışan yıpranmasını azaltmaya ve çalışan bağlılığını iyileştirmeye yardımcı olabilmektedir (Rathi, 2018). YZU, adayların iş gereksinimlerini ve mevcut becerilerini daha verimli ve etkili bir şekilde eşleştirmeyi kolaylaştırırken, İK uzmanlarının zamanında karar vermesine de yardımcı olabilmektedirler (Upadhyay ve Khandelwal, 2018).

Kaplan ve Haenlein'e (2019) göre insandan ilham alan YZU, müşteri hizmetleri alanında olduğu kadar işe alım ve değerlendirme amaçlarına da odaklanmaktadır. Dolayısı ile YZ, insan kaynakları alanında özellikle işe alımda çok etkili ve faydalı olabilen yenilikçi bir teknolojidir. Yapay zekâdaki gelişimleri ve işe alım süreci üzerindeki etkisini anlamak, teknoloji odaklı insan kaynakları yönetimi için son derece önemlidir (Nawaz, 2019). Bunun yanında geçmişten günümüze devam eden işe alım sürecinin dolaylı önyargı ve ayrımcılıkla dolu olduğu düşüncesi, işverenin işe alma kararlarının doğruluğunu da sorgulamaktadır. YZ tabanlı uygulamaların işe alımda kullanılması önyargıların giderilmesine ve daha adil bir şekilde bu sürecin gerçekleşmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında H2 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H2: İş etiğinin işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Geleneksel işe alım sürecinin her işletme tarafından uygulaması gereken bir modeli yoktur. Ancak bu süreç gerçekleştirilirken genel olarak izlenen adımlar aşağıdaki gibi verilebilmektedir:

- Açık pozisyonun belirlenmesi,
- İş gereklerinin belirlenmesi,
- İlan çıkılması,
- Adaylara ulaşılması ve bir havuz oluşturulması,
- Aday havuzundan nitelikli adayların taranması ve kısa liste oluşturulması,
- Testler ve görüşmelerin yapılması,
- Referans kontrolü,
- Seçim kararı (koşullu iş teklifi),
- Sağlık kontrolü,
- Nihai karar (iş teklifi).

Bu süreçler, zaman kaybını, yüksek maliyeti, insan hatasını ve önyargıları da beraberinde getirerek işe alım sürecini zorlaştırmaktadır.

Zamanla İK uzmanları, geleneksel süreçlerin yarattığı zaman alıcı ve karmaşık işlerin yanında, yaşanan tüm zorlukların YZ tabanlı uygulamalarla giderilebileceğini, bu uygulamaların önyargılardan uzak, gelişmiş kalitesi ile geniş aday başvuru havuzunu geleneksel yöntemden çok daha hızlı ve verimli bir şekilde tarayabileceğini düşündürmüştür (Oswal ve ark., 2020).

YZ, insan kaynakları uzmanlarının manuel olarak yaptığı ve zaman alan görevleri daha hızlı ve kolay yapılabilmesini sağlarken uygun maliyetli bir işe alım sürecinde destek olmaktadır (Briciu ve ark., 2022). Başka bir ifadeyle YZ, zaman alıcı faaliyetlerin azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını, özgeçmişlerin taranmasını, düzene konulmasını ve otomatikleştirmeyi, adayların iş gereksinimlerini ve mevcut becerilerini daha verimli ve etkili bir şekilde eşleştirmeyi kolaylaştırırken, İK uzmanlarının zamanında karar vermesine de yardımcı olmaktadır.

YZ, özellikle daha yüksek işe alım ihtiyacı olan büyük şirketlerin belirli kriterler dâhilinde hedefleme ve filtreleme yapabilmesine olanak tanırken karar vericinin önünde daha etkili seçim yapabilmesini sağlayacak nitelikli ve uygun adaylar gelmesini de sağlayabilmektedir. Bunun yanında İK uzmanları için iş akışında kesintiyi önleyen harika bir yol sağlamakta ve standartlaştırılmış iş eşleştirme nitelikleri ile işe alımı gerçekleştirerek kaliteyi artırmaktadır (Vedapradha ve ark., 2019).

YZ tabanlı yazılımlar, seçim sürecinde önyargının üstesinden gelmek için akıllıca tasarlanmışlardır. Bu yazılımlar sayesinde ad, yaş, cinsiyet, ırk ve inanç gibi birçok birincil

önyargı kaynağı tarafsız bir şekilde geçilebilir (Fraij ve László, 2021). YZ bu amaç doğrultusunda işe alıma destek olacak şekilde gelişmiş ve gelişmeye devam etmektedir. YZU, iş ilanı yazma, aday özgeçmişlerinin taranması ve yüz tanıma yazılımı aracılığıyla video görüşmelerinin analiz edilmesi gibi işe alım sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılabilir. İşe alımda kullanılan bu teknolojiler insanların yaşamlarını ve kariyerlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Hunkenschroer ve Luetge, 2022). Bu durum etik kaygıları da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin etik olmayan davranışları yıkıcı sonuçlar doğurabilirken sağlam etik davranışları da rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Dolayısı ile sağlam bir etik yönetimin modern iş dünyasında oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. İş etiğinin öneminin kabulü, yalnızca etik olma taahhüdü değildir. Uyumlu ve yapılandırılmış bir şekilde kurumsal etik kapasitenin oluşturulmasını da gerektirmektedir (Brand, 2008). Bu nedenle, yöneticilerin işlerinin etik boyutlarını yönetmede yetkin olmaları hayati önem taşımaktadır. İşe alımda ise iş etiği, bir iş ilanına başvuran adayların kuruluşun ihtiyaçlarına göre liyakate dayalı olarak ve her türlü ayrımdan uzak bir şekilde ve eşitlikçi bir bakış açısıyla işe alımın gerçekleşmesidir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında H3 ve H4 hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H3: Yapay zekâ uygulamalarının işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının aracılık rolü vardır.

Çalışmada Yararlanılan Başlıca Kaynaklar

Araştırmada işe etiği, işe alım ve YZ ilişkisini inceleyebilmek için araştırmacı tarafından Şubat 2020 – Haziran 2022 tarihleri arasında Scopus ve Science Direct elektronik veri tabanlarındaki çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki tarama terimleri kullanılmıştır.

Tablo 3.2 Tarama Deyimleri ve Operatörleri

No.	Tarama Deyimleri ve Operatörleri
	(TITLE-ABS-KEY (“RECRUITMENT” OR “SELECTION” OR “HIRING” OR “BUSINESS ETHICS” OR “ETHICS” OR “ARTIFICIAL INTELLIGENCE” OR “ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS”) AND ALL (“HUMAN RESOURCES” OR “HUMAN RESOURCES MANAGEMENT” OR “ORGANIZATION”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”))

Scopus ve Science Direct elektronik veri tabanlarının yanında Google Scholar ve ülkemizde süreli yayınların yer aldığı Dergipark sitesinden ve Ulusal Tez Merkezinden, insan kaynakları yönetimi, işe alım, seçme ve yerleştirme, iş etiği, etik, yapay zekâ ve yapay zekâ uygulamaları gibi kelimeler ile çeşitli kombinasyonlar yapılarak çalışmaların başlık, özet ve anahtar kelimelerinde tarama yapılmıştır. Bu tarama sonucunda araştırmayla bağlantılı tüm çalışmaların özetleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda araştırma ile yakından ilişkili olduğu görülen bazı çalışmalar Tablo 3.3’de yer almaktadır.

Tablo 3.3 Araştırma İle İlişkili Görülen Çalışmalar

Yazarlar	Çalışma Adı	İçerik
Rodney ve ark., (2019).	The artificial intelligence recruitment process: How technological advancements have reshaped job application and selection practices	Çalışma, YZ ile ilgili becerilerin geliştirilmesi, YZ'nin iş gücü üzerindeki etkisi, en çok talep edilen İK yazılımı işlevselliği ve YZ'nin endüstriler arasında benimsenmesine yönelik beklentileri, 3.700 katılımcıdan toplanan verilere dayanarak açıklamaya çalışmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, İKY alanında yapay zekânın teşvik edilmesi ve benimsenmesini ahlaki, etik, yasal, mahremiyet ve karalama sorunlarına yol açabileceğini belirtilmektedir. YZ işe alımın erken aşamalarında olduğunu vurgulayan araştırma, adayların karar sürecinde YZ'nin tam yeterliliğini bilemeyeceğini ve YZ'nin karşılıklı olarak avantaj sağlayabilmesi için adayların ve olası işveren girdilerinin seçim standartlarına ilişkin olarak birbirini desteklemesi gerektiğine de vurgu yapmaktadır.
Niehueser ve Boak, (2020).	Introducing artificial intelligence into a human resources function	Çalışma, çalışanların işe alım için YZ'nin iş süreçlerine dâhil edilmesine yönelik tutumlarını incelemekte ve eğitim ve gelişim üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmada, yeni teknolojiyi kullanan yedi çalışanla yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle görüşme yapılmış ve YZ kullanmayan 109 kişiden de anket verileri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, YZ'nin tanıtılması, iş süreçlerinin hızını ve verimliliğini önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermektedir. Araştırma, yeni teknolojiyi kullanan çalışanların etkileri konusunda olumlu olduğu dolayısı ile YZ kullanımının kolay, sağlam ve son derece üretken olduğunu ortaya koymuştur. Ancak yeni sistemi kullanmayan çalışanların bir kısmı, bunun işlerini yapma yeteneklerini geliştireceğinden emin olmadıklarını göstermiştir. Çalışmada, YZ sisteminin tanıtılması ve çalışan eğitimi için çıkarımlar tartışılmıştır. Ayrıca çalışma, YZ kullanımının artan ilgi ve spekülasyonları çeken bir konu olduğu, ancak tanıtımını ve kullanımını etkileyen faktörler hakkında henüz çok az ampirik araştırma yapıldığını da söylemektedir.
Oswal ve ark., (2020).	Recruitment In The Era Of Industry 4.0: Use Of Artificial Intelligence In Recruitment And Its Impact	Çalışma, işe alım sürecinde YZ uygulamalarının kullanımını gözden geçirmektedir. Bunun yanında yüksek performanslı adayların en verimli ve etkili bir şekilde işe alınması için YZ'nin mevcut kullanımını araştırılmaktadır. İşe alım sürecinde mevcut işletmeler tarafından kullanılan çeşitli YZ araçlarını ve uygulamalarını vurgulayan makale, YZ kullanımının etkisini ve dijital işe alımın geleneksel işe alım üzerindeki faydalarını tanımlamaktadır.
Fernández-Martínez ve Fernández, (2020).	AI and recruiting software: Ethical and legal implications	Çalışma, İKY için YZ'nin en son ve güncel uygulamalarını incelemektedir. Bu uygulamaların adil ve doğru sonuçları için kontrol ve denetimin gerekli olup olmadığı incelenen makalede, özellikle işe alım süreçlerinde YZ aracılığıyla video görüşme analizi kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları ile kullanılan makine öğrenimi teknikleri ve bunların verimlilik derecelerini tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda mülakatlarda yapılan analizlerin türü için bir düzenleme eksikliği ve tarafsız denetime ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.
Bhardwaj ve ark., (2020).	An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions	Çalışmada YZ ve İK işlevleri arasındaki ilişki incelenmektedir. BT sektörlerindeki 115 İK uzmanıyla yapılan çalışmanın sonuçları, iş yerinde YZ kullanımının artmasıyla ilgili olarak

		YZ ve İK işlevleri arasında pozitif ilişki olduğu ve İK fonksiyonel performansını daha iyi sağladığı sonucuna varılmıştır.
Kaplan ve Haenlein, (2020).	Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence	Çalışmada yapay süper zekâ, coğrafi ilerleme ve robotik gibi alanlarda YZ'yi çevreleyen altı tartışma özetlemektedir. Daha sonra PESTEL çerçevesi kullanarak, YZ'nin altı ikilemi ve potansiyel tehdidi ve kullanımı hakkında bilgi verilmekte ve uygulama, istihdam, etik, eğitim ve evrime bakarak, gereksinimleri ve beklentilerle ilgili olarak YZ'nin geleceği hakkında yön sunulmaktadır.
Robert ve ark., (2020).	Designing fair AI for managing employees in organizations: a review, critique, and design agenda	Çalışma, literatürde YZ'nin çalışanlara karşı bazen adaletsiz olduğunun tespit edildiğini ve bu adaletsizliğin, azalan çalışan çabası ve artan çalışan devir hızı ile ilişkilendirildiğini ifade etmektedir. Çalışma bu nedenler doğrultusunda, YZ sistemlerinin adaletsizlik durumlarını düzeltebilmesi için YZ tasarımına yönelik teorik ve sistematik bir yaklaşım ortaya koymaya çalışmaktadır.
Kumar ve ark., (2021).	Analysis and Issues of Artificial Intelligence Ethics in the Process of Recruitment	Çalışmanın amacı, işe alım için kullanılan YZ araçlarını ve bu araçların işe alım sürecine dahil etmenin zorluklarını ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarına göre işe alım YZ araçları tarafından yapıldığında bazı dezavantajlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle nihai kararın başarılı olması için araçların düzgün bir şekilde eğitilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.
FraiJ ve László, (2021).	A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process	Çalışma, işe alım sürecinde YZ uygulamalarını tanıtmakta ve atıfta bulunulan 7 makalenin, 5 dergi makalesinin ve 20 web sitesinin sistematik incelemesi ile pratik sonuçlarını sunmaktadır.
Bankins ve ark., (2022).	AI Decision Making with Dignity? Contrasting Workers' Justice Perceptions of Human and AI Decision Making in a Human Resource Management Context	Çalışma, İKY'nin karar almada YZ kullanılmasının çalışanlar açısından, alınan kararların ne kadar adil algılandıkları ve saygılı muamele görüp görmediklerine yönelik algularını anlamak üzerine yapılmıştır. Araştırma sonuçları, YZ yerine insan karar vericilerin kullanılmasını ve insanların karar verici olmasıyla genellikle saygılı muamelelerin daha iyi algılandığını göstermektedir.
Ereken ve Tarhan, (2021).	İş Başvurularının Makine Öğrenmesiyle Değerlendirilmesi	Çalışma, İK temin süreçlerinde yaşanan sorunları azaltmak ve daha hızlı bir şekilde doğru adaya ulaşılmasını sağlamak amacıyla başvuru formlarını makine öğrenmesi algoritmaları ile değerlendirmekte ve bu bağlamda ön eleme yapabilen bir uygulama sunmaktadır. Çalışmada geliştirilen uygulama ile geçmişte yapılmış değerlendirmelerle eğitilen makine öğrenmesi algoritmalarının yeni başvurulardan yüksek doğruluk oranında tahminler yapabildiği sonucuna ulaşılmıştır.
Tiftik, (2021).	İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları	Çalışma, YZ teknolojilerinin İKY alanında yapılan akademik ve sektörel çalışmaların sistematik olarak taranmasını kapsamaktadır. Nitel araştırma metodolojisi uygulanan araştırmada, YZ'nin İKY alanında kullanılmasına yönelik bir dizi olumlu ve olumsuz bulguların raporlandığı tespit edilmiş ve İKY'de YZ'nin belirli alt alanlarda kullanılabileceğine dair bulgulara ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ETİĞİ VE İŞE ALIM İLİŞKİSİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iş etiği ile İK faaliyetlerinden olan işe alımın ilişkisini ortaya koymak ve bu ilişkide yapay zekâ uygulamalarının rolünün incelenmesidir. Başka bir ifade ile işletmenin bahsedilen İK faaliyetine iş etiğinin etkisinin olup olmadığının araştırılması ve iş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının rolünün incelenmesidir.

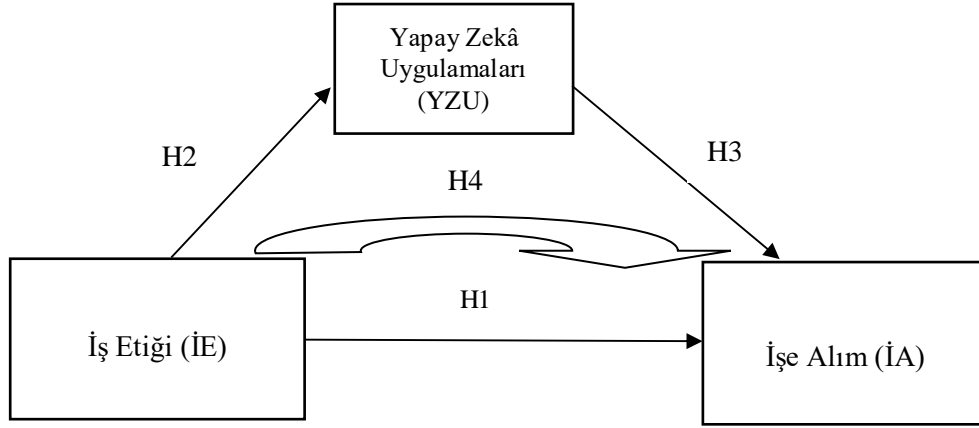
4.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi, iş etiğinin işe alım faaliyeti ilişkisini incelerken, günümüzün en önemli teknolojisi olan YZU'nun etkisini ortaya çıkararak işletmelerin, kurum ve kuruluşların etik çerçevesinde gerçekleşecek işe alım sürecinde YZU'ların kullanılmasının gerekliliğinin belirlenmesidir.

Literatür incelendiğinde iş etiğinin işe alıma etkisini ve işe alımda YZU inceleyen çok az çalışma olduğu ve bu üç önemli değişkenin ilişkisini ölçen çalışma bulunmadığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın kuramsal boşluğu dolduracağı ayrıca İK uzmanları ve yöneticilere işe alım sürecinde YZU kullanımını konusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Literatür taraması sonucunda, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'de yer almaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: İş etiğinin işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İş etiğinin işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Yapay zekâ uygulamalarının işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının aracılık rolü vardır.

İşe alım süreci her işletmede farklılık göstermektedir. Dolayısı ile işletmelerin işe alımın hangi aşamasında ya da aşamalarında YZU kullandığını, YZU'nun işe alıma ve uzmanlara sağladığı faydaların ve kullanım sakıncalarının neler olduğunu ve işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının iş etiği açısından nasıl değerlendirildiğini anlayabilmek için nitel araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

A.S.1. Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin hangi aşamalarında kullanılmaktadır?

A.S.2. Kullanılan yapay zekâ uygulamalarının işe alım süreci açısından faydaları nelerdir?

A.S.3. Kullanılan yapay zekâ uygulamalarının işe alım süreci açısından sakıncaları nelerdir?

A.S.4. İş etiği ve işe alımda yapay zekâ uygulamalarının kullanılması arasında nasıl bir ilişki vardır?

Bu soruların sorulma amacı karma yöntem kapsamında araştırma bulgularını desteklemek ve araştırma sonuçlarını daha detaylı şekilde ortaya koymaktır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma amacı kapsamında hem nitel hem de nicel yöntemlerden oluşan karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Karma yöntem araştırmacının, araştırma problemlerini anlamak için hem nicel hem de nitel veriler topladığı iki veri setini birbiriyle bütünleştirdiği ve bu iki veri setini bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar çıkardığı, sağlık, sosyal ve davranış bilimleri alanında kullanılan bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell ve Sözbilir, 2017).

Karma yöntem yaklaşımıyla yapılan araştırmalarda nicel ve nitel yöntemler aracılığıyla varılan sonuçların birbirini destekleyip desteklemediği veya sonuçların yakınlığı, sonuçların birbirini tamamlaması, yeni hipotez veya araştırma soruları üretilmesi ya da araştırmanın sınırlarının genişletilmesi hedeflenebilir (Baki ve Gökçek 2012). Başka bir ifadeyle tek bir veri toplama aracından sağlanan verilerin yetersizliği söz konusu olduğunda ve elde edilen bulguların açıklanması ve genellenmesine ihtiyaç duyulduğunda karma yöntemle başvurulması önerilmektedir (Creswell ve Clark, 2018).

Bu bağlamda çalışmada karma yöntem kullanılmasının nedeni, iş etiğinin işe alıma etkisini ve bu etkide yapay zekâ uygulamalarının rolünü daha detaylı anlamaya ve açıklamaya fayda sağlayacağını düşünülmesidir.

Araştırmada karma araştırma yöntemlerinden *sıralı dönüşümsel desen* tercih edilmiştir. Sıralı dönüşümsel desende, nicel ve nitel veriler araştırmacının önceliğine ve ihtiyacına göre toplanıp analiz edilebilir. Başka bir ifadeyle nicel veri önceden toplanıp analiz yapıldıktan sonra nitel veriler toplanabilir veya tersine önce nitel veri toplanıp analiz yapılır daha sonra nicel veri elde edilebilir. Sıralı dönüşümsel desende nitel veya nicel veri türlerine öncelik verilse de bazı durumlarda her iki veri türüne de eşit önem verilebilir. Veri analizleri genellikle yorumlama ve tartışma kısımlarında birleştirilir. Bu desen alternatif bakış açılarına imkân vermesi, araştırmaya katılanları destekleyici olması ve çalışılan olguyu daha iyi anlamayı sağlaması bakımlarından yararlıdır (Baki ve Gökçek, 2012).

Araştırmanın nicel boyutunda araştırma yöntemi anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri, gözlem, deney ve test yöntemleriyle nesnel

yollardan bireylerin davranışlarını ölçmeyi ve yapılan ölçümleri sayısal veriler yardımı ile yürütülen yöntemlerdir (Akman, 2014). Çalışmada nicel araştırma yönteminde ilişkisel tarama araştırması deseni kullanılmıştır. Nicel boyutta işe alım ölçeği, iş etiği ölçeği ve yeni geliştirilen işe alımda yapay zekâ uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili bilgiler araştırmanın devam edilen bölümlerinde açıklanmaktadır.

Araştırmanın nitel boyutunda ise tercih edilen araştırma deseni fenomenolojidir (olgubilim). Fenomoloji bazı kavramları, anlayamadığımız olguları derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırmayı amaçlar ve bunun için uygun bir altyapı oluşturur (Yıldırım & Şimşek, 2006). Bu desenin tercih edilmesinin sebebi araştırmada insan kaynakları uzmanlarının ve yöneticilerin belirli konulara ve sorunlara olan algısını ve bunlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmaktır. Katılımcılara yönelik algılara ulaşmak için araştırmanın nitel boyutunda uzmanlara danışılarak hazırlanmış sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanmıştır.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada karma yöntem tercih edildiğinden hem nicel hem de nitel evren ve örneklemeler aşağıda açıklanmıştır.

4.6.1. Nicel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara ilinde faaliyet gösteren bilişim, eğitim, üretim ve sağlık sektörlerinde çalışan insan kaynağı uzmanları ve yöneticilerdir. Bu sektörlerin belirlenme nedeni yeni teknolojilerle yakından ilişkili olduklarının düşünülmesidir.

Araştırmada incelemenin üzerinde yapıldığı ya da araştırma kapsamına fiilen giren birim sayısına örneklem büyüklüğü denir. Örneklem büyüklüğünü doğru belirlemek hem araştırmanın güvenilirliği açısından hem de araştırmanın kolaylıkla yürütülmesi açısından önemlidir (Kalaycı, 2010). Örnekleme yöntemleri genel olarak olasılığa dayalı olan (tesadüfi) ve olmayan (tesadüfi olmayan) olmak üzere ikiye ayrılabilir. Olasılığa dayanmayan örneklem yöntemi ile yapılan çalışmaların sonuçları güvenli bir şekilde evren için genellenememektedir. Bu tarz örneklem yönteminin amacı genelleme yapmaktan çok, araştırma problemi hakkında hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde bilgi sahibi olmaktır (Sekeran, 1992).

Araştırmada olasılığa dayanmayan kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi çok fazla güvenilir olamamasına karşın düşük maliyetli ve uygulaması basit bir yöntemdir. Kolayda örnekleme yönteminde örneklem seçimi istenilen sayıda veri elde edilinceye kadar devam edebilir (Cooper ve Schindler, 2003). Bu kapsamda; araştırmanın nicel yöntem örneklem grubunu, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiş 476 İK uzmanı ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 476 kişiden 202 kişi işe alımda YZU kullanmakta, 274 kişi ise işe alımda YZU kullanmamaktadır.

4.6.2. Nitel Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Ankara ilinde faaliyet gösteren bilişim, eğitim, üretim ve sağlık sektörlerinde çalışan insan kaynağı uzmanlarıdır. Araştırmanın nitel örneklem grubunu ise kartopu örneklem yöntemiyle belirlenmiş 23 İK uzmanı oluşturmaktadır. Kartopu örneklem, araştırma devam ederken eklenen olaylardan veya deneklerden oluşur (Yener ve Abdulkadir, 2007). Bu örneklem bilinebilir ve ulaşılabilir bir veya bir kaç denek veya olaya bağlı olarak başlar. Bu örneklemin seçilme nedeni işe alımda yapay zekâ uygulaması kullanan insan kaynakları uzmanları ve yöneticilere ulaşmanın amaçlanmasıdır.

4.7. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket ve görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır.

4.7.1. Nitel Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada verilerin elde edilmesi için odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılmıştır. Odak grup görüşmeleri ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında alan uzmanlarının bilgilerine başvurulmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakat formunun uygunluğu da yine alan uzmanları tarafından değerlendirilmiştir. Alan uzmanları İKY uzmanlarından oluşmuştur.

Mülakat formu yapısı bakımından üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda mülakat tarihi, saati, yeri ve süresi, ikinci kısımda katılımcıların demografik değişkenleriyle ilgili cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumda çalıştığı yıl ve yaş bilgileri yer almakta üçüncü kısımda ise işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarına ve iş etiğine yönelik sorular yer almaktadır

(EK3). Mülakatlar Kasım 2021 ve Ocak 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Her bir katılımcının mülakatı 30-50 dakika aralığında sürmüştür. Mülakatlar yüz yüze yapılmak istense de tüm katılımcılar için bu gerçekleştirilememiştir. İçinde bulunulan pandemi nedeniyle bazı katılımcılarla mülakatlar çeşitli aracı programlarla çevrim içi olarak yapılmıştır.

Araştırma analizleri için QDA Miner yazılımı kullanılmış ve veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların organize edilmesi, (4) verilerin kodların ve temaların ışığında incelenmesi, (5) bulguların ortaya konması ve yorumlanması şeklinde uygulanmaktadır (Sıgı, 2018).

4.7.2. Nicel Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ölçme aracına veri sağlamak üzere anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan ölçekleri oluşturabilmek için kuramsal ve araştırmaya dayalı akademik yayınlar taranmış ve alan uzmanı bilgisine başvurulmuştur. İşe alım ve iş etiği ölçeğinde yer alan ifadeler daha önce geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan ölçeklerden seçilmiştir. Ancak bu ölçekler İngilizce'dir ve araştırmalar yurt dışında yapılmıştır. Dolayısıyla öncelikle bu iki ölçeğin, Türkçeye uygun biçimde tercüme edilmesi sonra kültürel farklılıkların ortadan kaldırması için dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla, önce İngilizce'den Türkçe'ye, daha sonra tekrar İngilizce'ye tercüme edilerek ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı, dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin tercüme sonucu anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür. Ölçeklerde yer alan ifadeler ve hangi kaynaklardan alındığı Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'de verilmiştir.

Uygulanan anket formu dört bölümden oluşmakta ve toplam 44 ifade içermektedir. Anket formunun; birinci bölümünde (4 ifade) demografik veriler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi), ikinci bölümünde işe alım (8 ifade), üçüncü bölümünde işe alımda iş etiği (13 ifade), dördüncü bölümünde ise ölçek geliştirme çalışması yapılan işe alımda yapay zekâ uygulamalarının kullanılması (19 ifade) başlıklı ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan işe alım ve iş etiği ölçeklerinin maddelerine ilişkin kaynaklar aşağıda verilmiştir.

4.7.2.1. İşe Alım Ölçeği

Aşağıda araştırmanın işe alım ölçeğinde yer alan maddeler ve ölçekte kullanılan kaynaklar yer almaktadır. Ölçeğin yapılandırılmış hali EK 2’de verilmektedir.

Tablo 4.1 İşe Alım Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar

Madde	İfade	Kaynak
İA1	Çalıştığım kurum işe alım sürecine önem verir.	Snell, S. A., ve Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. <i>Academy of Management journal</i> , 35(3), 467-504. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 9(2).
İA2	Çalıştığım kurum işe en uygun kişiyi seçmeye özen gösterir.	Snell, S. A., ve Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. <i>Academy of Management journal</i> , 35(3), 467-504.
İA3	İşin gereklerine uygun kişiyi seçmek zaman alır.	Snell, S. A., ve Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. <i>Academy of Management journal</i> , 35(3), 467-504.
İA4	İşin gereklerine uygun kişiyi seçmek maliyetlidir.	Snell, S. A., ve Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. <i>Academy of Management journal</i> , 35(3), 467-504.
İA5	Çalıştığım kurum işe alımda genellikle istihdam testleri kullanmaya önem verir (ör. bilgi testi, kişilik testleri, dil testleri vb.).	Tsaur, S. H., ve Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. <i>Tourism management</i> , 25(4), 471-481.
İA6	Çalıştığım kurum işe alımda yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanmaya önem verir.	Tsaur, S. H., ve Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. <i>Tourism management</i> , 25(4), 471-481.
İA7	Çalıştığım kurumda işe alım faaliyetlerinde görevli çalışan sayısı yeterlidir.	Ordanini, A., ve Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 19(2), 372-391.
İA8	Çalıştığım kurumda işe alma yöntemine daha fazla dikkat edilmesi gerekmiyor.	Edgar, F., ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. <i>Personnel Review</i> , 34(5), 534-549.

4.7.2.2. İş Etiği Ölçeği

Aşağıda araştırmanın işe alımda iş etiği ölçeğinde yer alan maddeler ve ölçekte kullanılan kaynaklar yer almaktadır. Ölçeğin yapılandırılmış hali EK 2’de verilmektedir.

Tablo 4.2 İşe Alımda İş Etiği Ölçeği İçin Yararlanılan Kaynaklar

Maddeler	İfadeler	Kaynak
İE1	Çalıştığım kurumda tüm istihdam fırsatlarının duyurusu yapılır.	Sarah, M., Sang, A., ve Ngure, S. W. (2018). Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 9(2).
İE2	Çalıştığım kurumda işe alma süreci işe alım sorumluları tarafından dikkatli şekilde takip edilir.	Durrani, A. S., ve Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 53, 145-151.
İE3	Çalıştığım kurumdaki işe alım sorumluları, etik ve adil işe alımın anlamını ve değerini bilir.	Durrani, A. S., ve Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 53, 145-151.
İE4	Çalıştığım kurumda iyi belgelenmiş işe alım politikasına ve etik kurallarına bağlılık vardır.	Sarah, M., Sang, A., ve Ngure, S. W. (2018). Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 9(2).
İE5	İşe alım sürecinde pozisyon için gerekli nitelikleri taşıyan bütün adaylara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.	Bayraktaroğlu, S., ve Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. <i>İş Ahlakı Dergisi</i> , 10, 117-148.
İE6	Çalıştığım kurumda yeni çalışan seçimi liyakata dayalı olarak yapılır (iş için en iyi kişinin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak seçilmesi).	Edgar, F., ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. <i>Personnel Review</i> , 34(5), 534-549.
İE7	Çalıştığım kurumda işe alım sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.	Edgar, F., ve Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. <i>Personnel Review</i> , 34(5), 534-549.
İE8	Yeni çalışan tanıdık bir kişi olsa da kayıt için gerekli bütün evrakları getirmelidir.	Başarır, Ç. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
İE9	İşe alma sürecinde, potansiyel çalışana genellikle olumsuz yönler de dâhil olmak üzere iş ve işletme hakkında gerçekçi bilgiler sunulur.	Tsaur, S. H., ve Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. <i>Tourism management</i> , 25(4), 471-481.
İE10	İş ilanında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalınır.	Başarır, Ç. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
İE11	Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunur.	Bayraktaroğlu, S., ve Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. <i>İş Ahlakı Dergisi</i> , 10, 117-148.
İE12	İş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylara bildirilir.	Başarır, Ç. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
İE13	Çalıştığım kurum, yeni işe alınan çalışanlar için sıcak bir ortam sunar.	Durrani, A. S., ve Rajagopal, L. (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 53, 145-151.

4.7.2.3. İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Ölçeği

Araştırmada işe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanımına yönelik hazır bir ölçeğe ulaşılamadığından ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Ölçeğin geliştirilme süreci “Araştırma Verilerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri” kısmında İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı Ölçeği Geliştirme Süreci, Analizleri ve Bulguları başlığı altında açıklanmıştır. Ölçeğin yapılandırılmış hali EK2 yer almaktadır.

Araştırmanın analizleri gerçekleştirilirken; örneklem grubundan elde edilen veriler için SPSS 23.0, SmartPLS 3.3.9 paket programlarından faydalanılarak analiz yapılmıştır. Araştırma için Likert tipi ölçüm aracı kullanılmıştır. Bu tür veri toplama araçları, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım., 2017). Bu tür ölçüm araçları beşli, yedili, dokuzlu veya on birli derecelendirmeler biçiminde hazırlanabilirler (Gürbüz ve Şahin, 2018). Katılımcılar, bir nesne, tutum veya davranış konusunda kendilerine sunulan, maddeye, katılıp katılmadıklarını, ifadelerin uygun olup olmadığını ve benzeri görüşleri çeşitli düzeylerde gösteren yanıtlama seçenekleriyle değerlendirirler (DeVellis, 2017). Araştırmada beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Fikrim Yok, (4)Katılıyorum, (5)Tamamen Katılıyorum].

4.8. Araştırma Verilerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Nicel ve nitel araştırmalara ait geçerlilik ve güvenirliliğe ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

4.8.1. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliliği

Alan uzmanlarına ulaşmak amacıyla araştırmacı Ekim 2021 tarihinde Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyeliğine başvurmuş ve İç Anadolu üyesi olmuştur. Bunun yanında Ankara ilinde olan birçok İKY dernekleri ve üyeleriyle de iletişime geçilmiştir. Araştırmanın görünüş ve kapsam geçerliliğini artırmak amacıyla araştırma soruları hazırlanmadan önce konuyla ilgili yazın taraması yapılmış, alan uzmanlarıyla görüşülmüş ve sorular oluşturulmuştur. Daha sonra soruları içeren mülakat formu hazırlanmıştır. Araştırma mülakatı yapılmadan önce soruların katılımcılar tarafından anlaşılabilirliği açısından ön mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yer alan kod ve temalarla ilgili olarak yazın taraması yapılmış katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan kodlar ve temalar yazında ilgili konu bakımından karşılığı teyit edilmiştir. Mülakatlarda uygun bir ortamda katılımcıların soruları rahat bir biçimde cevaplamaları sağlanarak araştırma güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

4.8.2. Nicel Araştırmanın Geçerliliğine İlişkin Analizler

Araştırmada kullanılan işe alım, iş etiği ve yapay zekâ uygulamaları ölçeklerinin güvenilirlikleri analiz edildikten sonra geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik, ölçüm aracının hangi özelliği ölçmek için geliştirilmişse ona uygun olması, bu ölçüm aracı ile toplanan verinin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması, kısaca, ölçüm aracının söz konusu özelliği ölçebilme yeterliliğidir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ölçeklerin yapı geçerliliğini analiz etmek için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Daniel (1988) faktör analizini, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir şeklinde ifade etmektedir. Rennie (1997) ise, FA'ni, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlamaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Açıklayıcı faktör analizine geçmeden önce Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) ile örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik derecesinin yeterli düzeyde olması ön koşulları test edilmiştir. KMO testi belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da $p < 0,05$ olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir (Leech ve ark., 2014).

Analiz sonucunda ortaya çıkacak olan faktörleri isimlendirebilmek ve yorumlayabilmek için orthogonal rotasyon olan ve en çok kullanılan rotasyon yöntemi olan Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak tüm ölçeklerin tek boyutlu faktör

yapılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca; Hair ve ark. (1998) faktör yüklerindeki ağırlıkların 0,50 ve üzerinde ise oldukça iyi olduğunu belirtmektedirler. Yine benzer şekilde Gürbüz ve Şahin (2018) eğer araştırmacı faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşmasını arzu ediyorsa yük değerinin en az 0.50 olmasını esas alabilir şeklinde ifade etmektedirler. Bu kapsamda 0.32-0.50 arası düşük, 0.5-0.6 arası iyi, 0.6-0.7 arası yüksek, 0.7 ve üzerindeki faktör yükleri mükemmel faktör yükü olarak sınıflandırılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada yapılan AFA’da faktör yük değerleri 0.50 ve üzeri olanlar esas alınmıştır.

4.8.2.1. İşe Alım Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

İşe alım ölçeğinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için KMO ve Bartlett test analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3 İşe Alım Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,816
Bartlett Küresellik Testi	Ki- kare	1328,308
	S.d (df)	28
	P (Sig.)	,000

Tablo 4.3 incelendiğinde sekiz maddelik işe alım ölçeğinin KMO testindeki 0.816 değeri örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett küresellik testinin sonucu da 1328,308 ve $p=0,000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Bu aşamadan sonra ölçekteki ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla söz konusu ifadelerin toplanacağı boyutların ve boyut sayılarının belirlenebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Özdeğerin (3,619) 1’den büyük olması faktör oluşmasını sağlamıştır. İA4 numaralı ifadenin faktör yükü 0.50’nin altında kaldığı için bu ifade ölçek dışında bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadelerin tek faktör (7 madde) altında toplandığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan tek faktörün, ifadelerin ortalamaları, faktör yükleri, öz değeri, faktörün açıklanan varyansı ve Cronbach’s Alfa katsayısı Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Ortalama	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach's Alfa
İşe Alım (İA)	İA1	4,252	,808	3,619	45,235	,814
	İA2	4,181	,814			
	İA3	4,172	,571			
	İA5	3,141	,702			
	İA6	3,685	,702			
	İA7	3,557	,631			
	İA8	3,130	,596			

Tek faktörlü model tarafından toplam varyansın %45'i açıklanmıştır. Tablodaki faktör yükleri incelendiğinde sosyal bilimlerde eşik değer olarak kabul edilen 0,50'den büyük oldukları görülmektedir. Faktör yüklerinin minimum değeri 0.571, maksimum değeri ise 0.814'dür. Elde edilen bu değerlerle tek faktörlü ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı görülmektedir.

4.8.2.2. İş Etiği Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Katılımcıların iş etiği algılarını ölçmek amacıyla literatür incelemesinden elde edilen bulgular ışığında 13 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. İş etiği ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek için temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İşe etiği ölçeğinin faktör analizi öncesi, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5 İş Etiği Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,954
Bartlett Küresellik Testi	Ki- kare	4837,306
	S.d (df)	78
	P (Sig.)	,000

Tablo 4.5 incelendiğinde KMO testindeki 0.954 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testinin sonucu da 4837,306 ve $p=0,000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

KMO ve Bartlett Testi aşamasından sonra ölçekte yer alan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve boyut sayılarının tespit edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Özdeğerin (7,973) 1'den büyük olması faktör oluştuğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ifadelerin tek boyut (13 madde) altında toplandığı tespit edilmiştir. Belirlenen tek faktörün, ifadelerin ortalamaları, faktör yükleri, öz değeri, faktörün açıklanan varyansı ve Cronbach's Alfa katsayısı Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6 Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Ortalama	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach's Alfa
İş Etiği (İE)	İE1	3,653	,574	7,973	61,333	,944
	İE2	3,931	,791			
	İE3	3,983	,905			
	İE4	3,908	,862			
	İE5	3,922	,896			
	İE6	3,859	,832			
	İE7	3,889	,832			
	İE8	4,475	,694			
	İE9	4,069	,779			
	İE10	4,158	,816			
	İE11	4,450	,746			
	İE12	4,038	,578			
	İE13	4,195	,791			

Tek faktörlü model tarafından toplam varyansın % 61'i açıklanmıştır. Tablodaki faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,50'den büyük oldukları görülmektedir. Faktör

yüklerinde minimum değer 0,574; maksimum değer de 0,905'tir. Elde edilen bu değerlerle tek faktörlü ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı görölmektedir.

4.8.2.3. İŖe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı Ölçeği GeliŖtirme Süreci, Analizleri ve Bulguları

AraŖtırmada iŖe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanımına yönelik hazır bir ölçeğe ulaŖılamadıęından ölçek geliŖtirme çalıŖması yapılmıŖtır. Ölçek geliŖtirme modeli DeVellis (2017), Erdemir (2018) ve Güleç'in (2021) çalıŖmalarından faydalanılarak hazırlanmıŖtır. Ölçek geliŖtirmede izlenen adımlar aŖaęıdaki baŖlıklar altında açıklanmaktadır.

Ölçeğin yapılandırma ve değerlendirme çalıŖmaları sırasında analiz çalıŖmaları ve bulguların geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirilmesinde Açıklayıcı faktör analizi (AFA) için SPSS 23 istatistik programı, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eŖitlik modellemesi için kısmi en küçük kareler (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıŖtır. Analizler SmartPLS programının 3.3.9 nolu versiyonu ile yapılmıŖtır.

Ölçek Yapısının Belirlenmesi ve DeęiŖkenin Tanımlanması

Ölçölmek istenen yapı araŖtırmacı tarafından açık bir Ŗekilde belirlenmelidir. Ölçölen yapı özğün olmalı ve ölçeğin neyi kapsayacağı konusu açık olmalıdır. Ölçek geliŖtirmeden önce, literatür derinlemesine araŖtırılmalıdır (DeVellis, 2017; Wright, Quick, Hannah ve BlakeHargrove, 2017).

DeęiŖken olarak kullanılacak belli bir kavramı ve o kavrama ait doğrudan gözlemlenemeyen boyutları ölçmek amaçlandığından, kavramsal çerçeve oluŖturulmalıdır. Bu çerçevede, kavramın neler olabileceği ve ilgili kavramın diğer kavramlarla iliŖkileri de araŖtırılmalıdır (Netemeyer, Bearden ve Sharma., 2003; Gürbüz ve Ŗahin, 2018).

Madde Havuzunun OluŖturulması

İŖe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları kullanımı ölçeğinde madde havuzu oluŖturulurken, tündengelim yaklaŖımı kullanılarak, DeVellis'in (2017) önerdiği hususlar dikkate alınmıŖtır. Buna göre:

- Madde havuzu geniŖ tutulmuŖtur (Tek boyut → 33 madde),
- Maddeler, araŖtırılan kavramı ölçecek ifadelerden oluŖturulmuŖtur,
- Aynı madde içinde birden fazla yargı ve özellik ifade edilmemesine özen gösterilmiŖtir,

- Yazım ve dilbilgisi kurallarına uyulmuştur,
- Anlaşılır, açık ve sade ifadeler kullanılmıştır,
- Düz cümleler kullanılmıştır,
- Katılımcıların cevaplarında karışıklığı önlemek için olumsuz ifadelerden mümkün oldukça kaçınılmıştır.

Madde geliştirme aşamasında belirtilen hususlara dikkat edildiğinde, ölçeğin görünüm geçerliliği sağlanmış olmaktadır. İçerik geçerliliği ölçeğin özelliklerinin, ölçeğin maddelerine yansıtılma durumunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Ölçeğin Biçimlendirilmesi

Soru havuzunun oluşturulması sırasında ifadelerin içeriği kadar biçimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Maddeler tasarlanırken, maddelerin sade ve anlaşılır olmasına, bir maddenin birden fazla yargı ve düşünce ifadesine sahip olmamasına özen gösterilmelidir (Malhotra, 2006; Karakoç ve Dönmez, 2014).

Araştırma kavramını içeren madde havuzunun, öncelikle yukarıdaki açıklanan ilkeler doğrultusunda, görünüm geçerliliği sağlanmıştır. Bunu takiben, araştırmacı ve danışmanın grup çalışması sonucunda 33 maddeden 2 madde çıkarılmasına karar verilerek 31 (otuz bir) madde belirlenmiştir.

Ölçek yapılandırması aşamasında karar verilmesi gereken konulardan biri veri toplama sırasında kullanılacak ölçek şeklidir. Araştırmada İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı için anket uygulamalarında çoğunlukla kullanılan “Likert” tipi ölçek (Neuman, 2014) kullanılmıştır.

Uzman Değerlendirme Aşaması ve Verilerinin Toplanması

Uzman değerlendirmesi aşamasında uzman değerlendirme çalışmaları ile ölçeğin yapılandırılmasına başlanır. İçerik geçerliliğinin en önemli aşamalarından biri, uzman değerlendirmesi olup, kavramsal yapıya ilişkin temel faktörleri ortaya çıkarmaya veya geliştirilen belirli bir kavramsal veya faktöriyel yapıya uygun olup olmadığını anlamaya yöneliktir (Gürbüz ve Şahin, 2018; De Vellis, 2017; Görür, 2019).

Uzman verilerinin toplanması aşamasında amaç geliştirilen çok sayıda ifade arasından hedeflenen gizli değişkenleri en iyi ölçebilecek yeterli sayıda ifadeyi seçmek ve bu ifadeleri uygun bir anket formunda bir araya getirmektir (Erdemir, 2018). Bu kapsamda işe alımda

kullanılan yapay zekâ uygulamaları kullanımı ölçeğinin hazırlanması sırasında konunun uzmanlarından görüş alınması yoluna gidilmiştir. Bu amaçla hazırlanan “Uzman Değerlendirme Formu” EK 1’de verilmiştir. Form ile uzman görüşlerinin alınması, 4 Nisan 2021 – 1 Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 40 (kırk) İK uzmanına gönderilen formlardan 29’undan (yirmi dokuz) geri dönüş alınmıştır. Uzmanlardan formu oluşturan toplam 31 (otuz bir) ifade için: “Kullanımı Uygun Değil”, D: “Kullanımı Düzenlenerek Uygun” ve U: “Kullanımı Uygun” seçenekleri üzerinden değerlendirilme yapmaları istenmiştir. Maddeler için “Kullanımı Uygun Değil” veya “Kullanımı Düzenlenerek Uygun” seçenekleri için, ilgili maddeye görüş ve önerilerin belirtilmesi de ayrıca katılımcılardan istenmiştir. Bunun yanında uzmanların ek görüşlerini belirtmeleri için “Ek öneri maddeleri” şeklinde bilgi alanı eklenmiştir.

Uzman Maddelerinin Analizi ve Bulguları

Uzman verilerinin analizi ve bulguları aşamasında ise maddelerin içerik geçerlilikleri nitel ve nicel analizler yoluyla yapılmıştır. İçeriğin nicel olarak geçerliliğini sağlayan yöntemlerden biri içeriğin geçerliliğinin bir oran ile formüle edilerek ölçülebilmesidir (Lawshe,1975; Ayre ve Scally, 2014).

İçerik Geçerlilik Oranı (İGO) aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir (Lawshe,1975).

$$\text{İGO}=(ne-(N2))/(N2)$$

ne: içeriği uygun bulan uzman sayısı,

N: çalışmaya katılan toplam uzman sayısı olarak ifade edilmektedir.

Araştırmanın uzman değerlendirme sayısı 29 dur, İGO kritik değeri, *N* (toplam uzman sayısı) = 29 (yirmi dokuz) ve OneTailed Test ($\alpha = .05$ için) 0.500’dir (Ayre ve Scally, 2014). Her ifadenin İGO kritik değeri ayrı ayrı hesaplanmış ve Tablo 4.7’de belirtilmiştir. Yapılan hesaplama sonucunda İGO kritik > 0.500 olan ifadeler uygun olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.7 Uzman Değerlendirmeleri Analiz Tablosu

Madde	İfade	İGO
1	Yeni teknolojilerin gelişmesiyle beraber işe alım sürecindeki geleneksel İK uygulamaları değişmelidir.	0,655
2	İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanılması işletme için faydalıdır.	0,586
3	İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanılması güvenilirdir.	0,517
4	İşe alımın tüm aşamalarında İK uzmanının bulunması gereklidir.	0,655
5	Sadece başvuruların değerlendirilmesi aşamasında yapay zekânın kullanılması daha doğrudur.	0,655
6	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ uygulamaları tercih edilmelidir.	-0,034
7	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ yerine İK uzmanlarının olması daha doğrudur.	0,517
8	İK uzmanının yerine bir yapay zekâ uygulamasının adayların özgeçmişini değerlendirip, mülakat aşamasına geçilip geçilmemesine karar vermesi adildir.	0,034
9	Yapay zekâ uygulamaları ile işe alım süreci daha hızlı gerçekleşir.	0,931
10	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin kalitesini artırır.	0,448
11	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin maliyetini azaltır.	0,793
12	İK uzmanları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu yapay zekâyâ ihtiyaç duymadan rahatlıkla tespit edebilir.	0,931
13	Yapay zekâ uygulamaları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu İK uzmanından daha doğru tespit edebilir.	-0,103
14	İK uzmanları işe alım sürecinde adayları seçerken daha öznelidir.	0,724
15	İşe alım sürecinde yapay zekâ kullanımı işletmenin itibarını olumlu yönde etkiler.	0,655
16	İşe alımda kullanılan yapay zekâ insan kaynaklarının gelişimi ve büyümesi için önemli bir araçtır.	0,724
17	Yapay zekânın işe alım süreci üzerindeki etkisi endişe vericidir.	0,034
18	İşe alım sürecinde İK uzmanının yerine yapay zekâ uygulaması tercih edilmemelidir.	0,379
19	Yapay zekâ uygulaması İK uzmanına göre daha güvenilirdir.	0,034
20	Yapay zekâ uygulamaları tarafsızdır.	0,586
21	Yapay zekâ uygulamaları İK uzmanından daha verimlidir.	0,034
22	Yapay zekâ uygulamaları adil işe alım süreci sağlar.	0,655
23	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın yükünü azaltır.	1,000
24	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın sürece kattığı değeri azaltır.	0,241
25	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın zamandan tasarruf etmesini sağlar.	0,931
26	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın nihai karar verme sürecine liderlik eder.	0,241
27	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının nihai karar verme sürecine rehberlik eder.	0,586
28	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının rolünü olumsuz etkiler.	0,517
29	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanını rolünü değiştirir.	0,448
30	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları tüm işletmenin politikasını etkiler.	0,448
31	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları gelecekte İnsan Kaynakları politikasını etkiler.	0,793

Bu değerlendirme sonrası İGO kritik ≤ 0.500 olan 12 (on iki) ifade nicel analiz sonucunda uygun bulunmadığından çalışmadan çıkarılmıştır. Madde/soru havuzundan çıkarılan ifadeler Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Uzman Değerlendirme Sonrası Madde/Soru Havuzundan Çıkarılan ifadeler

Madde	İfade	Gerekçe
6	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ uygulamaları tercih edilmelidir.	Nicel olarak uygun değil
8	İK uzmanının yerine bir yapay zekâ uygulamasının adayların özgeçmişini değerlendirip, mülakat aşamasına geçilip geçilmemesine karar vermesi adildir.	Nicel olarak uygun değil
10	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin kalitesini artırır.	Nicel olarak uygun değil
13	Yapay zekâ uygulamaları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu İK uzmanından daha doğru tespit edebilir.	Nicel olarak uygun değil
17	Yapay zekânın işe alım süreci üzerindeki etkisi endişe vericidir.	Nicel olarak uygun değil
18	İşe alım sürecinde İK uzmanının yerine yapay zekâ uygulaması tercih edilmemelidir.	Nicel olarak uygun değil
19	Yapay zekâ uygulaması İK uzmanına göre daha güvenilirdir.	Nicel olarak uygun değil
21	Yapay zekâ uygulamaları İK uzmanından daha verimlidir.	Nicel olarak uygun değil
24	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın sürece kattığı değeri azaltır.	Nicel olarak uygun değil
26	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın nihai karar verme sürecine liderlik eder.	Nicel olarak uygun değil
29	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanını rolünü değiştirir.	Nicel olarak uygun değil
30	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları tüm işletmenin politikasını etkiler.	Nicel olarak uygun değil

Uzman değerlendirmesi kapsamında, nitel ve nicel içerik geçerlilik analizleri sonucunda çıkarılan 12 ifade sonrasında madde sayısı 19’a indirgenmiştir. Uzman değerlendirmesi ve içerik geçerlilik analizleri sonucunda çalışmada kullanılan 19 madde Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9 Çalışmada Kullanılan YZU Maddeleri

Madde	İfade
YZU1	Yeni teknolojilerin gelişmesiyle beraber işe alım sürecindeki geleneksel insan kaynakları (İK) uygulamaları değişmelidir.
YZU2	İşe alım sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılması işletme için faydalıdır.
YZU3	İşe alım sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılması güvenilirdir.
YZU4	İşe alımın tüm aşamalarında İK uzmanının bulunması gereklidir.
YZU5	Sadece başvuruların değerlendirilmesi aşamasında yapay zekânın kullanılması daha doğrudur.
YZU6	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ uygulamalarının yerine İK uzmanlarını olması daha doğrudur.
YZU7	Yapay zekâ uygulamaları ile işe alım süreci daha hızlı gerçekleşir.
YZU8	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin maliyetini (aday temin faaliyetinde faydalanılan danışman firma maliyeti, ulaşım-konaklama maliyeti, yönetim maliyeti vb.) azaltır.
YZU9	İK uzmanları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu yapay zekâyâ ihtiyaç duymadan rahatlıkla tespit edebilir.
YZU10	İK uzmanları işe alım sürecinde adayları seçerken daha özneldir.
YZU11	İşe alım sürecinde YZU kullanımı işletmenin itibarını olumlu yönde etkiler.
YZU12	İşe alımda kullanılan yapay zekâ insan kaynaklarının gelişimi ve büyümesi için önemli bir araçtır.
YZU13	Yapay zekâ uygulamaları tarafsızdır.
YZU14	Yapay zekâ uygulamaları adil işe alım süreci sağlar.
YZU15	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın yükünü azaltır.
YZU16	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın zamandan tasarruf etmesini sağlar.
YZU17	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının nihai karar verme sürecine rehberlik eder.
YZU18	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının rolünü olumsuz etkiler.
YZU19	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları gelecekteki İK politikasını etkiler.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; ankete son şeklini verebilmek ve soruların açıklığı ile anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 65 kişiye pilot uygulama yapılmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir.

4.8.2.4. Yapay Zekâ Uygulamaları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Yapay Zekâ Uygulamaları (YZU) ölçeğinin faktör analizi öncesinde, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi yapılmıştır. KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10 YZU Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,827
Bartlett Küresellik Testi	Ki- kare	2424,447
	S.d (df)	171
	P (Sig.)	,000

Tablo 4.10 incelendiğinde KMO testindeki 0,827 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testinin sonucu da 2424,447 ve $p=0,000$ güven seviyesinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler çerçevesinde, 19 maddelik ölçeğin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

KMO ve Bartlett testinden sonra ölçekte bulunan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların sayılarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Carpenter (2018), araştırmasında AFA için; iki faktör yük değeri arasındaki farkı en az 0,10 olan binişik olmayan ve her faktörün en az 3 (üç) ifadeden oluşması gerektiğini belirtmektedir.

Analiz aşamasında, YZU4, YZU6, YZU11, YZU18 ve YZU19 numaralı ifadelerinin faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı için bu sorular ölçek dışında bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadelerin iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

YZU için AFA yapıldıktan sonra ortak faktör yapıları son defa içerik geçerliliği açısından da incelenmiş ve yeniden değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda 4 (dört) maddenin (YZU5, YZU9, YZU10 VE YZU13) istatistiksel olarak bir faktör altında toplanmış olmasına

rağmen gerek içerik gerekse kuramsal çerçevede bir arada değerlendirilemeyecekleri belirlenmiş ve bu dört maddenin de ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Söz konusu ifadeler (dokuz madde) ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçekte kalan toplam 10 maddenin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri tekrar yapılmıştır. KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11 YZU Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,900
Bartlett Küresellik Testi	Ki- kare	1656,053
	S.d (df)	45
	P (Sig.)	,000

Tablo 4.11 incelendiğinde KMO testindeki 0,900 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testinin sonucunun 1656,053 ve $p=0,000$ güven seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Tüm bunların sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu bulunmuş ve bu aşamadan sonra ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların sayılarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadelerin tek faktör altında (10 madde) toplandığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan tek faktörün, ifadelerin ortalamaları, faktör yükleri, öz değeri, faktörün açıklanan varyansı ve Cronbach’s Alfa katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.12 Varimax Döndürmesi ile Bulunan Faktörün Öz Değeri ve Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Ortalama	Faktör Yükü	Öz Değer	AVO %	Cronbach’s Alfa
Yapay Zekâ Uygulamaları (YZU)	YZU1	4,665	,680	6,450	64,496	0,933
	YZU2	4,532	,808			
	YZU3	4,280	,805			
	YZU7	4,610	,778			
	YZU8	4,541	,754			
	YZU12	4,600	,860			
	YZU14	4,403	,764			
	YZU15	4,699	,844			
	YZU16	4,660	,873			
	YZU17	4,541	,846			

Tek faktörlü yapıda toplam varyansın %64'ü açıklanmıştır. Tablodaki faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinde minimum değer 0,680; maksimum değer de 0,873'dür. Elde edilen bu değerlerle tek faktörlü ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı görülmektedir.

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümlerin üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2010).

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan güvenilirlik analizleri türleri; iç tutarlılık güvenirligi, test tekrar güvenirligi, paralel formlar güvenirligi ve gözlemciler arası güvenirliktir. En çok kullanılan tür iç tutarlılık güvenirligidir. İç tutarlılık güvenirligi, bir ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçümle söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermektedir (Allen ve Yen, 1979; McDonald, 1999).

Çalışmada Cronbach's Alfa güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen Cronbach's Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır (Morgan, Leech, Gloeckner ve Barrett, 2004). Cronbach's Alfa (α) katsayısının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirligi düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2010; Özdamar, 2004).

Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirligi için Cronbach's Alfa katsayıları SPSS programıyla hesaplanmıştır. Ölçeklere ait Cronbach's Alfa değerleri; işe alım ölçeği için 0.814 iş etiği ölçeği için 0.944 ve yapay zekâ uygulanmalarının kullanımı ölçeği için ise 0.933 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu bulgular ölçeklerin yüksek derecede güvenirlige sahip olduklarını göstermektedir.

4.8.2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Araştırma modelinin analizinden önce araştırmada yer alan yapıların geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık

güvenirliliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir. İç tutarlık güvenirlilik analizinde birleşik güvenirlilik (CR=Composite Reliability) ve Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Birleşme geçerlilik için, faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri incelenmiştir. Ayrışma geçerliliğinde de çapraz yükler (HTMT) kriteri ele alınmıştır. Literatür tarandığında, CR değerinin ve Cronbach's Alpha'nın ≥ 0.70 ; faktör yüklerinin ≥ 0.70 ve AVE değerinin $\geq 0,50$ olması beklenmektedir (Hair ve ark., 2013; Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009; Nunnally, 1975; Urbach ve Ahlemann, 2010).

Aşağıda yer alan Tablo 4.13'de çalışmada kullanılan yapıların, iç tutarlılık güvenirliliği, birleşme geçerliği ile ayrışma geçerliğine ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 4.13 Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
İşe Alım (İA)	İA1	0,850	0,825	0,871	0,533
	İA2	0,850			
	İA5	0,673			
	İA6	0,698			
	İA7	0,656			
	İA8	0,622			
İş Etiğı (İE)	İE1	0,594	0,945	0,953	0,613
	İE2	0,803			
	İE3	0,907			
	İE4	0,865			
	İE5	0,896			
	İE6	0,829			
	İE7	0,824			
	İE8	0,688			
	İE9	0,776			
	İE10	0,811			
	İE11	0,736			
	İE12	0,579			
	İE13	0,787			
Yapay Zekâ Uygulamaları (YZU)	YZU1	0,719	0,938	0,941	0,617
	YZU2	0,813			
	YZU3	0,808			
	YZU7	0,739			
	YZU8	0,768			
	YZU12	0,779			
	YZU14	0,839			
	YZU15	0,887			
	YZU16	0,757			
	YZU17	0,733			

Yalnızca işe alım ölçeğinde açıklanan varyansı (AVE) çok düşürmesi ve faktör yükünün 0,40'ın altında olması nedeniyle “İşin gereklerine uygun kişiyi seçmek zaman alır.” ifadesi (İA3) ölçekten çıkartılmıştır.

Yapıların, Cronbach's Alfa katsayılarının 0,825 ile 0,945 arasında; CR katsayılarının da 0,871 ile 0,953 arasında gerçekleşmiş olmasından dolayı iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablo 4.13'deki sonuçlar incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,579 ile 0,907 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair ve arkadaşlarına (2017) göre faktör yükleri $\geq 0,708$ olmalıdır. Yazarlar, faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda modelden çıkarılmasını önermektedir. Hesaplanan AVE ve CR değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle faktör yükü 0,708'in altında olan ifadeler ölçüm modelinden çıkartılmamıştır.

Yapıların faktör yüklerinin $\geq 0,708$ ve AVE değerlerinin de 0,533 ile 0,617 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliğinin sağlandığı görülmektedir. Bu bulgular sonucunda, faktör yapıları ve ifadeler geçerli ve güvenilir değerlerle uyumluluk göstermektedir.

Araştırmada ayırışma geçerliliğinin tespitinde çapraz yükler ve Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT ölçütü esas alınmıştır. Araştırmada madde temelli ayırışma geçerliliğini tespit edebilmek için çapraz yük analizi yapılmıştır. Çapraz yük analizinde temel amaç maddelerin ilişkili olduğu gizil değişkene ait yükün en yüksek olması gerekliliği ile diğer gizil değişkenlerle ilişkisinde düşük faktör yükleri gözlemlenmelidir (Henseler ve ark., 2015).

Çapraz yükler tablosu kontrol edildiğinde, araştırma değişkenlerini ölçen ifadeler arasında binişik madde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. HTMT katsayıları Tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4.14 Ölçeklerin Ayırışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	İA	İE	YZU
İA			
İE	0,871		
YZU	0,074	0,046	

Henseler ve ark. (2015) HTMT değerinin; teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 4.14'deki değerler incelendiğinde HTMT değerlerinin eşik değerin altında olduğu görölmektedir. Tüm bu sonuçlar neticesinde çapraz yükler ve HTMT ölçütüne göre ayırışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde nicel ve nitel araştırmalara yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

5.1. Araştırma Bulguları

Araştırmanın nicel ve nitel araştırmalarına yönelik bulgular aşağıda verilmiştir.

5.1.1. Nicel Araştırma Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Nicel araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon katsayıları ve hipotez testlerine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

5.1.1.1 Nicel Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan İK uzmanları ve yöneticilerin, cinsiyet, yaş, eğitim durumları, kurumda çalışma sürelerine yönelik demografik bulgular Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	258	54,2
	Kadın	218	45,8
	Toplam	476	100
Yaş	20-30	50	10,5
	31-40	150	31,5
	41-50	209	43,9
	51+	67	14,1
	Toplam	476	100
Eğitim	Lise	21	4,4
	Üniversite	290	60,9
	Lisans Üstü	165	34,7
	Toplam	476	100
Kurumda Çalıştığı Süre	1 yıldan az	30	6,3
	1-3 yıl	74	15,5
	4-9 yıl	144	30,3
	10+ yıl	228	47,9
	Toplam	476	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ankete katılanların çoğunluğunun (%54,2) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43,9'u 41-50 yaş aralığında, %31,5'i 31-40 yaş aralığında, %14,1'i 51+ yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%60,9) üniversite mezunudur. Kurumda çalışma süreleri açısından incelendiğinde %47,9'unun 10 yıl ve üstü, %30,3'ünün 4-9 yıl aralığında aynı kurumda çalışmakta olan katılımcılar olduğu görülmektedir.

5.1.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Hesaplama 2 kısım halinde yapılmıştır. İlk olarak, YZU kullanan katılımcılardan elde edilen veriler (n=202), ikinci olarak YZU kullanmayanlardan elde edilen veriler (n=274) analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

5.1.1.3. YZU Kullananlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere ve korelasyon bulgularına Tablo 5.2'de yer verilmiştir. Yalnızca YZU kullanan katılımcıların verdiği cevap sonucunda İA ile İE arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat YZU kullanımı ile İA ve İE arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.01$).

Tablo 5.2 YZU Kullananlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	İA	İE	YZU
İA	3,96	,69	1		
İE	4,31	,57	,620**	1	
YZU	4,55	,50	,084	,077	1

** $p<0.01$ N=(202)

Tablodaki değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,55 ile YZU boyutunda, en düşük ortalamanın ise 3,96 ile İA boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

5.1.1.4. YZU Kullanmayan İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

YZU kullanmayan katılımcıların verdiği cevaplar için korelasyon analizleri ve sonuçları Tablo 5.3’de gösterilmiştir. Yeniden korelasyon analizi yapmaktaki amaç YZU kullananlar ile kullanmayanlar açısından İA ile İE arasındaki korelasyon değerindeki değişimin belirlenmesidir. Tablo 5.3 incelendiğinde İA ile İE arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. YZU kullananlar ile kullanmayan kıyaslandığında, YZU kullanmayanlarda İA ile İE arasındaki korelasyon değerinin 0,156 daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

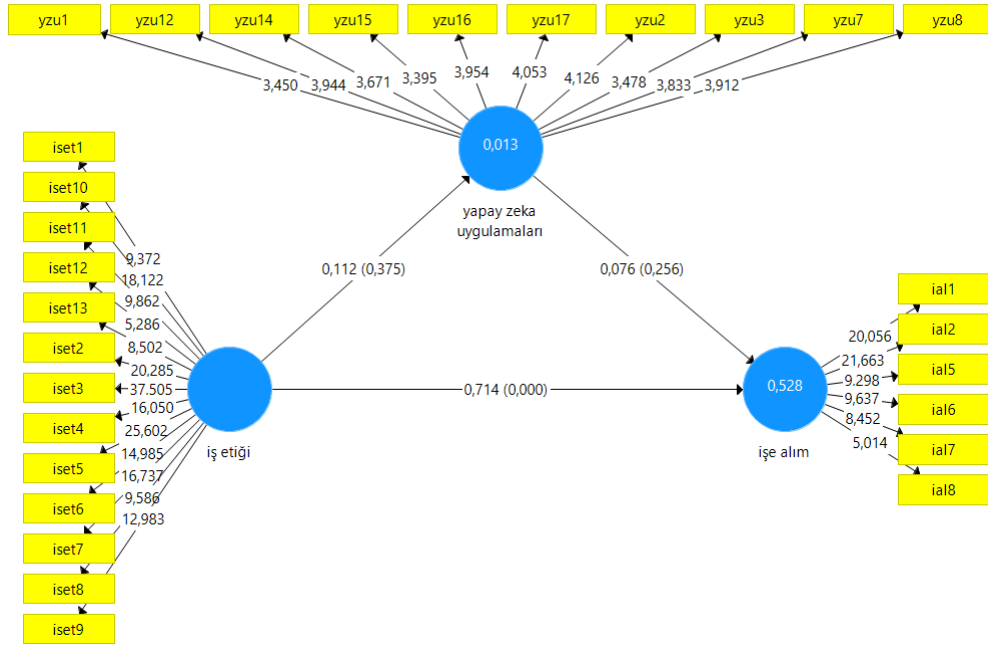
Tablo 5.3 YZU Kullanmayanlar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Bulguları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	İA	İE
İA	3,43	,92	1	
İE	3,83	,96	,776**	1

** p<0.01 N=(274)

5.1.1.5. YZU Kullanımının Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırma hipotezlerinin testi için öncelikle YZU kullananlara bakılmıştır. İE, İA ve YZU değişkenleri bir arada kullanılarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 5.1’de gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modeli (YEM), kuramsal olarak oluşturulan teorik bir modelin ulaşılan verilerle istatistiksel olarak test edilmesi ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar uyduğu ortaya konulması amacını taşımaktadır (Yıldız, 2015).



Şekil 5.1 YZU Kullanımının Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Verilerin analizi için SmartPLS 3.3.9 programından yararlanılmıştır (Henseler ve ark., 2015). Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçları (VIF, R^2 , f^2 ve Q^2 katsayıları) Tablo 5.4’de yer almaktadır.

Tablo 5.4 Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
İE	YZU	1,000	0,013	0,002	0,003
İE	İA	1,002	0,528	1,834	0,124
YZU	İA	1,002		0,003	

Değişkenler arasında doğrusallıkla ilgili bir problem olmaması için VIF (Variance Inflation Factor) katsayılarının eşik değer olan 5’in altında gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Hair ve ark., 2014) Tablo incelendiğinde her üç değişkene ait VIF katsayılarının 5’in altında

olduğu görülmektedir. Bu sonuç değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığını göstermektedir.

Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de YZU'nun %1, İA'nın da %53 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Hair ve arkadaşlarına (2017) göre de katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda da bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Etki büyüklüğü katsayılarına (f^2) bakıldığında, İA üzerinde İE'nin yüksek düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal modelde açıklanmaya çalışılan endojen değişkenlere yönelik modelin tahmin gücü blindfolding analizi ile hesaplanmaktadır. Analiz sonucunda tahmin gücü katsayısının (Q^2) sıfırdan büyük olması modelin endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair ve ark., 2014). Tablo 5.4'de tahmin gücü katsayılarının sıfırdan büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle oluşturulan yapısal modelin tahmin gücüne sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırma modeline ait etki (doğrudan ve dolaylı etkiler) katsayıları Tablo 5.5'de gösterilmiştir.

Tablo 5.5 Araştırma Modeli Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Hata	t değeri	p	
İE	İA	0,714	0,042	16,991	0,000	
İE	YZU	0,112	0,127	0,887	0,375	
YZU	İA	0,076	0,067	1,136	0,256	
İE	YZU	İA	0,009	0,010	0,820	0,412

Araştırma hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için Tablo 5.5'de ki değerler incelenmiştir. Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken (Yapay Zekâ Uygulamaları) araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. İş Etiğinin ($\beta=0,714$; $p < 0,05$) İşe Alım üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın 1 numaralı hipotezi desteklenmiştir.

İkinci aşamada aracı değişken modele dâhil edilerek yol katsayısının anlamlılığı test edilmiştir. İş Etiğinin YZU, YZU'nun da İşe Alım üzerindeki etkilerinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın 2 ve 3 numaralı hipotezleri desteklenmemiştir.

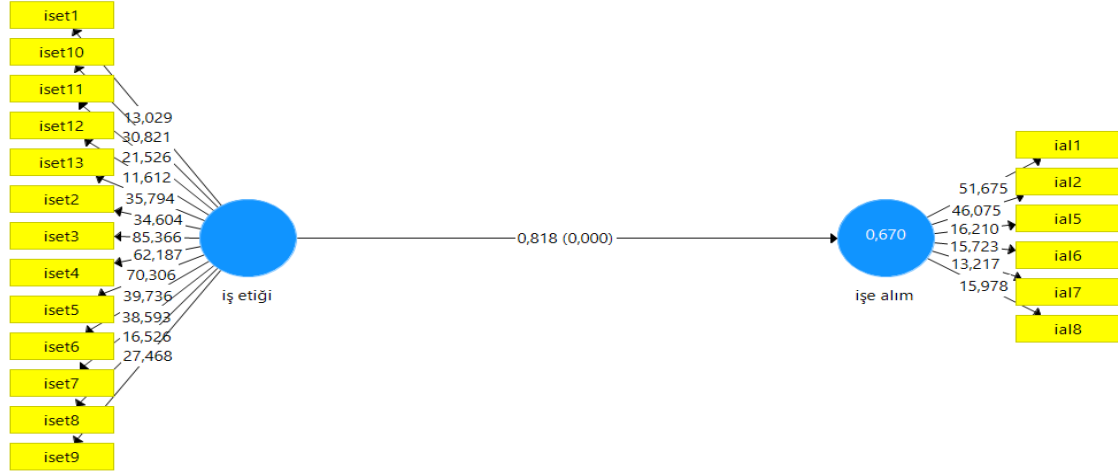
Aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan birisi de Baron ve Kenny (1986) yöntemi olarak bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracılık etkisinden söz edilebilmesi için:

- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalı,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalı,
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalı,
- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Çalışmanın ana hipotezlerinden birisi de aracılık etkisinin araştırılmasıdır (H4: İş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının aracılık rolü vardır). Üçüncü aşamada tüm değişkenler modele dâhil edilerek aracılık etkisi test edilmiştir. Tablo 5.5 bu kapsamda değerlendirildiğinde İş Etiği (bağımsız değişken) -Yapay Zekâ Uygulamaları (aracı değişken) ve İşe Alım (bağımlı değişken) arasında ($\beta=0,009$; $p=0,412$ ve $t>0,820$) anlamlı ilişki çıkmadığından dolayı aracılık etkisinden söz edilememektedir. Dolayısıyla araştırmanın 4 numaralı hipotezinin desteklenmediği anlaşılmıştır.

5.1.1.6. YZU Kullanmayanların Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapay Zekâ Uygulamaları kullanmayan katılımcılara yönelik olarak İş Etiğinin İşe Alım üzerindeki etkisini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 5.2'de verilmiştir.



Şekil 5.2 YZU Kullanmayanların Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

YZU kullananlara yönelik olarak oluşturulan model gibi bu modelde de doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi yapılmıştır. Bootstrapping ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin; R^2 , f^2 ve Q^2 değerleri Tablo 5.6’da sunulmuştur.

Tablo 5.6 Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
İE	İA	1,000	0,670	2,027	0,351

Modele ait elde edilen R^2 değeri incelendiğinde işe alımın %67 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Etki büyüklüğü katsayısına (f^2) bakıldığında İA üzerinde İE’nin oldukça yüksek düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5.6’da tahmin gücü katsayısının (Q^2) sıfırdan büyük olduğu görülmektedir. Tüm sonuçlar oluşturulan yapısal modelin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma modeline ait etki katsayıları Tablo 5.7’dedir.

Tablo 5.7 Araştırma Modeli Etki Katsayıları

Değişkenler		Standardize β	Standart Hata	t değeri	p
İE	İA	0,818	0,020	40,407	0,000

Tablodaki değerler incelendiğinde, (YZU kullananlar içinde oluşturulan model ile benzer şekilde) İş Etiğinin ($\beta=0,818$; $p < 0,05$) İşe Alımı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

5.1.2. Nitel Araştırma Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Nitel araştırmanın amacına yönelik yarı yapılandırılmış mülakat formuyla toplanan veri daha önce belirtildiği gibi QDA Miner programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizlere yönelik bulgular aşağıdaki gibidir.

5.1.2.1. Nitel Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan İK uzmanları ve yöneticilerin, cinsiyet, yaş, eğitim durumları ve kurumda çalışma sürelerine yönelik demografik bulgular Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

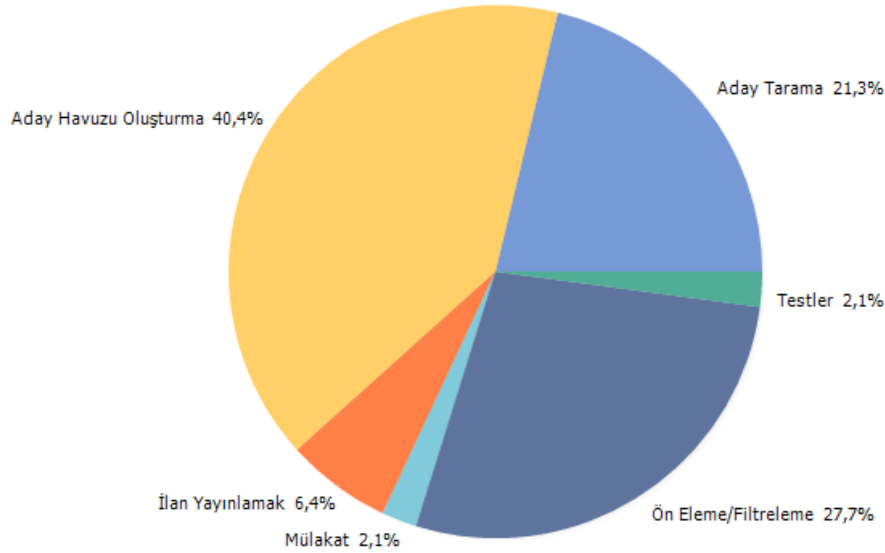
Tablo 5.8 Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	14	60,9
	Erkek	9	39,1
	Toplam	23	100
Yaş	18-29	5	30,4
	30-44	11	47,8
	45-65	7	21,7
	Toplam	23	100
Eğitim	Lisans	15	65,2
	Lisans Üstü	8	34,8
	Toplam	23	100
Kurumda Çalıştığı Süre	1 yıldan az	1	4,3
	1-5 yıl	10	43,5
	6-14 yıl	6	27,3
	15+ yıl	5	22,7
	Toplam	23	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, mülakata katılanların büyük çoğunluğunun (%60,9) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %47,8'i 30-44 yaş aralığında, %30,4'ü 18-29 yaş aralığında, %21,7'i ise 45-65 yaş aralığındadır. Katılımcıların 65,2%'si lisans, 34,8'i ise lisansüstü bir programdan mezun olmuştur. Kurumda çalışma süreleri açısından tablo incelendiğinde en çok %43,5 ile 1-5 yıl, %27,3 ile de 6-14 yıl aralığında aynı kurumda çalışan katılımcılar olduğu görülmektedir.

5.1.2.2. İşe Alım Aşamalarında Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda yapay zekâ (İşe alımda YZU) temasına ait bulgular Şekil 5.3'de verilmiştir.

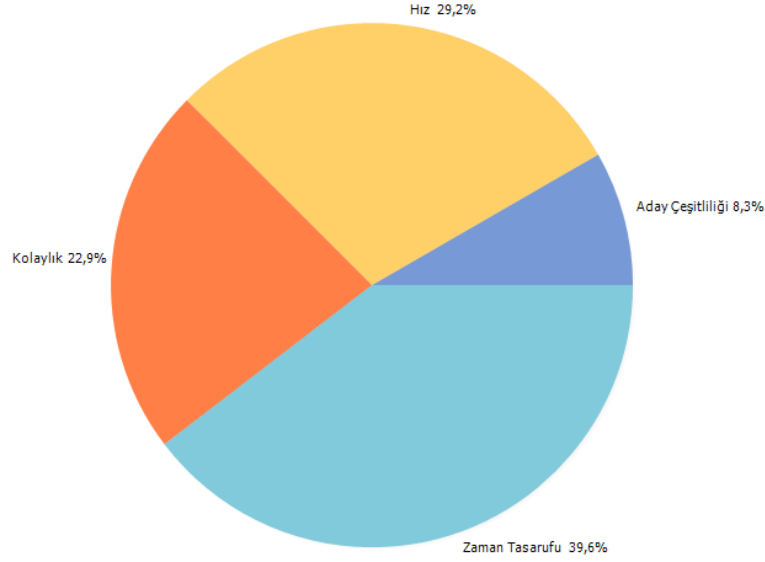


Şekil 5.3 İşe Alım Aşamalarında Yapay Zekâ Uygulamaları Kullanımı Grafiği

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda yapay zekâ (İşe alımda YZU) teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan kodun Aday Havuzu oluşturma (40,4%) olduğu görülmektedir. Bu kodu Ön Eleme/Filtreleme (27,7%), Aday Tarama (21,3%) ve İlan yayınlamak (6,4%) kodları takip etmektedir. En az dağılımı alan kod ise Mülakat ve Testler (2,1%) kodudur. Bu dağılımlar örneklem grubunun yapay zekâyı daha çok adaylara ulaşmak aday havuzunu oluşturmak ve bu havuzdan işin gereklerine uygun adayları ortaya çıkarmak amacıyla kullanıldığı görülmektedir.

5.1.2.3. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamalarının Sağladığı Faydalar

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının sağladığı faydalar temasına ait bulgular Şekil 5.4’de verilmiştir.

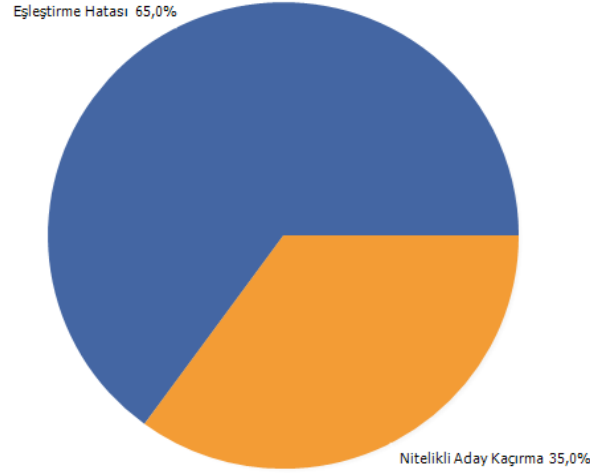


Şekil 5.4 İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamalarının Faydaları

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının sağladığı faydaları ifade eden (İAYZU Fayda) teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan Zaman Tasarrufu (%39,6), Hız (%29,2), Kolaylık (%22,9) kodlarıdır. En az dağılım alan Aday Çeşitliliği (%8,3) kodunda bu tema altında yer almıştır.

5.1.2.4. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamalarının Kullanım Sakıncaları

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının kullanım sakıncaları temasına ait bulgular Şekil 5.5’de verilmiştir.

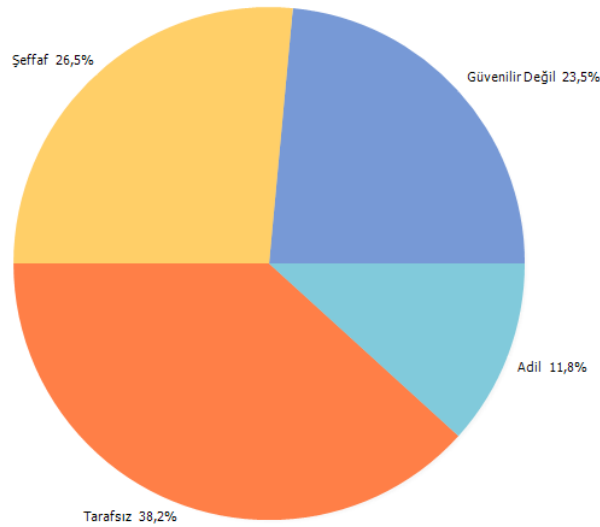


Şekil 5.5 İşe Alımda Yapay Zekâ Uygulamalarının Sakıncaları

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarında karşılaşılan sakıncaları ifade eden (İAYZU Sakınca) teması altında 2 kod yer almaktadır. Bu kodlardan en fazla dağılımı alan kod Eşleştirme Hatasıdır(%65,0). Temanın altında yer alan diğer kod ise Nitelikli Aday Kaçırma'dır (%35,0).

5.1.2.5. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları ve İş Etiği İlişkisi

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları ve iş etiği temasına ait bulgular Şekil 5.6'da verilmiştir.



Şekil 5.6. İşe Alımda Kullanılan Yapay Zekâ Uygulamaları ve İş Etiği İlişkisi

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları ve iş etiği arasındaki ilişki (İAYZU ve İş Etiği) teması altında en çok dağılımı alan kodun Tarafsız (%38,2) olduğu görülmektedir. Tema altında yer alan diğer kodlar ise Şeffaf (%26,5), Adil (%11,8) ve Güvenilir değil (%23,5) kodlarıdır.

5.1.2.6. Kod ve Tema Listesi

Araştırmaya ait kod ve tema listesi Tablo 5.9’da yer almaktadır. Araştırmanın 4 teması vardır. Bunlar, işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları (İşe Alımda YZU), işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının faydaları (İAYZU Fayda), işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamalarının sakıncaları (İAYZU Sakınca), işe alımda kullanılan yapay zekâ uygulamaları ile iş etiği arasındaki ilişkidir (İAYZU ve İş Etiği). Bahsedilen temalar altında yer alan kodların sıklık derecesi tabloda görülmektedir.

Tablo 5.9 Kod ve Temalar

Kategori	Kod	Sayılan	% Kodlar	Vakalar	% Vakalar
İşe Alımda YZU	Aday Tarama	10	6,70	8	34,80
İşe Alımda YZU	Aday Havuzu Oluşturma	19	12,80	19	82,60
İşe Alımda YZU	İlan Yayınlamak	3	2,00	3	13,00
İşe Alımda YZU	Mülakat	1	0,70	1	4,30
İşe Alımda YZU	Ön Eleme/Filtreleme	13	8,70	13	56,50
İşe Alımda YZU	Testler	1	0,70	1	4,30
İAYZU Fayda	Aday Çeşitliliği	4	2,70	4	17,40
İAYZU Fayda	Hız	14	9,40	12	52,20
İAYZU Fayda	Kolaylık	11	7,40	10	43,50
İAYZU Fayda	Zaman Tasarrufu	19	12,80	19	82,60
İAYZU Sakınca	Eşleştirme Hatası	13	8,70	13	56,50
İAYZU Sakınca	Nitelikli Aday Kaçırma	7	4,70	7	30,40
İAYZU ve İş Etiği	Güvenilir Değil	8	5,40	7	30,40
İAYZU ve İş Etiği	Şeffaf	9	6,00	9	39,10
İAYZU ve İş Etiği	Tarafsız	13	8,70	13	56,50
İAYZU ve İş Etiği	Adil	4	2,70	4	17,40%

Bu tabloya göre; İşe Alımda YZU teması altında Aday Tarama, Aday Havuzu Oluşturma ve Ön Eleme/Filtreleme en çok dağılımı alan kodlardır. İAYZU Fayda teması altında yer alan Zaman Tasarrufu ve Hız en çok dağılımı alan kodlardır. İAYZU Sakınca teması altında yer alan Eşleştirme hatası en çok dağılımı alan koddur ve son olarak İAYZU ve İş Etiği teması altında yer alan Tarafsız ve Şeffaf kodları en çok dağılımı alan kodlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet başarısını arttırabilmesi için rakiplerinden daha farklı birçok üstünlüğe sahip olması gerekmektedir. Bu üstünlüklerin en önemlisi de beşeri sermaye yani insan kaynağıdır. İşletmelerin bu üstünlüğü elde edebilmesi için ise işin gereklerine ve kültürel yapılarına uygun insan kaynağını bulabilme ve elde edebilmeye yönelik ayrıntılı çalışma yapmasını gerektirmektedir. Bu çalışmaları planlamak ve yapmak ise İKY'nin görevidir.

İşletmeler için nitelikli aday bulma ve seçme sürecini içeren işe alım, İKY için hayati önem taşır. İşe alım aşamasında insan kaynakları uzmanlarının, işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağına ulaşması ve bu kaynaklar arasında en doğru kişiyi seçebilmesi oldukça yorucu ve zor bir süreçtir. Bu süreç sonunda yapılan tercihin yanlış olması ise işletmeye zaman, emek ve mali açılarından zarar getirebilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının işin gereklerine uygun insan kaynağını seçebilmesinin yorucu bir süreç olmasının yanında zorlu bir süreç olmasının ifade edilmesinin nedeni ise, en dinamik İK işlevlerinden biri olan işe alımın aynı zamanda en sorunlu İKY faaliyeti olduğu düşüncesidir (Kavi, 2019; Kulak 2020).

İşe alımın temel amacı, ihtiyaç duyulan işin gereklerine uygun insan kaynağına ulaşmak ve elde edebilmektir. Başka bir ifadeyle doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir. Bu yerleştirmenin doğru yapılabilmesi için ise önyargıdan uzak, eşitlikçi ve tarafsız davranılması oldukça önemlidir. Dolayısı ile bu durum etik olmayı da beraberinde getirmektedir. İşe alımda uygulanan etik dışı davranışların çoğu herhangi bir yasaya dayanmadığından yaygındır ve bu durumla karşılaşan adayların motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Conaboy ve Richard, 2005). Bu nedenle etik açıdan işe alım sürecinin ciddi ve hassas bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Etik girişimler artıkça ve işletmelerin rutin faaliyetlerine eklendikçe işe alım özellikle daha çok önem kazanmaktadır. Etik uygulamalar işletmeye entegre edilirse, işe alım sürecinde yüksek etik standartlara da hizmet edebilirler. İşletmenin işe alım sürecinde bu standartları uyguladığının görülmesi ise etik anlayışı yüksek olan çalışanların işletmeye kazandırılmasına yardımcı olabilmektedir (Weaver ve Trevino, 2001). Tüm bu bahsedilenler ışığında işe alımda iş etiğinin etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde gelişen yeni teknolojiler sayesinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması kolaylaşmaktadır. Bu yeni teknolojiler neredeyse tüm işlerde kullanır hale gelmişlerdir. Hızlı gelişen bu teknolojilerin en önemlilerinden biri yapay zekâdır. YZ işletmeler için bir çok fırsat yaratmanın yanında insanların günlük hayatlarını da fayda getirecek şekilde değiştirmektedir (Stone ve ark., 2016).

YZ birçok sektörde olduğu gibi insan kaynakları alanında da kendini göstermeye başlamıştır. İnsan kaynakları uzmanları İKY alanında zaman alıcı ve karmaşık işlemlerin ve yaşanan tüm zorlukların YZ tabanlı uygulamalarla giderilebileceğini düşünmektedirler (Oswal ve ark., 2020). Büyük miktarda veri toplamaya ve birkaç saniye içinde tahmine dayalı analiz yapmaya yardımcı olabilen bu teknolojiler insanlar tarafından manuel olarak yapılması aylar alacak bir görevi çok daha hızlı bir şekilde tamamlayabilirler. Bu hız, son derece değişken bir ortamda rekabet eden işletmeler için önemlidir (Murgai, 2018). Başlangıçta İKY için YZ teknolojisi, özgeçmiş taraması ve aday kaynağı bulma gibi görevler için etkili bir yaklaşımken, günümüzde işletmelerin işlerini ölçeklendirmeleri ve genişletmeleri için kritik bir ihtiyaç olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Biswas, 2019). İKY alanında daha çok işe alımda kullanılan bu teknolojilerle yaş, cinsiyet, ırk ve inanç gibi birçok önyargı kaynağının önüne geçileceği daha liyakate dayalı, tarafsız ve adil bir işe alım yapılabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda iş etiğinin işe alımla ilişkisinde bu teknolojilerden yararlanılmasının getireceği etkinin araştırılması oldukça önemlidir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında bu çalışmanın amacı, işletmelerin işin gereklerine en uygun çalışanı bulabilmesi ve elde edebilmesi için, işe alımda iş etiğinin etkisi ve bu etkide yapay zekânın rolünün incelenmesidir.

Çalışmada karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Karma yöntem, tek bir veri toplama aracından sağlanan verilerin yetersizliği söz konusu olduğunda ve elde edilen bulguların açıklanması ve genellemesine ihtiyaç duyulduğunda önerilen bir yöntemdir (Creswell ve Clark, 2018). Bu çalışmada karma yöntem tercih edilmesinin nedeni ise, nicel ve nitel veri toplama teknikleriyle toplanan verilerden elde edilen bulgularla, iş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının rolünü daha detaylı anlamaya ve açıklamaya fayda sağlayacağını düşünülmesidir.

Araştırmanın nicel kısmında anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu ankette işe alım ölçeği, iş etiği ölçeği ve yeni geliştirilen işe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanımı ölçeği

uygulanmıştır. Nicel araştırmanın örneklemini Ankara’da faaliyet gösteren bilişim, sağlık, üretim ve eğitim sektörlerinden kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 476 kişi oluşturmuştur.

Araştırmanın nitel kısmında ise uzmanlara danışılarak hazırlanmış sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Nitel araştırmanın örneklemini kartopu örneklem yöntemiyle belirlenmiş 23 İK uzmanı oluşturmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, iş etiğinin insan kaynakları faaliyetlerinden işe alım sürecine etkilerini ortaya koymak için kurulan “H1: İş etiğinin işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi hem YZU kullananlar hem de YZU kullanmayanlar için oluşturulan YEM’den elde edilen bulgular doğrultusunda desteklenmiştir. Başka bir ifadeyle, işe alım sürecinde iş etiğinin etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların, iş etiği çerçevesinde yapılan işe alımda başvuran adayların niteliklerine göre değerlendirildiği ve işe alımın tarafsız ve adil bir şekilde gerçekleştiğini düşündükleri ifade edilebilir. Yapılan önceki çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Sarah ve arkadaşlarının (2018) araştırma bulguları, işe alımın etik uygulamalar çerçevesinde yapılmasının çalışanların performansını artırabileceğini göstermektedir. Bunun yanında araştırma, çalışanların işe alım sürecinde eşit muamele gördüklerine inanmaları başka bir ifadeyle ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını düşündükleri durumunda da performanslarının artabileceğine dikkat çekmektedir. Araştırmanın sonucu, etik işe alım sürecinin gerçekleşmesi için tüm potansiyel adayları benzer değerlendirme kriterlerine tabi tutmak, tüm istihdam olanaklarının reklamını yapmak, iyi belgelenmiş işe alım politikasına ve etik kurallarına uymak ve görüşmeciler tarafından herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığı beyan edilmesi gerekliliğinin etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bayraktaroğlu ve Yılmaz’ın (2012) ülkemizde yaptığı İKY’nin tüm fonksiyonlarında iş etiğini değerlendirdiği araştırma sonuçlarına göre ise, işe alım sürecini etik ilkeler doğrultusunda gerçekleştirmek isteyen işletmelerin, açık olan pozisyonlarla ilgili ilanların yayınlanmasından işin gereklerine uygun kişinin seçilmesine kadar gerçekleşen tüm süreci titizlikle yönetmeleri gerektiğinin üzerinde durulmuştur. Bunun yanında ileride işletmede muhtemel çalışan olacak adaylarla ilk ilişkilerin kurulduğu işe alımda, işletmenin iş etiğine bağlılık düzeyinin örgütsel imajı olumlu açıdan etkileyeceğine de dikkat çekilmiştir. Bunların yanında bu sonuç daha önce yapılan bazı araştırma bulgularıyla da (Saks ve ark.,1996; Khan ve Rasheed, 2015; Al-Tarawneh, 2020; Başarır, 2006; Türkoğlu, 2019; Guerci ve ark., 2015; Wu, 2002; Weaver ve Trevino, 2001) benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın iş etiğinin yapay zekâya etkisini ortaya koymak üzere kurulan “ H2: İş etiğinin yapay zekâ uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi araştırma bulguları

doğrultusunda desteklenememiştir. Literatüre bakıldığı zaman halen daha günümüzde yapay zekâ ve etik konusu tartışılmaktadır. İş etiği, çalışma ortamında doğru ve yanlışın ayırımına vararak, doğru olanı yapmaya karar vermek üzere oluşturulan kurallar ve ilkeler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda iş etiği algısının yapay zekâda genel olarak tartışılan etik konusu ile ilişkisinin olduğu düşünülebilir. YZ'nin gelişimine bağlı olarak işletmelerde daha fazla kullanılmasının yanında günlük hayatımızın birçok alanına girerek fayda sağladığını söyleyebilirsek de, YZ tabanlı algoritmik sistemlerin kullanımı etik soruları gündeme getirir, toplumsal inançları sorgular ve birçok temel değeri de sarsar. Günün sonunda, bir yapay zekâ sistemi, kendisine yapılması emredilen görevi yerine getirmeye çalışacak bir araçtır. Bu nedenle, yapay zekâ sistemlerinin bulanık komutları doğru bir şekilde yorumlamak için insani değerleri az da olsa anlaması gerekmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2020). Günümüzde hâlâ araştırmaları devam eden insan beyninin yapısı net bir şekilde bilinmemektedir. Bu nedenle insan bilincine benzer bir yapı oluşturmak günümüz teknolojisiyle pek mümkün görünmemektedir. Bu mümkün olsa dahi yapay zekâ, toplumda iletişim kuran, sosyalleşen insanlar gibi olamayacak, içsel bir bağ hissedemeyecektir (Topakkaya ve Eyibaş, 2019).

Çalışmanın iş etiğinin yapay zekâyâ etkisini ortaya koymak üzere kurulan “ H3: Yapay zekâ uygulamalarının işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi araştırma bulguları doğrultusunda desteklenememiştir. Literatürde işe alımda kullanılan YZU'ların işe alımı desteklediği düşüncesi yer almaktadır. Ancak araştırmanın katılımcıları, kullanılan YZU'nun işe alım sürecinde bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. YZ'lerin geleneksel olarak önyargıdan yoksun olması işe alımda özgeçmiş ve anahtar kelime taraması ve aday becerilerinin çıkarılması için çok değerli bir teknoloji olarak görülmektedir (Kapoor ve Sherif 2012). Ancak işe alımda sahada kiminle görüşüleceği veya kimin işe alınacağı konusunda nihai kararı verebilecek kişilerin İK uzmanları olmasına güvenilmektedir (Martínez ve Fernández, 2020). Çalışmaya katılan uzmanların ve yöneticilerin YZU uygulamalarını işe alımın hangi aşamalarında kullandığı ve bu uygulamayı nasıl algıladığı bilgisi açık değildir. Yapılan nitel araştırma bize bu konuda destek vermektedir.

Çalışmaya katılan 23 İK uzmanıyla gerçekleşen görüşmede, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda “İşe Alım ve YZU” teması altında, aday tarama, aday havuzu oluşturma, ilan yayınlamak, mülakat, ön eleme/filtreleme ve testler kodlarının olduğu görülmektedir. YZU'nu işe alımda en çok kullanım amacının aday havuzu oluşturmak ve nitelikli adayları filtreleyebilecekleri ön eleme/filtreleme aşamalarında olduğu araştırma

bulgularından elde edilen sonuçlardır. Bunun yanında İK uzmanları aday havuzunu oluşturmak için genellikle LinkedIn ve aracı kurumlardan (kariyer.net) yararlanmaktadır.

Nitel araştırmanın “Kurumunuzun işe alım sürecinin hangi aşamalarında yapay zekâ uygulaması kullanılmaktadır? Kullanılan aşama/aşamalar ve uygulamadan bahseder misiniz?” şeklinde sorulan soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir.

İKU4: “YZ başvuru toplama aşamasında kullanılıyor. Adaylara LinkedIn, Kariyer.net gibi araçlarla ulaşıyoruz. Başvuru havuzunun oluşturulması maliyetlidir ve uzun sürer. YZ, uygun bir zaman dilimi içinde aday havuzunun oluşmasına yardımcı olur. Daha sonra seçilen adaylarla zoom üzerinden görüşme gerçekleşir. İleri testler, değerlendirme aşamasını geçen adaylara yapılır. Başarılı adaylarla son bir görüşme yapılır ardından nihai karar verilir ve iş teklifi yapılır. ”

İKU7: “Kurumumuzda, Aday bulma veya başvuru inceleme süreçlerinin ardından, ilk mülakat İK departmanı tarafından ihtiyaca göre sonraki mülakatlar ise yönetici ve üst düzey yöneticiler tarafından yine İK departmanı ile yapılır. Aday arayışı sırasında, özgeçmiş veri bankalarının sunduğu ve istenilen özellikte adayları listeleyen yapay zekâ uygulamaları kullanılmaktadır. Pozisyon için istenen tecrübe, eğitim ve yeterlilik bilgilerini girerek, bunları karşılayan adayları rahatlıkla süzebilmekteyiz. ”

İKU9: “İşe alım sürecimiz, aday tarama, aday seçimi, mülakat, referans ve teklif şeklinde ilerlemektedir. Aday tarama noktasında LinkedIn’in benzer profildeki adayları görüntüleme seçeneğini kullanıyoruz zaman zaman.. Buna ek olarak ilana göre LinkedIn aday önerebiliyor. İlanlarda pozisyona uygun olmayan adayları filtreleme seçeneği de mevcut.”

İKU12: “Aday bulmak amacıyla kullanıyoruz. Kariyer.net ve LinkedIn gibi portalları kullanıyoruz. Bu portallarda bakılan adaya benzer profillerin sıralandığı sekmeler var. Benzer profilleri çıkardığı için faydalı oluyor. Ancak uygulamanın önerdiği profiller de dâhil önce İK sonra ilgili teknik yöneticinin onayına gidiyor. Departman ve pozisyon isteklerine göre değerlendirildikten sonra görüşme sağlanıyor.”

Çalışmaya katılan İK uzmanlarının kullanılan yapay zekâ uygulamasının işe alımda ne gibi fayda sağladığını gösteren “İAYZU fayda” teması altında, aday çeşitliliği, hız, kolaylık ve zaman tasarrufu kodlarının olduğu görülmektedir. Bunlar arasından katılımcılar en fazla faydayı sırasıyla zaman tasarrufu, hız ve kolaylık açısından değerlendirmişlerdir. Bir bilişim sistemi ve teknolojisinin temelde sağladığı bu faydalar elde edilen araştırma bulgularıyla da ortaya çıkmıştır. Ancak işe alım aşamasında YZU dan beklenen en önemli faydalardan biri olan

aday çeşitliliği çok az katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu durum katılımcıların kullanılan YZU'nun faydasını bir bilişim sistemi ve teknolojisinden sağlanan faydadan çok da farklı algılamadıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların işe alımda kullanılan YZU faydasına yönelik algılarını öğrenmek üzere sorulmuş olan “İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamalarından ne gibi faydalar sağladığınızdan bahsedebilir misiniz?” sorusuna bazı katılımcıların cevapları aşağıdaki gibidir.

İKÜ3: *“Yapay zekâ kullanımı işe alım aşamalarında en çok zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bunun yanında faydaları; hızlı ve basit kullanım, aranan özelliklere göre aday kriterlerini belirleme ve istenilen niteliklere sahip birçok aday bulmak şeklinde sıralayabiliriz.”*

İKÜ9: *“Aday tararken gözümüzden kaçan adaylar olabiliyor. Benzer aday görüntüleme özelliğiyle pozisyona uygun bulduğumuz adaylara benzer profillerdeki kişilere ulaşabiliyoruz. Bunun yanında kriterleri iyi belirlenmiş bir yapay zekâ, doğru adayı çıkarabilme noktasında işe alımda zamandan tasarrufu sağlar.”*

İKÜ11: *“Biz işe alım yapan çalışanlar için uygun personelin belirlenmesi bile günlerimizi alabiliyor. Elimizdeki ve ulaşabileceğimiz veri hacmi kısa sürede doğru adaya ulaşmamıza engel olabiliyor. Yapay zekâ uygulamaları zamandan ve fazla veri kullanımından tasarruf sağlıyor oluşu nedeniyle birçok avantajı içerisinde barındırmaktadır. Yapay zekâ, İK Yöneticilerinin işlerini daha hızlı ve verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır.”*

İKÜ15: *“En son uygulamalardan biri olan ve birçok uluslararası firmanın da kullanmaya başladığı “video mülakat” süreçleri sonrasında, adayın görüşme esnasında vermiş olduğu cevapları analiz etmesi, mimiklerine-ses tonuna ve verdiği cevaplarda geçen kelimelere göre raporlama hazırlaması işe alım süreçlerini oldukça kısaltmakta ve bize kolaylık sağlamaktadır.”*

Araştırmanın nicel bulgularına göre YZU'nun işe alım üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına nedeni sorgulanırken nitel araştırmanın “İşe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanmanın sakıncaları nelerdir? Karşılaştığınız durumlardan bahsedebilir misiniz?” sorusunun sonucun açıklamasına daha çok hizmet ettiği görülmüştür. Bu kapsamında gelen cevaplar doğrultusunda “İAYZU Sakınca” teması altında, eşleştirme hatası ve nitelikli aday kaçırma kodları oluşmuştur. Bulgular, eşleştirme hatası kodunun, nitelikli aday kaçırma koduna göre daha çok ifade edildiğini göstermektedir. Bahsedilenler doğrultusunda bazı katılımcıların cevapları aşağıdaki gibidir.

İKÜ9: “Yapay zekâ zaman zaman pozisyona uygun bulduğumuz adaylara benzerlikleri çok küçük bir noktadan yakaladığı için pozisyonla ilgili olmayan adaylara da denk geldiğimiz oluyor. Bunun tersine ilanlarda pozisyona uygun olmayan adayları filtreleme özelliği açıksa uygun olabilecek bir adayı da göz ardı etmiş olabiliyoruz.”

İKÜ11: “Pozisyona daha uygun olabilecek adayları ihmal ettiği durumlarda alım sürecinin uzamasına ve daha düşük profildeki adaylarla iş birliği yapılmasına sebep olabiliyor. Çalışmaya karar verdiğim adaylar yapay zekâ tarafından pozisyona uygunluk açısından diğerlerine göre daha düşük puanlandırılmış olduğunu gördüğüm durumlar oldu.”

İKÜ14: “Yeteneklerin farklı anlamları olduğu için yapay zekâ bazen bu eşleşmeyi yapamamaktadır. Bu da uygun adayı kaçırabilmemize neden olmaktadır.”

İKÜ21: “YZ zamandan tasarruf sağlamanın yanında daha hızlı eleme yapmamızı sağlıyor ancak ulaştığımız adayların bilgilerin güncel olmaması veya aranılan özelliklere benzer ancak kriterlerin uyuşmaması gibi sorunlar yaşayabiliyoruz.”

İKÜ23: “Başvurusu bulunmayan bir adayı veri tabanından filtreleme ile aradığınızda, güncel cv olmayabiliyor. Anahtar kelimeler ile arattığımızda sunulan adayların örtüşmemesi durumu olabiliyor.”

Araştırmaya katılan İK uzmanlarının verdiği cevaplar ve oluşan kodlar, katılımcıların yeterince gelişmemiş bir yapay zekâdan beklenen verimin alınamayacağını hatta bu durumun işe alım sürecinde dezavantaj yaratacağı düşüncesini taşıdıklarını göstermektedir. Literatürde de benzer ifadelerden söz edilmektedir. Martínez ve Fernández (2020) YZ'nin işe alım konusundaki çelişmesini, sınırlı veri setleri ile eğitilmiş tescilli ürünlere dayandırmaktadır. Bu ürünler belirli özelliklere bakmak için doğruluk sunsalar da, başlangıçta temel amaçlarının işe alım aracı olarak hazırlanmalarından kaynaklandığını düşünmektedirler. Martínez ve Fernández daha çok bu araçların binlerce aday başvurusuyla karşılaşan büyük şirketler tarafından aşamalı olarak benimsendiğini de söylemektedir. Bunun yanında 2018'de yapılan İngiltere İşe Alım Eğilimleri Raporu sonuçları göstermektedir ki işe alım ve süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve hızlandırılması, endüstri için bir ilgi alanı olmaya devam ederken, araştırmaya katılanların %29'u bunu ilk üç zorlukta sıralamaktadır. Sadece %16'sı otomasyonu ilk üç öncelik olarak görmektedir. Birçok işe alım ajansının, ortak müşteri ve adaya yönelik görevleri yönetmek için tam bir otomasyon eksikliğini kabul ettiği de bu araştırma sonuçları arasındadır (Bullhorn, 2018).

Yapay zekâya karşı ön yargılı olmayı gerektiren başka bir neden de YZ'nin birçok meslekte insanın yerini alacağı inancı olarak düşünülebilir. YZ'lerin ve robotların herkesi işsiz bırakacağı iddiası, otomasyonun Sanayi Devrimi'nden bu yana devam ettiği bir gerçektir ve teknolojik ilerlemeler istihdamı sekteye uğratmaktadır (Bartneck ve ark., 2021). Özellikle endüstriyel ortamlarda insanların zorlanarak yaptığı tehlikeli, hız gerektiren ve ağır işlerde robotlardan yararlanılmaktadır. Giderek artan bu kullanım gelecekte insanların yerini robotlar mı alacak sorusunu gündeme getirmektedir. Ancak görülmektedir ki günümüzde, insan eli ve marifeti gerektiren daha nitelikli işlerde hala insana ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısı ile bu teknolojilerin gelecekte insanların yerini alamayacağı da yine birçok araştırmacı tarafından düşünülmektedir (Bensghir, Türen ve Yılmaz, 2018). Daha öncede bahsedildiği gibi 2018'de yayınlanan İşe Alım Eğitimleri raporunda katılımcıların %40'ının mevcut işlerini YZ lehine kaybetmekten korktuğunu, %30'unun yeni işlerin yaratılacağına inandığını ve %29'unun emin olmadığını göstermektedir (Bullhorn, 2018).

Araştırmanın iş etiğinin işe alıma etkisinde YZU'nun aracılık rolünü incelemek üzere kurulan “H4: İş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının aracılık rolü vardır.” hipotezi nicel araştırma sonuçlarına göre desteklenememiştir. Bu sonuç iş etiğinin işe alım sürecine etkisinde YZU'nun bir rolünün olmadığını göstermektedir. Nitel araştırma doğrultusunda elde edilen bulgular bu sonucu açıklamaya yardımcı olmaktadır. İş etiği ve işe alımda yapay zekâ ilişkisinin sorulduğu soruda katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda “İAYZU ve İş Etiği” teması altında, şeffaf, tarafsız, adil ve güvenilir değil kodlarının oluştuğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların çoğunun işe alımda kullanılan yapay zekâları etik açıdan tarafsız bulduklarını, bunun yanında işe alım sürecinin bu uygulamalarla daha şeffaf gerçekleşebileceğini ve adil işe alımlar yapılabileceği görüşünde oldukları düşünülmektedir. Ancak tüm bu olumlu etik izlenimler yanında “adil” kodundan daha çok ifade edilen kodun “güvenli değil” kodu olduğu görülmektedir. Bu durum İK uzmanlarının işe alımda YZU kullanılmasının iş etiğini desteklediğini ancak hala daha güvenilir olmadığını düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcıların iş etiği ile işe alım ilişkisinde YZU'nun nasıl algılandığını öğrenmeye yönelik sorulan “İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamalarını iş etiği açısından nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna verilen bazı cevaplar aşağıdaki gibidir.

İKU1: “*Yapay zekâyı yetkinlik veya kişilik özelliklerde nüansları kaçırabileceği için %100 güvenilir bulmuyorum. Keskin hatları ve net sınırları olduğundan yanlış*

değerlendirmeye neden olabileceğini düşünüyorum. İşe alım sürecinde yetkili kişilerin aktif rol oynaması gerektiğini düşünüyorum.”

İKU7: “İyi veri setleriyle hazırlanan bu uygulamalar oldukça güçlüdür. Zira insan doğası gereği, mutlu veya mutsuz olduğu günlerde insanlar bu süreçleri etkileyen yanlış kararlar alabilir veya olması gerekenden daha duygusal hareket edebilir. Sadece güzel veya yaşlı olduğu için bir adayı işe alabilir veya eleyebilirler. Ancak Yapay zekâ tarafsız olarak bu durumu ortadan kaldıracaktır. Ama doğru veriyle eğitilmemiş bir YZ’den bunu bekleyemezsiniz. Ancak tüm sürecin yapay zekâ tarafından yönetilmesi de doğru değildir”.

İKU10: “İşe alımda özgeçmişten birçok bilgiye erişebilirsiniz ama adayın konuya olan hâkimiyeti, hal, hareket ve tutumları, kendini ifade etme tarzı gibi değerlere mülakat yapmadan erişemezsiniz. Bu anlamda uygun sıralama veya oran vermek aday havuzunun niteliğini ve niceliğini etkiler. Yapay zekâ ile alakalı verileri salt doğru kabul ederek süreç ilerletilmesinin etik açıdan uygun bir davranış olmayacağını düşünüyorum. Bunun dışında yapay zekâyı işe alım sürecinde sadece teknolojiyi ve zaman yönetimini etkin kullanma olarak değerlendirildiğinde ve verileri süzgeçten geçirerek kullanıldığında etik açıdan bir sakıncası olduğunu düşünmüyorum.”

İKU16: “Güvenilir bulmuyorum, pozisyona daha uygun olabilecek adayları ihmal ettiği durumlarda alım sürecinin uzamasına ve daha düşük profildeki adaylarla iş birliği yapılmasına sebep olabiliyor. Yeterince gelişmemiş bir yapay zekânın aday değerlendirme ve seçiminde ihmal edebileceği noktalar olduğu için kullanılmasının etik olmadığını düşünüyorum”.

İKU17: “Yapay zekâ öyle bir şey ki tek tıkla kişilerin özel hayatları onlar gösterdiğince olsa da gözler önüne serilebiliyor. Bu durum aday açısından bazen avantajlı bazense dezavantajlı olabiliyor. Ama önyargısız olması adil bir seçim yapılmasını sağlıyor. Pek tabii bu aşamada da işe alım yapan kişilerin bu süreci sağlıklı bir şekilde götürmesi ve adaylara önyargı ile yaklaşmamasını gerektiriyor, İK uzmanının onları görüşmeler ve yetkinlikleri doğrultusunda değerlendirmesi gerekmektedir”.

Günümüzde YZ her ne kadar işe alımda tercih edilen bir uygulama olsa da hala daha tam olarak nitelikli adaya karar verebilecek bir yeterliliğe sahip olmadığı yukarıdaki cevaplar doğrultusunda görülmektedir. Bankins ve ark., (2022) tarafından yapılan çalışma benzer sonuçlar göstermektedir. Çalışmada, karar vericilerin YZ yerine daha çok insanlar olmasının gerektiği sonucuna varılmıştır. Kararların insanlar tarafından verilmesi çalışmaya katılanların daha adil ve saygılı muamele göreceği algısının olduğunu göstermektedir. YZ tabanlı

yazılımlar, seçim sürecinde önyargının üstesinden gelmek için doğru tasarlanırsa yaş, cinsiyet, ırk ve inanç gibi birçok önyargı kaynağını tarafsız bir şekilde geçebilirler (Fraij ve László, 2021). Ancak yapay zekâ araçlarının bilinçdışı önyargıya son vermek için doğru parametrelerle programlanmasını sağlamak oldukça önemlidir.

Hunkenschroer ve Luetge (2022) yapmış oldukları inceleme çalışmasında yapay zekâ da etiği değerlendirmeye yönelik genel bir bakış sunmuşlardır. Araştırmacılar işe alımda YZ etiğini, “etik fırsatlar”, “riskler” ve “belirsizlikler” şeklinde üç başlık altında toplamışlardır. Etik fırsatlar başlığı altında; insan önyargısının azaltılması, süreç tutarlılığı, başvuru sahipleri için zamanında geri bildirim, kuruluşlar için verimlilik kazanımları, işverenler için iş geliştirme şeklinde, ifade etmektedirler. Etik riskler başlığı altında; algoritmik önyargıya giriş, gizlilik kaybı ve güç asimetrisi, şeffaflık ve açıklanabilirlik eksikliği, sorumluluğun gizlenmesi, insan gözetiminde potansiyel kayıp şeklinde ifade etmektedirler. Etik belirsizlikler altında ise; iş gücü çeşitliliği üzerindeki etkisi, bilgilendirilmiş onay ve kişisel verilerin kullanımı, değerlendirme geçerliliği ve doğruluğu üzerindeki etkisi, algılanan adalet şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışmanın nitel bulgularında ortaya çıkan kodlarla bu ifadeler benzerlik göstermektedir.

YZ, duygusal özellikleri analiz etme yeteneğine sahip değildir dolayısı ile bu teknoloji, işe alım sürecini basitleştirmek ve hızlandırmak için bir araç olarak görülebilir. İK alanında işe alımla ilgili faaliyetlerin çoğunda insan faktörünün değiştirilmesi hala tartışılmaktadır. YZ, insanla ilgili manuel katılım ve önyargı faktörlerini azaltmakta ancak işin uzmanlarını da bu konuda endişelendirmektedir. Rodney ve ark., (2019), çalışmalarında işe alımda YZ'nin erken aşamada olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada varılan sonuçlar da günümüzde bunun devam ettiğini göstermektedir. Bunun yanında, 2018 Küresel İnsan sermayesi eğilimlerine göre, kuruluşların yalnızca %31'i yapay zekâyı tüm hızıyla uygulamaya ve kullanmaya hazır olduğunu göstermektedir. Araştırma, kuruluşların %69'unun, teknolojinin doğru kullanımı konusundaki becerilerini geliştirmek için çalışanlarının eğitimine ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır (Oswal ve ark., 2020).

İşe alımda kullanılan YZU'lar için, derin sinir ağları gibi karmaşık makine öğrenimi yaklaşımlarını içeren, ancak aynı zamanda doğal dil işleme veya ses tanıma gibi diğer algoritma türlerinin yanı sıra regresyon analizlerine dayanan basit algoritmaları da kapsayan geniş bir YZ kavramından bahsedilmektedir (Hunkenschroer ve Luetge, 2022). Ancak yapılan çalışmada katılımcıların işe alımda kullandıkları YZU'ların hangi YZ teknolojisini içerdiği tam olarak bilinmemektedir. Dolayısı ile sadece katılımcıların ifadeleri doğrultusunda yorumlar yapılabilmektedir. Çok temel düzeyde bir YZU kullanımı olabileceği gibi doğru veri setleriyle

eğitilmiş bir YZ kullanımından da söz edilebilir. Katılımcıların bu konuda yeterli teknik bilgiye sahip olmadığı araştırmada gözlemlenen bir diğer sonuçtur.

Yukarıda bahsedilenler çerçevesinde çalışma sonuçları, işe alım sürecinde işe etiğinin oldukça önemli olduğunu ve işe için doğru çalışana ulaşabilmenin ve elde edebilmenin etik davranışlar çerçevesinde gerçekteşmesi gerekliliğini göstermektedir. YZU'lar işe alımda her ne kadar ön yargıyı ortadan kaldırmak için kullanılsa da çalışmada, kullananların bu konuda ciddi kaygılarının olduğu sonucuna da varılmıştır. Bunların yanında, YZU işe alım sürecinde zamandan tasarruf edilmesini sağlayan, hızlı ve süreci kolaylaştıran bir araç olarak görölmektedir. Ancak YZU'ların hala daha nihai karar verebilecek yeterlilikte olmadığı da çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca işe alım sürecinde YZU yerine İK uzmanlarının aktif role sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar ışığında, işe alımda YZU için halen erken dönem olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

- Araştırmanın nicel örneklem tekniğinin kolayda örneklem olmasından dolayı herkese ulaşmaya engel olması,
- Araştırmanın sadece Ankara ilinde yapılmış olması,
- Ölçeklerin eş zamanlı olarak uygulanması,
- Katılımcıların anket sorularını doğru şekilde anlayarak yanıtladıklarının düşünölməsi,
- İşletmelerin İK departmanlarında çalışan sayısının çok fazla olmaması ve her bir İK uzmanının tüm faaliyetlerle ilgilenmesinden dolayı sadece işe alım yapan uzmanlara ulaşmanın zor olması,
- Araştırma sonuçlarının evrende belirtilen sektörlerin İK uzmanları ve yöneticilerinin tamamına genellenmesi.

Bunların yanında araştırmanın verileri pandemi koşullarında toplanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle aşağıdaki sınırlılıklardan da bahsedilebilir.

Nicel araştırma için hazırlanan anket, pandemi koşulları nedeniyle öncelikli olarak elektronik ortamda katılımcılara iletilmiştir. Ancak yeterli veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle anket verileri mümkün olduğunca yüz yüze görüşme yapmak suretiyle toplanmaya çalışılmıştır. Pandemiden dolayı, çalışanların evde daha çok boş vakitlerinin olduğu düşünölse de uzaktan çalışma koşullarının getirmiş olduğu yoğunluk ve ilk defa böyle bir durumun yaşanıyor

olmasından dolayı katılımcıların çoğunun anketleri cevaplandırmadığı görülmüştür. Bu nedenlerle anket verilerini toplayabilmek altı aylık bir zaman gerektirmiştir.

Nitel araştırma için de pandemi süreci bazı sınırlılıklar getirmiştir. Araştırmanın yarı yapılandırılmış mülakatı için birçok insan kaynakları uzmanına ulaşılmış ancak kimisi içinde bulunduğumuz pandemik koşullar nedeniyle kimisi de işlerinin yoğun olduğu gerekçesiyle görüşmeyi kabul etmemiştir. Yüz yüze görüşmeyi kabul eden katılımcılar gerekli mesafe ve hijyen kurallarına dikkat edildiği halde süreyi kısa tutmaya çalışmışlardır. Çevrim içi mülakatı tercih eden katılımcıların çoğu ise görüşme anında kayıt alınmasına izin vermemiştir. Bu iki durumdan dolayı sorulara verilen cevaplar hızlıca not edilmiştir.

Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Öneriler

Bu çalışma kapsamında gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sunulmuştur.

Çalışmaya yönelik kaynaklar tarandığında çalışmaların daha çok kavramsal nitelikte olduğu ve veriye dayalı çok az çalışmanın yer aldığı görülmüştür. Özellikle ulusal alan yazında boşluk bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda İKY’de yapay zekâ uygulamalarının kullanılmasına yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Bu çalışma, Ankara’da bulunan sağlık, bilişim, üretim ve eğitim sektörlerinde çalışan 476 İK uzmanı ve yöneticisinden anket aracılığıyla, 23 İK uzmanından ise yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle veriler toplanarak yapılmıştır. Farklı sektörler veya şehirler seçilerek benzer çalışmalar yapılabilir ve çalışma sonuçları karşılaştırılabilir.

İK uzmanları ve yöneticilerinin yanında işe alımda YZ kullanan işletmelerin çalışanlarının algılarına yönelik araştırmalar yapılabilir. Ayrıca farklı büyüklükteki işletmelerin iş etiği bağlamında işe alımda yapay zekâ kullanımının algılanmasına yönelik araştırmalar yapılması da önerilmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda işe alımda YZ uygulamalarının kullanılmasının erken dönemde olduğu görüşü paylaşılmıştır. Bu kapsamda daha çok nitel araştırma yapılarak İK uzmanlarının ve yöneticilerin YZ kullanımına yönelik algıları yanında bilgi ve becerileri de incelenebilir.

Nitel araştırma sonuçları YZ’nin işe alımda daha çok aracı kurumlar üzerinden kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılacak araştırmalarda ulusal düzeyde faaliyet gösteren bu kurumların özellikle AR-GE (Araştırma Geliştirme) departmanlarıyla görüşülerek

geliştirilen YZU'lar incelenebilir ve adayların hazırlanacak özgeçmişlerinde nelere dikkat etmeleri gerektiğine yönelik çalışmalar yapılabilir.

İKY'de yapay zekâ kullanımına yönelik her ne kadar yeterli olmasada özellikle çalışma yapılan faaliyetlerin başında işe alım gelmektedir. İKY'nin performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme gibi diğer faaliyetlerinde de YZ kullanımı incelenebilir ve iş etiği ile ilişkisi araştırılabilir.

İK ilkeri ve araştırma sonuçları kapsamında işe alımın aşağıda belirtilen etik ilkeler çerçevesinde yapılması önerilmektedir.

- İşletmede oluşan pozisyon açığının iç ve dış kaynaklardan başvurabilecek adaylara duyurulması.
- Her adaya bir aday numarası verilerek adayın tanımlayıcı bilgilerinin gizli tutulması ancak bu aday numaralarıyla başvuru sonuçlarının şeffaf bir şekilde ilan edilmesi.
- İşe alım sürecinin görüşme aşamalarında adaylara saygılı olunması ve rencide edecek davranışlardan kaçınılması.
- İşe alım sürecinin her aşamasında tarafsızlık ilkesinden ödün verilmemesi ve adaya ayrımcılık yapılamadığı güveninin sağlanması.
- Başvuran her aday için standart sınav ve testler uygulanması ve bu sonuçların ilan edilmesi. Bunun yanında mülakata giren adaylara yapılandırılmış mülakat teknikleriyle aynı soruların sorulması ve standart bir puanlamayla değerlendirilmesi.
- Adayın nitelikleri kapsamında doğru işe doğru kişinin seçilmesine özen gösterilmesi.

KAYNAKLAR

- Akarsu, B. (1998). *Mutluluk Ahlakı*. İstanbul: İnkilap Yayınları.
- Allen, M. J., ve Yen, W. M. (1979). Introduction to measurement theory. Belmont, California: Wadsworth.
- Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Verslas: teorija ir praktika*, 21(1), 402-411.
- Annas, J. (2006). Virtue ethics. *The Oxford handbook of ethical theory*, 515-536.
- Anosh, M., Hamad, N., ve Batool, A. (2014). Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 200-205.
- Anwar, G., ve Shukur, I. (2015). the impact of recruitment and selection on job satisfaction: Evidence from private school in Erbil. *International Journal of Social Sciences ve Educational Studies*, 1(3), 4-13.
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212-231.
- Armstrong, M. (1977). *A handbook of personnel practice*. London: Kogan page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. 6. Basımdan Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı Dünya ve Türkiye Örnekleri* (3. Baskı) Siyasal Kitabevi,
- Ashbaugh, S., ve Miranda, R. (2002). Technology for human resources management: Seven questions and answers. *Public Personnel Management*, 31(1), 7-20.
- Aturu, B. (2005). *Nigerian Labour Laws: Principles, Cases, Commentaries and Materials*. Lagos: Friedrich Ebert Stiftung

- Aydın, S., ve Özkul, A. E. (2015). Veri madenciliği ve Anadolu Üniversitesi açık öğretim sisteminde bir uygulama. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching*, 4(3), 36-44.
- Ayre, C., ve Scally, A.J. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, Vol 47(1) 79– 86. Sage. DOI: 10.1177/0748175613513808.
- Bakan, İ. (2008), “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İİBF Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 14. *Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7/1, s.91.
- Baki, A., ve Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 11(42), 1-21.
- Bakke, E W (1966) Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations, Archon, Hamden
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., ve Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, 1-19.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99- 120.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.
- Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, A., ve Welsh, S. (2021). *What Is Ethics?. In An Introduction to Ethics in Robotics and AI* (pp. 17-26). Springer, Cham.
- Başarır, Ç. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelerin yerleştirilmesi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baumane-Vitolina, I., Cals, I., ve Sumilo, E. (2016). Is ethics rational? Teleological, deontological and virtue ethics theories reconciled in the context of traditional economic decision making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 108-114.

- Bayraktaroğlu, H. C. ve Özcan, Z. (2020). "Nikomakhos'a Etik Bağlamında Aristoteles'in Erdem Etiği ". *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1), 277-296.
- Bayraktaroğlu, S., ve Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 10, 117-148.
- Beauchamp, T. L., ve N. E. Bowie. (1983). *Ethical theory ve business*. (2. Baskı) EnglewoodCliffs: Prentice-Hall, Inc
- Bensghir, T. K., Türen, U., ve Yılmaz, Y. (2018). How a workforce in industry 4.0 era? Labor 4.0. *Industry*, 4, 67-80.
- Besio, C., ve Pronzini, A. (2014). Morality, ethics, and values outside and inside organizations: An example of the discourse on climate change. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 287-300.
- Bhardwaj, G., Singh, S. V., ve Kumar, V. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. *In 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)* (s.47-51). IEEE.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Beta
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı). İstanbul: Beta
- Bini, S. A. (2018). Artificial intelligence, machine learning, deep learning, and cognitive computing: what do these terms mean and how will they impact health care?. *The Journal of arthroplasty*, 33(8), 2358-2361.
- Biswas, S. (2019). "The Beginner's Guide to AI in HR,"HR Technologist, 5 February 2019. <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/thebeginners-guide-to-ai-in-hr/>
- Boone, B. (2017). *Ethics 101: From altruism and utilitarianism to bioethics and political ethics, an exploration of the concepts of right and wrong*. Simon and Schuster.
- Bostrom, N., ve Yudkowsky, E. (2011). The Ethics of Artificial Intelligence. 22 Mart 2021 <http://intelligence.org/files/EthicsofAI.pdf>
- Boxall, P., Purcell, J., ve Wright, P. (2008). *Scope, analysis, and significance*. In P. Boxall, J. Purcell, ve P. Wright (Eds.). The Oxford handbook of human resource management.

<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029-e-1?print=pdf>

- Brand, H. E. (2008). Proposing and evaluating a model for ethical recruitment and selection. *Journal of Contemporary Management*, 5(1), 205-222.
- Briciu A. Briciu V. A. ve Moraru M. D. (2022). Advantages And Disadvantages Of Using Artificial Intelligence In The Recruitment And Selection Processes In The Context Of Covid-19. *Labour Market New Challenges: The Covid-19 Pandemic Context* 3.
- Brien, A. (1998). Professional ethics and the culture of trust. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 391-409.
- Briciu, V. A., ve Briciu, A. (2021). Social media and organizational communication. In *Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration, and Technology* (s. 2609-2624). IGI Global.
- Bullhorn (2018), 2018 UK recruitment trends report: the industry's outlook for 2018. 15 Mart 2022. <https://www.bullhorn.com/uk/blog/top-recruitment-trends-2018/>
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tuleninova, D., ve Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *Computer modelling and new technologies*, 20(2), 26-29.
- Büyüköztürk, Y. D. D. Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32) , 470-483.
- Byars, S. M., ve Stanberry, K. (2018). Business ethics. 26 Şubat 2022. <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=oer-textbook>
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1): 25-44.
- Carter, S. M., Rychetnik, L., Lloyd, B., Kerridge, I. H., Baur, L., Bauman, A., ... ve Zask, A. (2011). Evidence, ethics, and values: a framework for health promotion. *American journal of public health*, 101(3), 465-472.
- Cavanagh, G., D. Moberg ve M. Velasquez.(1981). The Ethics of Organizational Politics, *Academy of Management Review* 6(3), 363–374

- Cevizci, A., (1996). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları.
- Chan, S. H., ve Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 10(4), 421-441.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Conaboy, K., ve Richard P. (2005). *Corporate Crime in America: Strengthening the Good Citizen Corporation* (Washington, DC; US Sentencing Commission), 1-2. Corporation,” in *Corporate Crime in America: Strengthening the ‘Good Citizenship’*.
- Conrad, C. A. (2018). *Business ethics-a philosophical and behavioral approach*. Springer.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS. Uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cottingham, J. (1983). Ethics and impartiality. *Philosophical studies*, 43(1), 83-99.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.baskı). California, USA: Sage Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2017). Karma yöntem araştırmalarına giriş (M. Sözbilir, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çavdar, H., ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal Of Naval Sciences And Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çiçek, B. (2016). Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darwall, S. (2005). Virtue ethics. *Australasian Journal of Philosophy*, 83:4, 589-597.
- Davenport, T. H., ve Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., ve Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley ve Sons.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Onikinci Basımdan Çeviri. Çeviri Editörleri: Prof. Dr. Canan Çetin, Doç. Dr. Lütfi Arslan, Nobel Kitapevi: İstanbul.

- DeGeorge, R. T. (2005). A history of business ethics. In Paper delivered at the third biennial global business ethics conference. Santa Clara, CA: Markkula Center for Applied Ethics.
- DeGeorge, R. T. 1982. *Business Ethics*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Demiral, M. (2011). İşletmelerin Ekonomik Krizlerde uyguladıkları İnsan kaynakları politikalarının çalışanlar üzerinde İnsan kaynakları Birimi tarafından gözlemlenen Etkileri: Bir araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Demirboğa, D. A. (2018). Dürüstlük kuralının iş etiğine etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17, 25-33.
- Demirel, S. (2006). Kant'ın ahlak felsefesi (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirkol, Ş., ve Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2).
- Dessler G., (2000), *Human Resource Management, Prentice Hall Incorporated* (8.baskı). New Jersey: Upper Saddle River,
- Dessler, G. (2005). Establishing Strategic Pay Plans. *Human Resource Management* (10. baskı). Pearson Prentice Hall.
- DeVellis, R. F. (2017). (Çev. Ed. Totan,T.). Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dickson, B. (2016). *Exploiting machine learning in Cybersecurity*. 05 Ekim 2021 <https://techcrunch.com/2016/07/01/exploiting-machine-learning-in-cybersecurity/>
- Dignum, V. (2018). Ethics in artificial intelligence: introduction to the special issue. *Ethics and Information Technology*, 20(1), 1-3.
- Djabatey E. N. (2012). Recruitment and selection practices of organizations: A case study of HFC Bank (GH) Ltd. Unpublished thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Scien.
- Doğan, D.U. (2019). *Muhasebe Denetiminde Etik*. Gazi Kitapevi.
- Doğan, N. (2007). *İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi.

- Drucker, P. (1981). What is business ethics. *The public interest*, 63(2), 18-36.
- Duran, M. S. (2017). Kant'ın Ödev Ahlakı Üzerine. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, (6), 57-84.
- Eisenhardt KM. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Acad Manage. Rev.* 14:57-74.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., ve Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Elmas, Ç. (2016), *Yapay Zekâ Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Emel, G. G., ve Taşkın, Ç. (2002). Genetik Algoritmalar ve Uygulama Alanları. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 129-152.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. doi:10.2307/2089716
- Emić A., Čabro S. (2019). *Artificial Intelligence and Neuromarketing* (2. baskı). International Scientific Conference On Digital Economy Diec 2019.
- Engel, J. R., ve Engel, J. G. (1992). Ethics of Environment and Development. *Environmental Values*, 1(3).
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H., ve İnel, M. N. (2013). İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*, 10(39), 11-21.
- Erdemir, E. (2018). Yönetim Araştırmalarında Ölçek Kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*. Cilt 3. Sayı 3. Ekim 2018, s 5-32.
- Erdoğan, S. (1999). Temel İnsan Sermayesi Modeli: Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 75-90.
- Ereken, Ö., ve Tarhan, Ç. İş Başvurularının Makine Öğrenmesi Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 7(2), 65-85.
- Esen, D. (2020). Teleolojik ve Deontolojik Kuram Bağlamında İşletmelerin Etik Çalışmalarının Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19th

International Business Congress Special Issue, 296-320. DOI: 10.18070/erciyesiibd.846523.

- Etomi, E. (2002). The changing face of recruitment and selection. *Human Resource Management, Journal of the Institute of Personnel Management of Nigeria*, 11(0), 1.
- Fernández-Martínez, C., ve Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199-216.
- Ferrell O.C. ve Fraedrich J. (1994). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 2nd Ed., Houghton Mifflin Com., Boston, s.7-10.
- Ferrell, O. C., ve Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *The Journal of Marketing*, 87-96.
- Folger, R. G., ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- FraiJ, J., ve László, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108-119.
- Fryer, M. (2009). 5 HRM. *Human Resource Management: A Critical Approach*, 75-91.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., ve Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gelinas, L., Pierce, R., Winkler, S., Cohen, I. G., Lynch, H. F., ve Bierer, B. E. (2017). Using social media as a research recruitment tool: ethical issues and recommendations. *The American Journal of Bioethics*, 17(3), 3-14.
- Gençtürk, F. E., Kandemir, D., Koç, Ö. T., ve Demirci, I. C. (2010). Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması Ve Ölçümlenmesi-Conceptualization And Measurement Of Competitive Advantage Construct. *Öneri Dergisi*, 9(34), 13-25.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.

- Göktaş, S. (2009). İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı. *Academi Edu*.
- Gören, Z. (2016). Genel eşitlik ilkesi. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 22(3), 3279-3301.
- 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.
- Görür, H. (2019). Destinasyon Yiyecek İmajı Ölçeğinin Geliştirilmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi. SBE. Antalya
- Granitz, N., ve Loewy, D. (2007). Applying ethical theories: Interpreting and responding to student plagiarism. *Journal of business ethics*, 72(3), 293-306.
- Grefenstette, J. J. (1993). *Genetic algorithms and machine learning*. In Proceedings of the sixth annual conference on Computational learning theory.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., ve Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Güleç, H. (2021). Şehirlerin Gastronomik Markalaşması Ölçeğinin Geliştirilmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gültekin, S., Altuntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri, Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi (Editörler: Serdar Kenan Gül ve Ali Erkan Alaç), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalci Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-35.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. baskı,) Ankara: SeçkinYayıncılık.
- Gürsoy, A. (2014). Yenilik yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin rolü (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Haeberle, H. S., Helm, J. M., Navarro, S. M., Karnuta, J. M., Schaffer, J. L., Callaghan, J. J., ... ve Ramkumar, P. N. (2019). Artificial intelligence and machine learning in lower extremity arthroplasty: a review. *The Journal of arthroplasty*, 34(10), 2201-2203.
- Haenlein, M., Huang, MH. ve Kaplan (2022). A. Guest Editorial: Business Ethics in the Era of Artificial Intelligence. *J Bus Ethics* **178**, 867–869 <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05060-x>
- Haenlein, M., ve Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 5-14.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
- Hair, J. F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle and Marko Sarstedt (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: SAGE.
- Halıcı, A. (2000). İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hartman, L. P., Desjardins, J., ve MacDonald, C. (2010). *Business ethics*. McGraw-Hill Publishing.

- Hempel, P.S. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, Issue2-3, 163-177.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In Advances in International Marketing/ Adv. Int. Mark.* (s. 277-319).
- Heric M. (2018). HR's New Digital Mandate. 20 Mart 2022, <https://www.bain.com/insights/hrs-new-digital-mandate/>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hunkenschroer, A. L., ve Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-31.
- Ibrahim, W. M. R. W., ve Hassan, R. (2019). Recruitment trends in the era of industry 4.0 using artificial intelligence: pro and cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21.
- Islam, N., Habib, M., ve Pathan, R. (2010). Factors Affecting the Recruitment and Selection Process of Private Commercial Banks in Bangladesh. *The Journal of Global Commerce*, 2(4).
- Itika, J. (2011). Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa. *African Public Administration and Management series*, (2).
- Ivanov, S. H., ve Webster, C. (2017). *Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis*. Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies—A Cost-Benefit Analysis.
- Ivanov, S., ve Webster, C. (2017, October). *Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies—a cost-benefit analysis*. In International Scientific Conference “Contemporary tourism—traditions and innovations (s. 19-21).

- İş Kanunu. 5 Aralık 2021. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>
- İşgüzar, S., ve Ayden, C. (2019). New decision mechanism in the recruitment process: Artificial intelligence. D. B. Saripek, B. Yenihan, V. Franca (Ed.), *New Perspective in Social Sciences* içinde (s. 196–205). London: Frontpage Publications,
- Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jain, M. S. (2017). Artificial intelligence-the engine driving the next wave of transformation in business. *Int. J. Adv. Res. Sci. Eng*, 6(1), 592-596.
- Jamil, R., ve Neem, H. (2013). The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: Empirical evidence from the telecommunication sector of Pakistan. *Journal of business and management*, 8(2), 69-75.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., ve Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. *In Proceedings of the International Conference on Electronic Business* (pp. 106-114).
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., ve Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.
- Kagan, S. (1992). The structure of normative ethics. *Philosophical perspectives*, 6, 223-242.
- Kalaycı, Ş. (2010), “Faktör Analizi”, Şeref Kalaycı (Edit.) (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (5. Baskı)*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.,
- Kang, S. C., ve Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- Kaplan, A., ve Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.

- Kaplan, A., ve Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50.
- Kapoor, B., ve Sherif, J. (2012). Human resources in an enriched environment of business intelligence. *Kybernetes.management. International journal of Trend in scientific research and development*, 2(3), 877-881.
- Kapur, R., (2018). Recruitment And Selection. *International Journal of Advancement in Social Science and Humanity. (IJASSH)* 2018, (5).
- Karakoç, A. G. D. F. Y., ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Kart, B. (2006). Erdem Etiği Normatif midir?. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 101-108.
- Kavi, E. (2019). *Etik Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Basım.
- Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kesgin, A. (2009). Etik üstüne. *Dini Araştırmalar*, 12(35), 143-160.
- Keskenler, M. F., ve Keskenler, E. F. (2017). Geçmişten günümüze yapay sinir ağları ve tarihçesi. *Takvim-i Vekayi*, 5(2), 8-18.
- Khalil, O. E. (1993). Artificial decision-making and artificial ethics: A management concern. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 313-321.
- Khan, A. S., ve Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2), 435-445
- Kolm, S. C. (1996). The theory of justice. *Social Choice and Welfare*, 13(2), 151-182.
- Kongar, E. (1982). *Kültür üzerine (Vol. 1)*. Çağdaş Yayınları.
- Kulak, A. F. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik*. İstanbul: Beta.
- Kumar, C. (2018). Artificial Intelligence: Definition, Types, Examples, Technologies. 25 Nisan 2021. <https://chethankumargn.medium.com/artificial-intelligence-definition-types-examples-technologies-962ea75c7b9b>

- Kumar, V. U., Mohan, A., Kumar, B. S. S., Ponnala, R., Sateesh, B., ve Maruthi, P. D. S. (2021, October). Analysis and Issues of Artificial Intelligence Ethics in the Process of Recruitment. In 2021 2nd International Conference on Smart Electronics and Communication (ICOSEC) (s. 733-738). IEEE.
- Kuşçu, D. (2007). Karar verme süreçlerinde bulanık mantık yaklaşımı (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi.
- Küçüköğlü, M. T. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4 (1) , 177-185.
- Lawrence, T. (1991). Impacts of artificial intelligence on organizational decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 4(3), 195-214.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28, 563–575.
- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. E. (2015). Deep learning. *Nature: International weekly journal of science*, 521(7553), 436-444.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., ve Morgan, G. A. (2014). *IBM SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Lewis, P. V. (1985). Defining ‘business ethics’: Like nailing jello to a wall. *Journal of Business ethics*, 4(5), 377-383.
- Liao, S. M. (Ed.). (2020). *Ethics of artificial intelligence*. Oxford University Press.
- Malhotra, N. K. (2006). *Questionnaire design and scale development*. The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances, 83-94..
- Marr, B. (2019). *Artificial intelligence in practice: how 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems*. John Wiley ve Sons.
- Martinez-Miranda, J., ve Aldea, A. (2005). Emotions in human and artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 21(2), 323-341.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521-533.
- Mayo, E (1933). *Human Problems of an Industrial Civilisation*, London: Macmillan.

- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., ve Shannon, C. E. (2006). A proposal for the dartmouth summer research project on artificial intelligence, august 31, 1955. *AI magazine*, 27(4), 12-12.
- McDonald, R.P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- McMahan, G. C., Virick, M., ve Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in personnel and human resource management*, 4(1), 99-122.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Micewski, E. R., ve Troy, C. (2007). Business ethics—deontologically revisited. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 17-25.
- Mijwel, M. M. (2015). History of artificial intelligence. *Computer science, college of science*, 1(1), 1-6.
- Miller, A. (2003). *An Introduction To Contemporary Metaethics*. Polity Press.
- Miller, P. (1996). Strategy and Ethical Management of Human Resources. *Human Resource Management Journal*, 6(1): 5–18.
- Mishra, A., ve Akman, I. (2010). Information technology in human resource management: An empirical assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 271-290.
- Mondy, R. W. (2017). *Human Resources Management*, 13. Basımdan Çeviri, (Çev. Ed: Tozkoparan, Güler; Çolak, Murat). Ankara: Nobel.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management* 8th ed.
- Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., ve Barrett, K.C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, (2.baskı.). Psychology Press.
- Munoz, A. (2014). Machine learning and optimization. 05 Ekim 2021, https://www.cims.nyu.edu/~munoz/files/ml_optimization. Pdf
- Murdoch, W. J., Singh, C., Kumbier, K., Abbasi-Asl, R., ve Yu, B. (2019). Definitions, methods, and applications in interpretable machine learning. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(44), 22071-22080.

- Murgai, A. (2018). Role of artificial intelligence in transforming human resource management. *International journal of Trend in scientific research and development*, 2(3), 877-881.
- Murphy, P. E. (1988). Implementing business ethics. *Journal of business ethics*, 907-915.
- Nash L. L. (1990). *Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Boston: Harvard Business School Press.
- Nawaz, N. (2019). Artificial Intelligence Face Recognition for applicant tracking system. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 7, 12.
- Naylor, C. D. (2018). On the prospects for a (deep) learning health care system. *Jama*, 320(11), 1099-1100.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (7. Baskı). England: Pearson Education Limited.
- Niehueser, W., ve Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and commercial training*, 52(2), 121-130.
- Nielsen, K. (1959). Egoism in ethics. *Philosophy and Phenomenological Research*, 19(4), 502-510.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- Ongsulee, P. (2017). Artificial intelligence, machine learning and deep learning. *In 2017 15th International Conference on ICT and Knowledge Engineering (ICT&KE)* (s. 1-6). IEEE.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2009). *Human Resource Management*. Department of HRM, University of Sri Jayewardenapura, Sri Lanka.
- Oracle, 2019. Artificial Intelligence in Talent Acquisition. 27 Aralık 2021, <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/artificial-intelligence-in-talent-acquisition.pdf>
- Osborne, H. (2017, 7 Kasım). Stephen Hawking AI Warning: Artificial Intelligence Could Destroy Civilization. Newsweek.

- Oswal, N., Khaleeli, M., ve Alarmoti, A. (2020). Recruitment in the Era of Industry 4.0: use of Artificial Intelligence in Recruitment and its impact. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 39-47.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru İşe Doğru İnsan/İnsan Kaynakları Ve Kişilik Tipolojileri*. Ankara: Nobel
- Özdamar, K., (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi-1*, Eskişehir: Kaan.
- Özdemir, Y. (2019). *İşe Alım Süreç, Kavram, Uygulama* (2. baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Özgen, H. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi.
- Pannu, A. (2015). Artificial intelligence and its application in different areas. *Artificial Intelligence*, 4(10), 79-84.
- Pekkan, N. Ü. A., ve Çavuş (2014), M. F. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, s. 542-548.
- Perez, J. A., Deligianni, F., Ravi, D., ve Yang, G. Z. (2018). Artificial Intelligence And Robotics. *arXiv preprint arXiv:1803.10813*, 147.
- Pettit, P. (1974). A theory of justice?. *Theory and Decision*, 4(3), 311-324.
- Petts, N. (1997). Building growth on core competences—a practical approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.
- Pfeiffer, R. S., ve Forsberg, R. P. (1993). Is the customer always right. *Ethics on the job*, ed. RS Pfeiffer, and RP Forsberg, 144-145.
- Pirim, A. G. H. (2006). Yapay Zekâ. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 1(1), 81-93.
- Porter, G., ve Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*. 25(6), 535.
- Prasad, B. (2003). Intelligent Techniques for E-commerce. *J. Electron. Commer. Res.*, 4(2), 65-71.
- Raso, F. A., Hilligoss, H., Krishnamurthy, V., Bavitz, C., ve Kim, L. (2018). Artificial intelligence & human rights: Opportunities & risks. *Berkman Klein Center Research Publication*, (2018-6).

- Rasouli, R., Mooghali, A., Mousavi, M., ve Rashidi, M. (2013). Modeling the impact of HRM practices on knowledge workers' job satisfaction and intention to stay: re-examining the Herzberg's two-factor theory of motivation. *World of Sciences Journal*, 4, 31-41.
- Rathi, R. A. (2018). Artificial intelligence and the future of hr practices. *IJAR*, 4(6), 113-116.
- Regis Jr, E. (1980). What is ethical egoism?. *Ethics*, 91(1), 50-62.
- Robert, L. P., Pierce, C., Marquis, L., Kim, S., ve Alahmad, R. (2020). Designing fair AI for managing employees in organizations: a review, critique, and design agenda. *Human-Computer Interaction*, 35(5-6), 545-575.
- Roberts, J. L. (2016). Rethinking employment discrimination harms. *Indiana Law Journal*, 91(2), 393-454.
- Rodney, H., Valaskova, K., ve 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).
- Rowley, C., ve Jackson, K. (2010). *Human resource management: The key concepts*. Routledge.
- Russell, S., ve Norvig, P. (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach, Global Edition*. Pearson.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saks, A. M., Mudrack, P. E., & Ashforth, B. E. (1996). The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(3), 226-236.
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*, 7.
- Sarah, M., Sang, A., ve Ngure, S. W. (2018). Ethical issues in recruitment, selection and employee performance in public universities in Nyeri County, Kenya. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 8(5).
- Schuchmann, S. (2019). Analyzing the Prospect of an Approaching AI Winter (Doctoral dissertation, Master's thesis. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10932.91524>).

- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Schuler, R.S. (1998), Human Resource Management, as in Poole, M. and Warner, M, (edited), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, London: International Thomson Business Press.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 93-111.
- Sekeran, U., (1992). *Research Methods Business, A Skill Building Approach* (2.baskı), John Wileyv&Song Inc.
- Seymen, O. A. ve Başarır, Ç. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (5) , 1-23.
- Shahhosseini, M. Silong, D.A. Ismaill, A.I. ve Uli, N.J. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 21.
- Shapiro, S. C. (2003). Artificial intelligence (AI). *Encyclopedia of Computer Science*. John Wiley and Sons Ltd., GBR, 89–93.
- Shaw W. (1991), *Business Ethics*, Wadsworth Pub.Com.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayıncılık.
- Stock, M. W., ve Rauscher, H. M. (1996). Artificial intelligence and decision support in natural resource management. *New Zealand Journal of Forestry Science*, 26(1/2), 145-157.
- Stone, P., Brooks, R., Brynjolfsson, E., Calo, R., Etzioni, O., Hager, G., ... ve Leyton-Brown, K. (2016). Artificial intelligence and life in 2030. One Hundred Year Study on Artificial Intelligence: Report of the 2015-2016 Study Panel, 52.
- Strazzulla, P. (2022). Select Software Reviews. 28 Ocak 2022, <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/ai-recruiting>
- Sunday, A. O., Olaniyi, D. E., ve Mary, F. O. (2015). The influence of recruitment and selection on organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research-Social Sciences and Education*, 1-63.

- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin tespit ve analizine ilişkin bir çalışma (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Bursa.
- Tambe, P., Cappelli, P., ve Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tektaş, M., Akbaş, A., ve Topuz, V. (2002). *Yapay zekâ tekniklerinin trafik kontrolünde kullanılması üzerine bir inceleme*. Uluslararası Trafik ve Yol Güvenliği Kongresi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Thakur, J. (2012). Role of artificial intelligence and expert system in: business competitiveness. *Gian Jyoti EJ*, 1(2).
- Thompson, A., ve Strickland, A. (1995). *Strategic management: concepts and cases*. Homewood. Illinois: Irwin.
- Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Topakkaya, Eyibaş, A. Y. (2019). Yapay Zekâ ve Etik İlişkisi. *Felsefe Dünyası*, (70), 81-99.
- Töle, H. M. (2005). Immanuel Kant'ta Özgürlük ve Sorumluluk İlişkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Denizli.
- Traer, R. (2013). *Moral philosophy: an adventure in reasoning*. In: *Doing Environmental Ethics* (2. Baskı). Westview Press, Boulder, Colorado.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

- Türkoğlu, M. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve etik ikilemler üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Upadhyay, A. K., ve Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*.
- Urbach, N., ve Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information technology theory and application*, 11(2), 5-40.
- Vallance, E. (1995). *Business ethics at work*. Cambridge University Press.
- Vardarlier, P., ve Zafer, C. (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* içinde (ss. 355-373). Springer, Cham.
- Vedapradha, R., Hariharan, R, ve Shivakami, R. (2019). Artificial intelligence: A technological prototype in recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12(03), 382.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., ve Meyer, M. (1992). Ethical relativism. *Issues in Ethics*, 5(2).
- Vickers, Mark, “Business EthicsandThe HR Role: Past, PresentandFuture”, *Human Resource Planning*, Vol. 28.1, (2005) s. 26-32.
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., ve Vengrouskie, E. F. (2019). Human Resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 80-88.
- Weaver, G. R., ve Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 113-134.
- Weaver, R. G., (2004). EthicsandEmployees: Makingthe Connection. *The Academy of Management Executive*, Vol: 18, No: 2, pp. 121-125.
- Wehner C., M., Giardini, A., ve Kabst, R. (2015). Recruitment process outsourcing and applicant reactions: When does image make a difference?. *Human Resource Management*, 54(6), 851-875.
- Weiss, J. (2014). *Business Ethics: Stake Holder and issues Management Approach cases, principles practices*. Berrett-Koehler Publishers.

- Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 93-114.
- Williams, R. (1977). *Culture and society: 1780-1950*. Middlesex: Penguin Books
- Williams, R. (1985). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De Economist*, 146(1), 23-58.
- Winstanley, D., Woodall, J.N., & Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management: Themes and issues. *Personnel Review*, 25, 5-12.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T., ve BlakeHargrove, M. (2017). Best practice recommendations for scale construction in organizational research: The development and initial validation of the Character Strength Inventory (CSI). *Journal of organizational Behavior*, 38(5), 615-628.
- Wu, C. F. (2002). The relationship of ethical decision-making to business ethics and performance in Taiwan. *Journal of Business ethics*, 35(3), 163-176.
- Yener, Ö. ve Abdulkadir, G. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2010). Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teoriv Ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20) , 145-170.
- Yıldız, A. (2018). Ahlaki Rölativizm Eleştirisi. *Bilimname*, 2018(35), 51-72.
- Yıldız, E. (2015). “Ağızdan Ağıza İletişimin Tüketici Temelli Marka Değeri Boyutlarına Etkileri: Marka İmajının Aracılık Rolü”. *Business and Economics Research Journal*, 6(3), 163-181.
- Yıldız, M. ve Yıldırım, B. F. (2018). Yapay Zekâ Ve Robotik Sistemlerin Kütüphanecilik Mesleğine Olan Etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, 32 (1) , 26-32.

- Yılmaz, D. Ö. Ü. A., ve Yayın, K. (2021). *Yapay Zekâ*. Kodlab Yayın Dağıtım Yazılım Ltd. Şti.
- Yılmaz, S.E. (2012). İnsan kaynakları yönetimindeki iş etiği uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği (Yayınlanmamış doktora tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yu, J. (2005). The beginning of ethics: Confucius and Socrates. *Asian Philosophy*, 15(2), 173-189.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK 1: UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU

UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU

Değerli Katılımcı,

İş etiğinin, insan kaynakları işe alım faaliyetindeki etkisini ve bu etkide yapay zekânın rolünü incelemeyi amaçlayan bir tez çalışması yürütüyoruz. Bu araştırma, söz konusu tez çalışmasının üç boyutundan biri olan *yapay zekâ* boyutuna ait ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma çerçevesinde siz değerli katılımcıların uzman görüşünün alınması için “Uzman Değerlendirme Formu” hazırlanmıştır. Bu formda alan yazın taraması ve madde yazım süreci tamamlanmış yapay zekâ boyutuna ait maddeler yer almaktadır. Bu araştırma içerisinde ölçme aracının 5’li likert tipi derecelendirme ölçeği olması öngörülmüştür [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Fikrim Yok, (4)Katılıyorum, (5)Tamamen Katılıyorum].

Sizlerden hazırlanan formdaki maddeleri aşağıda belirtilen hususlara dikkate alarak değerlendirmeniz talep edilmektedir.

1. Herkes için aynı anlamı ifade eder mi?
2. Birbiriyle örtüşen maddeler var mı?
3. Bölünmesi gereken maddeler var mı?

Maddelerin kullanımına yönelik incelemenizi form üzerinde yer alan “Uygun”, “Düzenlenerek Uygun”, “Uygun Değil ” seçeneklerinden birini seçerek yapabilirsiniz (seçiminizde **X** kullanabilirsiniz). Seçiminizi “Uygun Değil” veya “Düzenlenerek Uygun” şeklinde yaptıysanız lütfen görüş ve önerinizi “Görüş ve Öneriler” kısmına yazınız. Bunun yanında maddelerin arasında olmayan ve olması gerektiğini düşündüğünüz madde/maddeler varsa formun altında boş bırakılan Ek kısmına yazabilirsiniz. Çalışma ölçeğindeki yapay zekâ boyutunun maddeleri sizlerin görüşleri doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılarak tez anketinde uygulamaya sunulacaktır.

Değerli görüş, öneri ve katılıklarınız için çok teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Öğr. Gör. Gülten Şenkul
Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Doktora Öğrencisi

Danışman
Prof. Dr. Ali Halıcı
Başkent Üniversitesi
Ticari Bilimler Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

No	Maddeler	Uygun	Düzenlenerek Uygun	Uygun Değil	Görüş ve Öneriler
1	Yeni teknolojilerin gelişmesiyle beraber işe alım sürecindeki geleneksel İK uygulamaları değişmelidir.				
2	İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanılması işletme için faydalıdır.				
3	İşe alım sürecinde yapay zekânın kullanılması güvenilirdir.				
4	İşe alımın tüm aşamalarında İK uzmanının bulunması gereklidir.				
5	Sadece başvuruların değerlendirilmesi aşamasında yapay zekânın kullanılması daha doğrudur.				
6	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ uygulamaları tercih edilmelidir.				
7	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ yerine İK uzmanlarını olması daha doğrudur.				
8	İK uzmanının yerine bir yapay zekâ uygulamasının adayların özgeçmişini değerlendirip, mülakat aşamasına geçilip geçilmemesine karar vermesi adildir.				
9	Yapay zekâ uygulamaları ile işe alım süreci daha hızlı gerçekleşir.				
10	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin kalitesini artırır.				
11	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin maliyetini azaltır.				
12	İK uzmanları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu yapay zekâya ihtiyaç duymadan rahatlıkla tespit edebilir.				
13	Yapay zekâ uygulamaları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu İK uzmanından daha doğru tespit edebilir.				

14	İK uzmanları işe alım sürecinde adayları seçerken daha öznedir.				
15	İşe alım sürecinde yapay zekâ kullanımı işletmenin itibarını olumlu yönde etkiler.				
16	İşe alımda kullanılan yapay zekâ insan kaynaklarının gelişimi ve büyümesi için önemli bir araçtır.				
17	Yapay zekânın işe alım süreci üzerindeki etkisi endişe vericidir.				
18	İşe alım sürecinde İK uzmanının yerine yapay zekâ uygulaması tercih edilmemelidir.				
19	Yapay zekâ uygulaması İK uzmanına göre daha güvenilirdir.				
20	Yapay zekâ uygulamaları tarafsızdır.				
21	Yapay zekâ uygulamaları İK uzmanından daha verimlidir.				
22	Yapay zekâ uygulamaları adil işe alım süreci sağlar.				
23	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın yükünü azaltır.				
24	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın sürece kattığı değeri azaltır.				
25	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın zamandan tasarruf etmesini sağlar.				
26	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın nihai karar verme sürecine liderlik eder.				
27	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının nihai karar verme sürecine rehberlik eder.				
28	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının rolünü olumsuz etkiler.				
29	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanını rolünü değiştirir.				
30	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları tüm işletmenin politikasını etkiler.				

31	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları gelecekteki İnsan Kaynakları politikasını etkiler.				
----	--	--	--	--	--

EK	
1	
2	
3	
4	
5	

EK 2: ARAŞTIRMA ANKETİ

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı, “**İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi ve Bu Etkide Yapay Zekânın Rolü**”nü incelemeyi amaçlayan tez çalışması için veri sağlamaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik bilgilerini, ikinci bölüm işe alım ilişkin 8 madde, üçüncü bölüm iş etiğine ilişkin 13 maddeyi ve dördüncü bölüm işe alımda yapay zekâ uygulamalarına ilişkin 19 maddeyi içermektedir.

Araştırma, sadece akademik amaçlı olup, elde edilen veriler doktora tezinde kullanılacaktır. Verilerin üçüncü kişilerle paylaşılması veya ticari bir amaç için kullanılması söz konusu değildir. Bu akademik çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmesi, ankette yer alan sorulara tam ve doğru cevap vermeniz ile mümkün olacaktır.

Ankete zaman ayırdığınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Araştırmacı

Öğr. Gör. Gülten Şenkul

Başkent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Öğrencisi

Danışman

Prof. Dr. Ali Halıcı

Başkent Üniversitesi

Ticari Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

1. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51+
4. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-9 yıl <input type="checkbox"/> 10+ yıl

Aşağıda yer alan işe alımla ilgili her ifade için önemli bulma derecenizi, karşısında bulunan kutucuklardan kendinize göre uygun olanına, lütfen (X) biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum işe alım sürecine önem verir.					
2	Çalıştığım kurum işe en uygun kişiyi seçmeye özen gösterir.					
3	İşin gereklerine uygun kişiyi seçmek zaman alır.					
4	İşin gereklerine uygun kişiyi seçmek maliyetlidir.					
5	Çalıştığım kurum işe alımda genellikle istihdam testleri kullanmaya önem verir (ör. Bilgi testi, kişilik testleri, dil testleri vb.)					
6	Çalıştığım kurum işe alımda yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanmaya önem verir.					

7	Çalıştığım kurumda işe alım faaliyetlerinde görevli çalışan sayısı yeterlidir.					
8	Çalıştığım kurumda işe alım yöntemine daha fazla dikkat edilmesi gerekmiyor.					

Aşağıda yer alan iş etiği ile ilgili her ifade için önemli bulma derecenizi, karşısında bulunan kutucuklardan kendinize göre uygun olanına, lütfen (X) biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda tüm istihdam ihtiyaçlarının duyurusu (reklamı) yapılır.					
2	Çalıştığım kurumda işe alım süreci işe alım sorumluları tarafından dikkatli (detaylı) şekilde takip edilir.					
3	Çalıştığım kurumdaki işe alım sorumluları, etik ve adil işe alım sürecinin anlamını ve değerini bilir.					
4	Çalıştığım kurumda yazılı olan işe alım politikasına ve etik kurallarına bağlılık vardır.					
5	Çalıştığım kurum işe alım sürecinde pozisyon için gerekli nitelikleri taşıyan bütün adaylara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					
6	Çalıştığım kurumda çalışan seçimi liyakate dayalı olarak yapılır (iş için en iyi kişinin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak seçilmesi).					
7	Çalıştığım kurumun işe alım sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.					
8	Çalıştığım kurumda yeni işe başlayan tanıdık bir kişi olsa da kayıt için gerekli bütün evrakları getirmelidir.					

9	Çalıştığım kurumda işe alım sürecinde, potansiyel çalışana genellikle olumsuz yönler de dâhil olmak üzere iş ve işletme hakkında gerçekçi bilgiler sunulur.					
10	Çalıştığım kurumda iş ilanında taahhüt edilen tüm unsurlara işe girdikten sonra da mutlaka bağlı kalınır.					
11	Çalıştığım kurumda başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunur.					
12	Çalıştığım kurumda iş başvuru sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak mutlaka adaylar bildirilir.					
13	Çalıştığım kurum, yeni işe alınan çalışanların için sıcak bir ortam sunar.					

Aşağıdaki ifadelerdeki boşluklara uygun olan cevaplarla doldurarak, işe alımda yapay zekâ uygulamalarına (YZU) ait ifadelerin karşısında bulunan kutucuklardan kendinize uygun olanı lütfen (X) biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

S.No	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yeni teknolojilerin gelişmesiyle beraber işe alım sürecindeki geleneksel insan kaynakları (İK) uygulamaları değişmelidir.					
2	İşe alım sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılması işletme için faydalıdır.					
3	İşe alım sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanılması güvenilirdir.					
4	İşe alımın tüm aşamalarında İK uzmanının bulunması gereklidir.					
5	Sadece başvuruların değerlendirilmesi aşamasında yapay zekânın kullanılması daha doğrudur.					

6	Sadece mülakat aşamasında yapay zekâ uygulamalarının yerine İK uzmanlarını olması daha doğrudur.					
7	Yapay zekâ uygulamaları ile işe alım süreci daha hızlı gerçekleşir.					
8	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinin maliyetini (aday temin faaliyetinde faydalanılan danışman firma maliyeti, ulaşım-konaklama maliyeti, yönetim maliyeti vb.) azaltır.					
9	İK uzmanları hangi adayın hangi işe daha uygun olduğunu yapay zekâyâ ihtiyaç duymadan rahatlıkla tespit edebilir.					
10	İK uzmanları işe alım sürecinde adayları seçerken daha özneldir.					
11	İşe alım sürecinde YZU kullanımı işletmenin itibarını olumlu yönde etkiler.					
12	İşe alımda kullanılan yapay zekâ insan kaynaklarının gelişimi ve büyümesi için önemli bir araçtır.					
13	Yapay zekâ uygulamaları tarafsızdır.					
14	Yapay zekâ uygulamaları adil işe alım süreci sağlar.					
15	Yapay zekâ uygulamaları işe alım sürecinde İK uzmanın yükünü azaltır.					
16	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanın zamandan tasarruf etmesini sağlar.					
17	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının nihai karar verme sürecine rehberlik eder.					
18	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları İK uzmanının rolünü olumsuz etkiler.					
19	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamaları gelecekteki İK politikasını etkiler.					

EK 3: YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

MÜLAKAT FORMU			
Mülakat Detayları			
Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi
Mülakat Yapılacak Kişinin Demografik Özellikleri			
Görev/Unvan:	Eğitim Durumu: Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/>		
Yaş: 18- 29 <input type="checkbox"/> 30-44 <input type="checkbox"/> 45-65 <input type="checkbox"/> 65 üstü <input type="checkbox"/>	Cinsiyet: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>	Kurumda Çalıştığı Yıl: 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-15 <input type="checkbox"/> 15 üstü <input type="checkbox"/>	
Sorular			
1.	Kurumunuzun işe alım sürecinin hangi aşamalarında yapay zekâ uygulaması kullanılmaktadır? Kullanılan aşama/aşamalar ve uygulamadan bahseder misiniz?		
2.	İşe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanmanın sakıncaları nelerdir? Karşılaştığınız durumlardan bahseder misiniz?		
3.	İşe alımda yapay zekâ uygulamaları kullanmanın sakıncaları nelerdir? Karşılaştığınız durumlardan bahseder misiniz?		
4.	İşe alım sürecinde kullanılan yapay zekâ uygulamalarını iş etiği açısından nasıl değerlendirirsiniz?		
Görüşmeci Notları			

EK 4: ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.07.2021-45917



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605.99-45917
Konu : Gülten Şenku'l'un Etik Kurul Onay
Başvurusu Hk.

07.07.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 17.06.2021 tarih ve 41103 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Doktora Programı öğrencisi Gülten Şenku'l'un, Prof. Dr. Ali Halıcı danışmanlığında yürütmekte olduğu tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS54C15043

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Baskent Üniversitesi Başlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790
Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Gamze SONBAY
Koordinatör

Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05
e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr
Kep Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr

Telefon No: 246 66 66 / 2078



Sayı : 17162298.600-159
Konu : Tez Çalışması

29 HAZİRAN 2021

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Gülten Şenku'un, Prof. Dr. Ali Halıcı danışmanlığında yürütmekte olduğu tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygularımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	