

## YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ YETENEK YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### THE IMPACTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-SUPPORTED TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERCEPTIONS

**Doç. Dr. Münevver BAYAR**

Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara/Türkiye

munevverbayar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8077-2160>

#### ÖZET

Yapay zekâ; büyük veri, bulut bilişim ve Nesnelerin İnterneti gibi teknolojilerin hızlı gelişimiyle birlikte dijital ekonominin önemli bir parçası hâline gelmiştir. Bu gelişmeler, kuruluşların birbirleriyle bağlantılı ve etkileşim içinde çalışan yapılara dönüşmesini sağlamaktadır. Bu karşılıklı bağımlılık, özellikle işletmelerde çalışanlar başta olmak üzere tüm departmanlarda eşzamanlı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu süreç ise modern organizasyonlar için bir dönüşüm katalizörü niteliği taşımaktadır. Yetenek, sürdürülebilir organizasyon başarısı için en değerli varlıklardan biridir. Bu nedenle çalışanlara yönelik yetenek yönetiminde yenilikçi yöntemlerin araştırılması büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ çağı, işletmelere çalışanların gelişimi ve yenilenmesi konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. Yapay zekâ; veri toplama, analiz etme ve işleme yetenekleri sayesinde geleneksel yönetim anlayışındaki sınırlamaları aşmakta ve yetenek yönetiminde daha verimli yaklaşımların geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde yapay zekânın gelişmesiyle birlikte yetenek yönetimi alanında çeşitli yenilikler ortaya çıkmıştır. Özellikle işletmelerde çalışanların bu yeniliklere açık bir algıya sahip olması önem taşımaktadır. Yetenek yönetiminin daha verimli olabilmesi için yapay zekâ destekli uygulamalara açık olmak gerekmektedir. Bu araştırmanın genel amacı, yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin çalışan algısı üzerindeki etkilerini mülakat yöntemiyle incelemektir. Elde edilen bulgular, işletmelerde yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan algısı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapay Zeka, Yetenek Yönetimi, Çalışan Algısı

#### ABSTRACT

Artificial intelligence, along with the rapid development of technologies such as big data, cloud computing, and the Internet of Things, has become a crucial part of the digital economy. These developments are enabling organizations to transform into interconnected and interactive structures. This interdependence necessitates simultaneous changes across all departments, especially among employees within businesses. This process acts as a catalyst for transformation in modern organizations. Talent is one of the most valuable assets for sustainable organizational success. Therefore, researching innovative methods in talent management for employees is of great importance. The age of artificial intelligence offers businesses significant opportunities for employee development and renewal. Thanks to its data collection, analysis, and processing capabilities, artificial intelligence overcomes the limitations of traditional management approaches and enables the development of more efficient approaches in talent management. Today, with the development of artificial intelligence, various innovations have emerged in the field of talent management. It is particularly important for employees in businesses to have an open mind to these innovations.

To make talent management more efficient, it is necessary to be open to AI-supported applications. The main objective of this research is to examine the effects of AI-assisted talent management on employee perception through interviews. The findings indicate that the implementation of AI-assisted talent management in businesses has positive results on employee perception.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Talent Management, Employee Perception

## 1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi ve günümüz iş ortamının artan karmaşıklığı, kuruluşları VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve öngörülemezlik) dönemi içinde sürekli, hızlı ve uyumlu dönüşümler yapmaya zorlamaktadır. Bu süreçte çalışan algısı, işletmelerin sürdürülebilir biçimde varlığını sürdürmesi ve gelişmesi açısından kritik bir unsur hâline gelmiştir. Tüm sektörlerin, Society 5.0 anlayışı doğrultusunda insan kaynaklarını geliştirecek şekilde hızlı uyum sağlaması kaçınılmazdır. Teknolojik ilerleme durdurulamaz bir gerçektir. Bu nedenle işletmelerin, rekabet gücünü koruyabilmek için proaktif ve stratejik adımlar atması gerekmektedir. Doğru teknolojilerin seçilmesi, organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırarak uzun vadeli sürdürülebilirliği destekleyecektir. Ancak teknolojiye uyum sağlanırken insan kaynaklarının niteliğinin de sürekli olarak geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yeni teknolojiler hayata geçirildikçe, işletmelerin çalışanların yetkinliklerini artırmaya yatırım yapması ve böylece organizasyon içindeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir.

Yapay zekâ; büyük veri, bulut bilişim, internet ve Nesnelerin İnterneti gibi teknolojilerin sürekli gelişimiyle şekillenen dijital ekonomi içerisinde büyük önem taşımaktadır (Ziatdinov vd., 2024). Bu ortamda faaliyet gösteren işletmeler, artan karşılıklı bağımlılık nedeniyle organizmalar gibi hareket etmekte ve tüm departmanları aynı anda dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde insan kaynakları departmanı, çalışanlar üzerindeki etkisi nedeniyle modern işletmelerde katalizör bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, geleneksel organizasyon yapıları günümüzün gelişim gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmakta, işletmeler hem yeni zorluklarla hem de önemli fırsatlarla karşı karşıya bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin karmaşık yapısı, işletmelerde çalışanlar açısından sürekli bir zorluk oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarının, belirlenen hedeflere ulaşmada verimsiz olduğu görülmektedir (Berawi, 2019). Bu yaklaşımlar, çalışanların tutum ve kişilik özelliklerine ilişkin nesnel ve derinlemesine veri toplamayı amaçlasa da uygulamada sınırlı kalmaktadır. Bu durum, yetenekler ile iş gereksinimleri, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumun etkin biçimde analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca geleneksel yöntemler; yetenek belirleme, seçme, istihdam, eğitim ve gelişim, elde tutma ve yetenek havuzunun sürdürülebilir şekilde yönetilmesi gibi süreçlerin hassas ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinde yetersiz kalmaktadır (Rijwani vd., 2025).

Yetenek, işletmelerin kalıcı başarısı için en değerli kaynaklardan biridir; bu nedenle yetenek yönetimine yönelik yenilikçi yöntemlerin araştırılması sürekli bir gereklilik hâline gelmiştir. Yapay zekâ çağı, insan kaynakları yönetimi anlayışını yeniden şekillendiren dönüştürücü bir fırsat sunmaktadır. Yapay zekânın veri toplama, analiz etme ve işleme konusundaki gelişmiş yetkinlikleri, geleneksel yönetim yöntemlerinin sınırlılıklarını aşarak yetenek yönetiminde daha doğru ve verimli yaklaşımların uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Piacentini vd., 2021).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi, bir kuruluşun en önemli kaynağı olan insan sermayesine yatırım yapması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda işverenler, yüksek talep gören becerilere sahip adayları işe alabilmekte ve çalışanlarına sürekli öğrenme ile gelişim fırsatları sunabilmektedir (Andresen vd., 2020). Çalışanlarının gelişimine ve bağlılığına önem veren işletmeler genellikle daha yenilikçi ve kârlı bir yapıya sahip olmaktadır. Buna karşılık, yetenekleri çekme veya elde tutma konusunda yetersiz kalan işletmelerde müşteri memnuniyetinin düşük olduğu ve büyüme potansiyelinin sınırlı kaldığı görülmektedir (Alviani vd., 2024).

Yetenekleri geliştirmek, onlarla etkileşim kurmak ve bu yolla verimliliği artırarak büyümeyi desteklemek tek seferlik bir faaliyet değildir (Petermann ve Zacher, 2022). Yetenek; çalışanların kolektif bilgi, beceri, yetenek, deneyim, değer, alışkanlık ve davranışlarının bütünüdür ifade etmektedir (Saptarini ve Mustika, 2023; Saxena, 2019). Bunun yanı sıra yetenek, bireylerin mevcut ve gelecekte daha yüksek düzeyde zorluk ve karmaşıklık içeren görevleri yerine getirebilme kapasitesiyle de ilişkilidir (Abrishamkar vd., 2021). Kuruluşlarda yetenek grupları; üst düzey liderler, liderlik potansiyeline sahip orta kademe çalışanlar, temel katkı sağlayanlar veya teknik uzmanlar ile liderlik potansiyeline sahip giriş seviyesi çalışanlardan oluşmaktadır (Yusuf vd., 2023).

Yetenek yönetimi stratejisi, işletme hedefleriyle uyumlu bir şekilde yüksek performanslı bir iş gücünü çekmek, işe almak, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için oluşturulan kapsamlı bir plandır (Petermann ve Zacher, 2020). Bu strateji, yetenek edinimi, iş gücü planlaması, performans yönetimi, öğrenme ve gelişim, çalışan bağlılığı ve ardıl planlamayı içermektedir. Nihai amaç, tüm çalışan yaşam döngüsü boyunca verimliliği en üst düzeye çıkarmak, olumlu bir işyeri kültürü oluşturmak ve kurumsal başarıyı artırmaktır (Adiatma, 2023; Pandia ve Meilani, 2024; Saptarini ve Mustika, 2023).

Entegre bir eğitim programı, yetenek yönetiminin temel unsurlarından biri olarak işlev görebilir. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir yaklaşım olup, gelecekteki liderlik rollerine hazırlanacak yüksek performanslı çalışanları belirlemek, geliştirmek, yönetmek ve elde tutmak açısından büyük önem taşır. Bu sayede organizasyonun vizyon, misyon ve stratejik hedeflerinin uzun vadeli gerçekleştirilmesi desteklenmektedir (Kaliannan vd., 2023; Setiti ve Paramarta, 2023). Ayrıca yetenek yönetimi, doğru bireyleri en uygun rollere yerleştirmeye yönelik bir dizi organizasyonel süreç olarak da tanımlanabilir. Etkili yetenek yönetimi, organizasyonun özel ihtiyaçları ve hedefleriyle uyumlu, yüksek yetkinlikte insan kaynağının gelişimini teşvik etmektedir (Faqihi ve Miah, 2023; Guerra vd., 2023; Maley vd., 2024).

Yetenek yönetiminin uygulanması, işletmelerin değişime uyum sağlamasına ve stratejik politikalarla uyum içinde hareket etmesine olanak tanımaktadır. Bu uygulama, şirketin üretkenliğini ve performansını artırmaktadır (Rofi'ah vd., 2022; Soedarto ve Hardi, 2023). Ayrıca, işletme içindeki yetenek yönetimi süreçleri, kuruluşun özel ihtiyaçlarına göre esnek bir şekilde yapılandırılabilir.

### 2.2. Yapay Zekâ ve Yetenek Yönetimi

Yapay zekâ, yetenek yönetimi uygulamalarına hız, doğruluk ve veri odaklı içgörüler kazandırmaktadır. Genellikle otomasyonla ilişkilendirilse de, yapay zekânın asıl gücü, büyük miktarda bilgiyi işleyebilme, kalıpları tespit edebilme ve daha etkili karar alma süreçlerini destekleyebilme yeteneğinde yatmaktadır (Azmy vd., 2022). Yapay zekâ, zaman alıcı, hataya

açık veya insanlar için ölçeklendirilmesi zor olan karmaşık görevleri yerine getirebilme kapasitesi nedeniyle özellikle yetenek yönetiminde büyük değer taşımaktadır (Yulian ve Ekhsan, 2023). Büyük veri kümelerini analiz ederek eğilimleri belirleme, işgücü ihtiyaçlarını, işe alım sonuçlarını ve çalışan performansını tahmin etme imkânı sunmaktadır. Ayrıca, daha önce mümkün olmayan şekilde dış yetenek piyasası trendlerini tahminlere entegre edebilmektedir (Kwon ve Jang, 2022).

Yetenek yönetimi, yapay zekâ ile benzer şekilde bir orkestranın senfonisi gibi düşünülebilir. Her çalışan, benzersiz yetenekleri olan bir müzisyen olarak temsil edilirken, yetenek yönetimi ekibi orkestranın şefi rolünü üstlenerek tutarlı ve uyumlu bir performansın sağlanmasını desteklemektedir. Yapay zekânın (AI) işletmelere entegre edilmesinden bu yana, çalışan algısı da dahil olmak üzere birçok alanda önemli gelişmeler yaşanmıştır. İşe alım süreci, yetenek yönetiminde yapay zekâ entegrasyonunun en öne çıkan örneklerinden biridir. İşe alım yaklaşımları, makine öğrenimi algoritmaları gibi yapay zekâ odaklı araçlarla yeniden şekillendirilmiştir (Boonbumroongsuk ve Rungruang, 2022; Ishiyama, 2022; Malik ve Singh, 2022). Ayrıca yapay zekâ, çalışan bağlılığı ve deneyimini artırmada da kritik bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ destekli platformlar, çalışan etkileşimlerini ve performans metriklerini analiz ederek kişiselleştirilmiş geri bildirimler ve kariyer gelişimi önerileri sunmaktadır. Yapay zekâ tabanlı duygu analizi araçları ise çalışanların ruh hali ve memnuniyetini değerlendirerek uygun yanıt ve uyarlamaları mümkün kılmaktadır (Akingbola vd., 2022; Dries, 2022; Pessima ve Dietz, 2019). Yapay zekâ, yetenek yönetimi süreçleri için güçlü bir kolaylaştırıcıdır. Ancak etkinliği, stratejik uygulama, etik denetim ve sürekli iyileştirmeye bağlıdır. Hedeflenen yetenek sorunlarına odaklanarak, yapay zekâ destekli iş gücü planlaması, yönetimi ve izleme uygulamalarıyla, İK liderleri yapay zekâyı sorumlu bir şekilde kullanabilir ve anlamlı, insan odaklı yetenek dönüşümünü sağlayabilirler (Muzaki vd., 2023; Rosid vd., 2024).

Yetenek yönetiminin uygulanması, işletmelerin değişime uyum sağlamasına ve stratejik politikalarla uyum içinde hareket etmesine imkân tanır; aynı zamanda şirketin üretkenlik ve performansını artırır. İşletme içindeki yetenek yönetimi süreçleri, kuruluşun özel ihtiyaçlarına göre esnek bir şekilde yapılandırılabilir. Özellikle çevik, uyum sağlayabilen, proaktif ve dayanıklı çalışanlara ihtiyaç duyan işletmelerde, yetenek yönetimi organizasyonun taleplerine uygun olarak bu özelliklere sahip adayları geliştirecek şekilde tasarlanmalıdır.

### 2.3. Yetenek Yönetiminin Çalışan Algısı Üzerinde Etkisi

Yetenek yönetimi, yetenekli bireyleri belirlemek, onları uygun kilit pozisyonlara yerleştirmek, kuruluşa bağlılıklarını sağlamak, motivasyon ve performanslarını yüksek tutmak ve gelişim planları oluşturmak gibi kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte yer alan her konu, çalışanlar üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Yetenek yönetimi yedi alt boyutta incelenir: çekme, seçme-yerleştirme, bağlılık, elde tutma, eğitim, ödüllendirme ve yetenek havuzu. Etkin bir şekilde uygulanan yetenek yönetimi, kuruluşlara finansal, organizasyonel ve insan kaynakları açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Besic vd., 2024; Elnakib ve Gallego-Roquelaure, 2025).

Yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları zaman zaman birbirine karıştırılabilmektedir. Performans yönetimi, bir organizasyon içindeki çalışanların performansını değerlendirmek, artırmak ve iyileştirme için rehberlik sunmak amacıyla kullanılan bir modeldir. Bu model, bireysel ve ekip performansını ölçmeyi, hedefler belirlemeyi, performans hakkında geri bildirim sağlamayı ve gelişim planları oluşturmayı kapsar. Etkili performans yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına doğrudan

katkıda bulunmaktadır (Azmy, 2021; Prasetyawan vd., 2025; Srimulyani, 2020; Yulian ve Ekhsan, 2023).

Yetenek yönetimi ile performans yönetimi süreçleri arasındaki ilişki, performans yönetimi yoluyla elde edilen verilerin yetenek yönetimi girişimleri için temel bir bilgi kaynağı oluşturmasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir çalışanın geçmiş performansı, potansiyeli ve gelişim alanları, yetenek yönetimi sürecinde o çalışanın gelecekteki rolü veya terfi olasılığını değerlendirmek amacıyla kullanılabilir (Alsakarneh vd., 2024; Ardian vd., 2023; Natapoera ve Mangundjaya, 2020). Yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçiren işletmeler, yenilikçi bir kültür oluşturarak çalışanların gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların bilgi ve yetkinliklerini artırarak daha yüksek performans göstermelerine imkân tanımaktadır (Gürbüz vd., 2017).

Yetenek yönetiminin çekme, geliştirme ve elde tutma süreçleri, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu etkiler, yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılığı ifade eden enerjik davranışlar, işe adanmışlık ve soğukluk gibi tutumlarla gözlemlenebilir (Petermann ve Zacher, 2021). Bu davranışlar, çalışanın işine odaklanması ve derinlemesine katılım göstermesi gibi davranışlarla kendini göstermekte olup, çalışan bağlılığının temel boyutlarını oluşturmaktadır (Zhang ve Stewart, 2017). İşlerine ve sorumluluklarına bağlı hisseden çalışanlar, organizasyona olan bağlılıklarını artırma eğilimindedir. Destekleyici tesisler ve konforlu bir çalışma ortamı sağlayan organizasyonlar, çalışanlarla duygusal bağ kurarak bağlılığı güçlendirebilir; bu durum, iş gücünün çevikliğini ve adaptasyon yeteneğini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Cyfert vd., 2022).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan algısı üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülmüştür. Nitel yöntem, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve değerlendirmelerini ayrıntılı biçimde ortaya koymaya imkân tanıdığı için, çalışmanın araştırma sorularına uygun bir yaklaşım olarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada fenomenolojik (olgubilim) araştırma deseni uygulanmıştır. Fenomenolojik desen, bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşantılarını ve anlamlandırmalarını keşfetmeye odaklanmakta; katılımcıların öznel deneyimlerini derinlemesine anlamayı mümkün kılmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren özel sağlık kurumlarında yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarıyla doğrudan veya dolaylı olarak etkileşimde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiş ve 15 katılımcıdan oluşmaktadır.

Katılımcıların seçilmesinde şu ölçütler dikkate alınmıştır:

- İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi süreçlerinde deneyim sahibi olmaları,
- Yapay zekâ destekli sistemler hakkında yeterli farkındalığa sahip olmaları,
- Gönüllü olarak araştırmaya katılım göstermeleri.

Bu yaklaşım, katılımcıların araştırma konusuna ilişkin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasını sağlayarak, elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Mülakat formu, ilgili literatür taraması doğrultusunda oluşturulmuş ve yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin çalışan algısı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik 15 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

### 3.4. Etik Beyan

Bu araştırmada etik ilkeler doğrultusunda yapılmıştır ve bu ilkelere titizlikle uyulmuştur. Araştırmaya katılan özel sağlık kurumları çalışanlarına bu çalışmanın amacına ilişkin bilgilendirme yapılmış ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Katılımcıların tamamının kimlik bilgileri gizli tutulmakla birlikte görüşmeler esnasında elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılmıştır. Mülakatlar, katılımcıların açık rızası alınmak suretiyle gerçekleştirilmiş ve alınan ses kayıtları araştırmanın tamamlanmasından sonra imha edilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Kodlama sürecinde tümevarımsal ve kuramsal kodlama birlikte kullanılmıştır. Analiz sürecinin sistematik biçimde yürütülebilmesi amacıyla MAXQDA nitel veri analiz yazılımından yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR

159

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişken              | Kategori        | f |
|-----------------------|-----------------|---|
| Cinsiyet              | Kadın           | 8 |
|                       | Erkek           | 7 |
| Yaş                   | 20–29           | 4 |
|                       | 30–39           | 6 |
|                       | 40–49           | 4 |
|                       | 50 ve üzeri     | 1 |
|                       | Ön Lisans       | 3 |
| Eğitim Durumu         | Lisans          | 8 |
|                       | Yüksek Lisans   | 4 |
| Toplam Çalışma Süresi | 1–5 yıl         | 4 |
|                       | 6–10 yıl        | 5 |
|                       | 11–15 yıl       | 4 |
|                       | 16 yıl ve üzeri | 2 |
| Mevcut Pozisyon       | Uzman / Memur   | 6 |
|                       | Kıdemli Uzman   | 4 |

| Değişken                                 | Kategori         | f  |
|------------------------------------------|------------------|----|
| YZ Destekli Sistemlerle Çalışma Deneyimi | Yönetici         | 3  |
|                                          | Destek Personeli | 2  |
|                                          | Var              | 10 |
|                                          | Yok              | 5  |

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmekte olup, katılımcıların çoğunluğunu istatistiksel olarak 30–39 yaş aralığındaki bireyler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise katılımcıların büyük bölümünün lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıların bilişsel farkındalık düzeyinde değerlendirilebilmesine olanak sağlamıştır.

Katılımcıların önemli bir kısmının 6 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olması, insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı değerlendirmeler yapabilmelerini mümkün kılmıştır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun daha önce yapay zekâ destekli sistemlerle çalışma deneyimine sahip olması, elde edilen verilerin uygulamaya dayalı ve deneyim temelli nitelik taşımasını sağlamıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Mülakat Sorularına Yönelik Verdikleri Cevaplar

| Soru No | Mülakat Sorusu                                                                                                              | Amaç            |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| S1      | Çalıştığınız kurumda yapay zekâ destekli uygulamaların (işe alım, performans, eğitim vb.) kullanıldığını düşünüyor musunuz? | YZ farkındalığı |
| S2      | Yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl tanımlarsınız?                                                    | Algı tanımı     |
| S3      | Bu uygulamaların işe alım süreçlerinde adil olduğunu düşünüyor musunuz?                                                     | Adalet algısı   |
| S4      | Yapay zekâ kullanımı çalışanlar arasında eşitlik sağlıyor mu?                                                               | Eşitlik algısı  |
| S5      | Yapay zekâ destekli sistemlerin performans değerlendirmelerini daha objektif hale getirdiğini düşünüyor musunuz?            | Objektiflik     |
| S6      | Yapay zekânın kariyer gelişiminiz üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?                                               | Kariyer algısı  |
| S7      | Yapay zekâ destekli yetenek yönetimi sizi motive ediyor mu?                                                                 | Motivasyon      |
| S8      | Bu sistemler iş güvencenizle ilgili bir kaygı yaratıyor mu?                                                                 | Güvenlik algısı |
| S9      | Yapay zekâ destekli kararların şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz?                                                           | Şeffaflık       |
| S10     | İnsan yöneticiler ile yapay zekâ sistemleri arasında karar alma açısından fark görüyor musunuz?                             | Karar algısı    |
| S11     | Yapay zekâ destekli sistemlere ne düzeyde güveniyorsunuz?                                                                   | Güven           |
| S12     | Bu sistemlerin çalışan-işveren ilişkisini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?                                                | İlişki algısı   |
| S13     | Yapay zekâ uygulamaları iş tatmininizi etkiledi mi?                                                                         | İş tatmini      |
| S14     | Yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin kurum kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz?                                     | Kurumsal kültür |

| Soru No | Mülakat Sorusu                                                                        | Amaç                |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| S15     | Yapay zekâ destekli yetenek yönetimi ile ilgili genel görüş ve önerileriniz nelerdir? | Genel değerlendirme |

Mülakat soruları, yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin çalışan algısı üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir çerçevede ele alacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda sorular; yapay zekâ farkındalığı, algılanan adalet ve objektiflik, güven, motivasyon, kariyer gelişimi ve iş güvencesi gibi temel temalar etrafında şekillendirilmiştir.

Soruların yarı yapılandırılmış biçimde hazırlanması, katılımcıların kendi deneyimlerini serbestçe ifade edebilmelerine olanak tanırken, aynı zamanda araştırmanın amaçları doğrultusunda karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesini mümkün kılmıştır. Bu yaklaşım, nitel verilerin derinliğini artırarak çalışan algılarının yalnızca olumlu ya da olumsuz yönleriyle değil; aynı zamanda ikilemli ve çelişkili boyutlarıyla da ortaya konulmasını sağlamıştır.

Tablo 3. Kodlama Tablosu

| Tema                   | Kod | Açıklama                                       | İfade                                            |
|------------------------|-----|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| YZ Farkındalığı        | YZF | Çalışanın YZ uygulamalarının varlığını bilmesi | “Sistemin yapay zekâ ile çalıştığını biliyorum.” |
| Algılanan Adalet       | ADA | YZ’nin adil karar verdiği algısı               | “İnsanlara göre daha tarafsız.”                  |
| Algılanan Adaletsizlik | ADZ | YZ kararlarının adil bulunmaması               | “Veriler eksik olduğu için adil değil.”          |
| Objektiflik            | OBJ | Performans ve değerlendirmede nesnellik algısı | “Duygusal karar yok.”                            |
| Kariyer Etkisi         | KAR | Kariyer gelişimine katkı algısı                | “Eğitim fırsatları daha doğru sunuluyor.”        |
| Motivasyon             | MOT | Çalışma isteği ve bağlılık                     | “Kendimi daha motive hissediyorum.”              |
| İş Güvencesi Kaygısı   | IGK | İş kaybı korkusu                               | “Yerime sistem geçecek diye düşünüyorum.”        |
| Güven                  | GUV | YZ sistemlerine duyulan güven                  | “Veriye dayalı olduğu için güveniyorum.”         |
| Güvensizlik            | GVZ | YZ’ye karşı şüphe                              | “Her şeyi doğru ölçemez.”                        |
| Şeffaflık              | SEF | Karar süreçlerinin anlaşılabilirliği           | “Neye göre puanlandığımı belli.”                 |
| Karar Üstünlüğü        | KRU | YZ–insan karşılaştırması                       | “YZ daha tutarlı karar veriyor.”                 |
| İnsan İhtiyacı         | INI | İnsan dokunuşuna ihtiyaç                       | “Yönetici görüşü şart.”                          |
| İş Tatmini             | IST | Memnuniyet düzeyi                              | “Daha tatmin edici.”                             |
| Kurum Kültürü          | KUR | Dijitalleşme ve kültürel değişim               | “Daha teknoloji odaklı olduk.”                   |
| Genel Değerlendirme    | GEN | Öneri ve bütünsel bakış                        | “Destekleyici ama sınırları olmalı.”             |

Kodlama tablosunun incelenmesi, yapay zekâ desteği sağlanan yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algılarının hem olumlu hem de olumsuz boyutlar içerdiğini göstermektedir. Özellikle adalet, objektiflik ve şeffaflık kodları, yapay zekâ sistemlerinin çalışanlar tarafından önemli avantajlar sunduğu alanlar olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, iş güvencesi kaygısı, güvensizlik ve insan dokunuşu ihtiyacı gibi kodlar, çalışanların yapay

zekâ uygulamalarına yönelik temkinli yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Bu bulgular, çalışanların yapay zekâyı tamamen reddetmekten ziyade, insan faktörü ile dengeli biçimde kullanılmasını tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Kodlama sürecinde güven ve güvensizlik temalarının eş zamanlı olarak ortaya çıkması, çalışan algılarının homojen bir yapıya sahip olmadığını; bireysel deneyimler, örgütsel pozisyonlar ve sektörel farklılıkların bu algıları şekillendirdiğini göstermektedir. Ayrıca kurum kültürü ve iş tatmini kodları, yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin etkilerinin yalnızca bireysel düzeyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli yansımalar yarattığını ortaya koymaktadır.

Tablolar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan algısı üzerinde çok boyutlu ve karmaşık bir etki yarattığı görülmektedir. Çalışanlar, bu uygulamaları verimlilik, adalet ve objektiflik açısından olumlu değerlendirirken; iş güvencesi, şeffaflık ve insan faktörünün azalması gibi konularda belirli kaygılar taşımaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapay zekânın (AI) yetenek yönetimi süreçlerine entegrasyonu, özellikle dijital ekonominin hâkim olduğu günümüz çalışma yaşamında, çalışan algısı üzerinde önemli dönüşümler yaratmaktadır. Araştırma bulguları, yapay zekâ destekli uygulamaların yetenek yönetimi süreçlerinde karşılaşılan yapısal zorlukların aşılmasına katkı sağladığını ve işletmelerin iş gücü yetkinliklerini daha etkin biçimde yönetmelerine olanak tanıdığını göstermektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin büyük veri setlerini depolama, analiz etme ve yorumlama kapasitesi; çalışanların beceri boşluklarının tespit edilmesini, potansiyellerinin öngörülmesini ve bu doğrultuda kişiselleştirilmiş yetenek yönetimi stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Araştırma sonuçları, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından bağımsız ve stratejik bir yönetim unsuru olarak algılanmasının, örgütlerin iş gücü çevikliği üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Bu algı, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak performans üzerinde dolaylı bir etki oluşturmaktadır. Bulgular, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan algısı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermekte; bu durum, söz konusu uygulamaların yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda psikolojik ve davranışsal çıktılar açısından da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, araştırmada elde edilen nitel bulgular, yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin çalışanlar tarafından koşulsuz biçimde kabul edilmediğini de göstermektedir. Özellikle iş güvencesi, şeffaflık, güven ve insan faktörünün azalmasına ilişkin kaygılar, çalışanların bu teknolojilere temkinli yaklaşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, yapay zekânın yetenek yönetiminde etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanılabilmesi için insan-merkezli, etik ve şeffaf bir yaklaşımın benimsenmesi kritik önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine; yapay zekâ destekli sistemlerin karar destek mekanizması olarak konumlandırılması, nihai karar süreçlerinde insan yargısının korunması ve çalışanlara bu sistemlerin işleyişine ilişkin açık ve anlaşılır bilgilendirme yapılması önerilmektedir. Ayrıca, yapay zekâ uygulamalarının kurum kültürü ile uyumlu şekilde tasarlanması ve çalışan katılımını teşvik edecek biçimde uygulanması, algılanan güven ve adalet düzeyini artırarak bu sistemlerin etkinliğini güçlendirecektir.

## KAYNAKÇA

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high- growth firms: The mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 146-160.
- Adiatma, H. (2023). The Effect of Job Characteristics and Competence on Employee Performance with Organization Culture as a Moderating Variable Studies in the Field of Employment BPJS Membership All over East Java. *GREENOMIKA*, 5(1).
- Akingbola, K., Rogers, S. E., & Intindola, M. (2022). Employee Engagement in Nonprofit Organizations: Theory and Practice. In *Employee Engagement in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*.
- Alsakarneh, G., Ali, A. J., & Ali, S. (2024). The Effect of E-HRM on Workforce Agility in the Jordanian Cement Industry: The Mediating Role of Employee Engagement and the Moderating Role of Digital Innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11).
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 15.
- Andresen, A., Mohammad, S., & Wald, A. (2020). Agility as a Matter of Degree: An Empirical Study of the Determinants of Agility in Projects. *Die Unternehmung*, 74(2).
- Ardian, D., Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of Compensation Procedural Fairness and Employee Engagement on Workforce Agility and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95-104.
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2).
- Azmy, A., Hermawan, E., Arifin, A. L., & Pranogyo, A. B. (2022). The Effect of Talent Management Optimization on Workforce Agility Through Job Satisfaction and Employee Engagement to Develop Excellent Service in Private Hospital. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(5).
- Berawi, M. A. (2019). Managing Nature 5.0 in Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0 Era. *International Journal of Technology*, 10(2), 222
- Besic, A., Hirt, C., & Rahimic, Z. (2024). Contextualising employee engagement in crisis: a protective caring approach to employee engagement in the banking sector in Bosnia and Herzegovina. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), 42-59.

- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudzinski, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. In *Heliyon* (Vol. 8, Issue 10).
- Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. In *Talent Management: A Decade of Developments*.
- Elnakib, A., & Gallego-Roquelaure, V. (2025). Sustainable human resources management in small- medium enterprises in developing countries: a systematic literature review. *Employee Relations: The International Journal*.
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 31.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Mendez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Gürbüz, F. G., Acar, P., & Yener, M. I. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Press academia*, 6(3), 233-245.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120.
- Maley, J. F., Dabic, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108.
- Muzaki, F. I., Ulfa Sari, W., Kharisma Putri, I., Septian Arianto, R., & Putra, R. S. (2023). Factors Affecting Performance Employees: Motivation, Leadership, Environment Work, Organizational Culture, and Achievement Work. *GREENOMIKA*, 3(1).
- Natapoera, M., & Mangundjaya, W. (2020). *The Effect of Employee Involvement and Work Engagement on Workforce Agility*. Proceedings of the Proceedings of the 3rd International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies, ICAS-PGS 2019, October 30-31, Universitas Indonesia, Depok. Indonesia.
- Pandia, N. E. B., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Performance of Organizations: A Review of Systematic Literature Across Different Sectors. *GREENOMIKA*, 6(1), 1-9.

- Pessima, J. D., & Dietz, B. (2019). Global talent management. In *The Wiley Handbook of Global Workplace Eearning*.
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 13, Issue 4).
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2021). Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6).
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Piacentini, R. D., Vega, M., & Mujumdar, A. S. (2021). Beyond industrial revolution 4.0: How industrial revolution 5.0 is related to drying technology. *Drying Technology*, 39(4), 437-438.
- Prasetiawan, T., Nurhayati, M., & Riana, K. E. (2025). The Influence of Agile Leadership and Talent Management on Employee Performance Mediated by Workforce Agility. *International Journal of Applied Management and Business*, 3(1), 1-22.
- Rijwani, T., Kumari, S., Srinivas, R., Abhishek, K., Iyer, G., Vara, H., Dubey, S., Revathi, V., & Gupta, M. (2025). Industry 5.0: a review of emerging trends and transformative technologies in the next industrial revolution. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 19(2), 667679.
- Rofi'ah, R., Avira, S., Budiasih, B., & Agustin, S. K. (2022). Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Akuntansi (MEA)*, 6(3).
- Rosid, A., Muzdalifah, L., & ilhama Qurratu'aini, N. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support, Employee Engagement and Work Motivation on Employee Performance. *Greenomika*, 5(2), 198-205.
- Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce Agility And Adaptive Performance In Government Institution: The Mediating Role Of Work Engagement. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 55(1), 55-62.
- Saxena, V. (2019). Employee Engagement: A recipe to boost Organisational Performance. *Notion Press*.
- Setiti, L. M. D., & Paramarta, W. A. (2023). Workload Influence on Employee Performance of Aria Villas Seminyak with Work Stress as a Variable Intervening. *GREENOMIKA*, 5(1).

- Soedarto, T., & Hardi, T. (2023). *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Employee Engagement*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4).
- Yulian, H. D., & Ekhsan, M. (2023). Pengaruh Talent Management Terhadap Workforce Agility Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Dynamic Management Journal*, 7(3).
- Yusuf, A., Indriasari, I., & Violinda, Q. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta dan Workforce Agility terhadap Kinerja Karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 64-72.
- Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*.
- Ziatdinov, R., Atteraya, M. S., & Nabiyeu, R. (2024). The Fifth Industrial Revolution as a Transformative Step towards Society 5.0. *Societies*, 14(2)