T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

İNSAN KAYNAKLARINDA YAPAY ZEKÂNIN KULLANIMI: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans

Gizem DURMAZ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Nilgün AVCI

İzmir

2026

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARINDA YAPAY ZEKÂNIN KULLANIMI: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Gizem DURMAZ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Nilgün AVCI

İzmir

2026

Tez Değerlendirme Kurulu Jüri Üyeleri

Başkan (Danışman)	**:** Prof. Dr. Nilgün AVCI
Üye	**:** Prof. Dr. Ferika ÖZER
Üye	**:** Dr. Öğr. Üyesi Samet Can CURKAN

Yüksek Lisans Tezinin kabul edildiği tarih: 25.06.2026

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Ege Üniversitesi tarafından kullanılan 'bilimsel intihal tespit programı' ile tarandığını ve hiçbir şekilde 'intihal içermediğini' beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Gizem Durmaz

ÖNSÖZ

Tez konusu insan kaynakları yönetimi alanında kendi yaşadığım mesleki deneyimler üzerine ortaya çıkmıştır. Daha önce otel işletmelerinde insan kaynakları pozisyonunda görev yapmış olmam, bu alandaki süreçleri doğrudan gözlemleme ve uygulama fırsatı sunmuştur. Bu deneyimler, özellikle günümüzde hızla gelişen yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini inceleme motivasyonumu oluşturmuştur.

Günümüzde yapay zekâ teknolojileri; işe alım süreçleri, işten ayrılma süreçleri, performans değerlendirme ve genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi birçok alanda giderek daha fazla kullanılmakta ve bu konu akademik çalışmalarda önemli bir yer edinmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe, insan kaynağının stratejik önemi nedeniyle yapay zekânın bu süreçlere etkisi dikkat çekici bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Bu doğrultuda hazırlanan bu çalışma, "İnsan Kaynaklarında Yapay Zekânın Kullanımı: Otel İşletmeleri Örneği" başlıklı akademik bir araştırma olarak yürütülmüştür.

Çalışma boyunca bilgi, görüş ve tavsiyeleriyle bana rehberlik eden ve desteğini her zaman hissettiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Nilgün AVCI'ya, çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan değerli insan kaynakları yetkililerine, her zaman maddi, manevi desteklerini hissettiren ve bu süreçte motivasyon kaynağım olan sevgili annem Hafize Durmaz, babam Bircan Durmaz, ağabeyim Yakup Durmaz ve yengem Burcu Durmaz'a ve bana destek olan değerli yakın arkadaşlarıma,

Teşekkürlerimi sunarım.

İzmir, 2026 GİZEM DURMAZ

ÖZET

Artan küreselleşme ve sürekli değişen iş dünyasında, teknolojik yenilikler hayatta kalmak için kritik bir faktör olarak görülmektedir. Günümüzde bilişim ve yapay zekâ teknolojilerinin gelişimiyle, turizm işletmelerinde ve insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımı artmaktadır. Sanal gerçeklik, robotlar, makine öğrenmesi, otonom araçlar ve veri işleme gibi teknolojiler, hem akademik araştırmalarda hem de sektörel uygulamalarda yer bulmakta ve her iş kolunda hızla kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde de yapay zekâ teknolojilerinin kullanım alanı giderek genişlemektedir. Yapay zekâ, turizm işletmeleri dâhil birçok sektörde insan kaynakları süreçlerinin etkinliğini artıran önemli bir teknolojidir. İşe alım, performans değerlendirme ve eğitim gibi süreçlerinde daha nesnel kararlar alınmasını sağlamak, insan kaynaklı hataları en aza indirmek ve süreçleri otomatikleştirerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak için kullanılmaktadır. Bu yönüyle işletmelerin rekabet gücü ve sürdürülebilir performansı desteklenir. Bu teknoloji, süreçlerin daha verimli ve eksiksiz bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Bu çalışma kapsamında insan kaynakları yönetiminde, personel seçimi işe alım süreci, işten ayrılma süreci, eğitim, oryantasyon, performans değerlendirme ve gibi süreçlerinde yapay zekânın etkisi ele alınmaktadır. Otel sektöründe insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımı incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda seçilen otellerin insan kaynakları yöneticileri ile mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve verilerin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, yapay zekânın; personel seçimi, işe alım süreci, işten ayrılma süreci, eğitim, oryantasyon ve performans değerlendirme gibi süreçlerde yardımcı bir unsur olarak kullanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli avantajlar sağladığı, ancak beraberinde bazı sınırlılıklar ve dezavantajlar da içerdiği tespit edilmiştir. Alan yazındaki boşluğu doldurmaya katkı sağladığı düşünülen bu çalışma, mevcut bilgi birikimini zenginleştirmenin yanı sıra, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalar için yol gösterici ve yönlendirici öneriler sunarak literatüre özgün ve kapsamlı bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Fonksiyonları

ABSTRACT

In the face of increasing globalization and the constantly changing business world, technological innovations are seen as a critical factor for survival. Today, with the development of information technology and artificial intelligence (AI), the use of AI is increased in businesses and human resources management (HRM). Technologies such as virtual reality, robots, machine learning, autonomous vehicles, and data processing are rapidly being utilized across all sectors, both in academic research and industry applications. The use of artificial intelligence in HRM is also expanding. AI is a significant technology that enhances the effectiveness of human resource (HR) processes across various sectors, including tourism enterprises. It is used to enable more objective decision-making in processes such as recruitment, performance evaluation, and training, to minimize human-related errors, and to achieve time and cost savings by automating these processes. In this respect, it supports the competitiveness and sustainable performance of organizations. Moreover, this technology contributes to managing processes in a more efficient and comprehensive manner. Within the scope of this study, the impact of AI on HRM processes—such as personnel selection, recruitment, employee turnover, training, orientation and performance evaluation—is examined. This study examined the use of AI in HRM within the hotel sector. A qualitative research design was employed in the study. The purposive sampling technique was used during the data collection process. In this context, interviews were conducted with human resource managers of selected hotels, and a semi-structured interview form was utilized to collect the data. In line with the findings obtained, it was observed that AI is used as a supportive tool in processes such as personnel selection, recruitment, employee turnover, training, orientation and performance evaluation. Furthermore, it was found that AI applications provide various advantages in terms of HRM; however, they also entail certain limitations and disadvantages. This study, which is considered to contribute to filling a gap in the literature, not only enriches the existing body of knowledge but also offers guiding and directional suggestions for future research, thereby making an original and comprehensive contribution to the literature.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources, Human Resources Functions

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ…….....III

ÖZET……...IV

ABSTRACT…….....V

İÇİNDEKİLER.....VI

TABLOLAR LİSTESİ.....VIII

KISALTMALAR.....IX

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....3

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....4

1.3. İşe Alım Süreci.....6

1.4. İşten Ayrılma Süreci 9

1.5. Performans Değerlendirme Süreci.....10

İKİNCİ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ KAVRAMI

2.1. Yapay Zekâ Kavramı.....13

2.2. Yapay Zekâ Uygulamaları.....14

2.3. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları ile İlişkisi.....17

2.4. Yapay Zekânın Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....22

3.2. Araştırmanın Sınırları.....23

3.3. Araştırmanın Yöntemi.....23

3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....24

3.3.2. Araştırmacının Konumu.....26

3.3.3. Araştırmanın Veri Toplanma Süreci 27

3.3.4. Araştırmanın Veri Analiz Süreci.....29

3.3.5. Geçerlilik ve Güvenirliği.....30

3.4. Araştırmanın Bulguları.....31

3.4.1. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Süreçlerine Genel Etkileri..31

3.4.2. İşe Alım, Aday Değerlendirme ve İşten Ayrılma Süreçleri.....41

3.4.3. Performans Yönetimi ve Kariyer.....62

3.4.4. Eğitim, Gelişim ve Oryantayon Süreçleri…….81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA 90

4.2. SONUÇ.....94

4.3. ÖNERİLER.....95

4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....95

4.3.2. Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler.....97

KAYNAKÇA.....98

ÖZGEÇMİŞ.....105

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler 24
Tablo 2. Birinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu …….31
Tablo 3. İkinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ……...37
Tablo 4. Üçüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu …..….42
Tablo 5. Dördüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu 48
Tablo 6. Beşinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu 53
Tablo 7. Altıncı soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu …….57
Tablo 8. Yedinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ……59
Tablo 9. Sekizinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ……..62
Tablo 10. Dokuzuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu….65
Tablo 11. Onuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ……..71
Tablo 12. On birinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ..…75
Tablo 13. On ikinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ……81
Tablo 14. On üçüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu ….84

KISALTMALAR

AI: Artificial İntelligence (Yapay Zekâ)

HR: Human Resources (İnsan Kaynakları)

HRM: Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

YZ: Yapay Zekâ

ML: Machine Learning (Makine Öğrenimi)

DL: Deep Learning (Derin Öğrenme)

NLP: Natural Language Processing (Doğal Dil İşleme)

AR: Augmented Reality (Arttırılmış Gerçeklik)

VR: Virtual Reality (Sanal Gerçeklik)

GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle yapay zekâ uygulamaları, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de önemli bir yer edinmektedir. Dijital dönüşümün temel unsurlarından biri olan yapay zekâ; büyük veri analizi, makine ve derin öğrenme, doğal dil işleme, robotik sistemler, artırılmış ve sanal gerçeklik teknolojileri, yüz tanıma sistemleri, chatbotlar ve kiosklar gibi uygulamalar aracılığıyla işletmelerin karar alma süreçlerini desteklemekte, operasyonel verimliliği artırmakta ve iş süreçlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda yapay zekâ uygulamaları, üretimden finansa, sağlıktan eğitime kadar birçok sektörde yaygın olarak kullanılmakta ve işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Turizm sektörü, yoğun emek kullanımına dayanan yapısı nedeniyle insan kaynakları yönetiminin önemli bir role sahip olduğu sektörlerden biridir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde çalışanların performanslarına bağlıdır (Alagöz, 2023). Bu nedenle çalışanların işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulması gibi insan kaynakları süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Son yıllarda yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinde de çeşitli yapay zekâ uygulamalarından yararlanılmaya başlanmıştır.

Yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminin işe alım ve personel temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon ve çalışan bağlılığı gibi birçok alanında önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle işe alım süreçlerinde, aday arama ve seçme, özgeçmiş inceleme, adaylarla iletişim kurma, mülakatları planlama, performans değerlendirme ve geri bildirim toplama gibi rutin insan kaynakları işlevlerinin otomasyonu, bu süreçlere harcanan zamanı azaltmaya ve verimliliği artırmaya yardımcı olur (Tsymbaliuk, Vasylyk, ve Bilyk, 2022, s. 152). Bunun yanı sıra çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlarının oluşturulması ve oryantasyon süreçlerinde de yapay zekâ tabanlı uygulamalardan yararlanılmaktadır. Yapay zekâ destekli eğitim sistemleri, dijital asistanlar ve sanal öğrenme ortamları sayesinde çalışanların işletme hakkında bilgi edinmeleri ve görevlerine daha kısa sürede adapte olmaları mümkün hale gelmektedir. Ayrıca çalışan deneyimlerinin analiz edilmesi ve işten ayrılma niyetine ilişkin göstergelerin belirlenmesi gibi konularda yapay zekâ uygulamalarının yöneticilere önemli veriler sunduğu görülmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde

kullanılan yapay zekâ yöntemleri, çalışanların bağlılık düzeyi, çalışma saatleri ve performans verilerini analiz ederek işten ayrılma niyetlerini yüksek doğrulukla tahmin edebilmektedir. Bu sayede yöneticiler, yetenekli çalışanların olası ayrılıklarını önceden tahmin ederek gerekli önlemleri alarak ve adayın istifa etme olasılığının önüne geçilebilmektedirler (Bal ve Bal, 2021, s. 1205-1206). Böylece işletmeler, çalışan devir oranlarını azaltmaya ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik daha etkili stratejiler geliştirebilmektedir.

Yapay zekâ uygulamaları insan kaynakları süreçlerine hız, verimlilik ve maliyet avantajları sağlarken bir yandan da veri gizliliği, etik sorunlar ve algoritmik önyargı gibi yapay zekâ uygulamalarının beraberinde getirdiği zorluklar gibi dezavantajları da vurgulanmıştır (Özdemir, Tanyeli ve Yıldırım, 2025). Bununla birlikte, hizmet sektörünün temel unsurlarından biri olan insan dokunuşunun yerinin yapay zekâ tarafından tamamen doldurulamayacağı yönündeki görüşler de dikkat çekmektedir. Bu nedenle yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine etkilerinin sektör özelinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Saka, 2025).

Yapay zekâ teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi'nde kullanımının yaygınlaşması son zamanlarda hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir (Kişi, 2022, s. 492). Bununla birlikte, otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle İzmir'de faaliyet gösteren otel işletmeleri bağlamında gerçekleştirilen araştırmalara rastlanmamıştır. Bu çalışma, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde yapay zekâ kullanımının etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında yapay zekânın işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon ve işten ayrılma niyeti gibi insan kaynakları süreçlerine olan etkileri, insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu yönüyle araştırmanın, konuya ilişkin bilgi birikimine katkı sağlaması ve otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımına yönelik önemli bulgular ortaya koyması beklenmektedir. Araştırma, literatürdeki boşluğu doldurması ve sektöre özgü bulgular sunması açısından önem taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, bir işletmenin insan kaynağının temin edilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Byars ve Rue, 1997). Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda insan gücü gereksiniminin etkin biçimde karşılanması; çalışanların motive edilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi ile bu süreçlerin sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik plan, program ve stratejilerin bütününü ifade etmektedir (Tanke, 1990).

İKY'nin, farklı tanımları olsa da temelde organizasyonun hedeflerine ulaşması için yetkin, bağlı ve nitelikli bir iş gücünü işe alma, geliştirme ve elde tutma sürecidir. Çağımızda İKY, yalnızca iş gücü maliyetlerini yönetmekten öte, yenilikçiliği destekleyen ve organizasyona rekabet avantajı sağlayan stratejik bir değer olarak görülmektedir. İKY'nin amacı, kurum personeline ilişkin tüm süreçlerin zamanında ve maliyet etkin bir biçimde koordine edilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını analiz ederek, işin gerekliliklerine en uygun personelin seçilmesi ve bu personelin en verimli şekilde değerlendirilmesi sürecini içermektedir. Bunun yanı sıra İKY, çalışanların işe alımından emeklilik sonrası süreçlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve çalışan performansını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilip uygulanmasını içeren kapsamlı bir yönetim sürecidir.

İKY, örgütlerin yönetiminde insan unsuruna odaklanan ve kritik öneme sahip bir işlevdir. İşe alım, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, çalışan ilişkileri ile ücretlendirme gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Günümüzde İKY, bir kuruluşun en değerli varlıkları olan ve bireysel ya da kolektif düzeyde katkı sağlayan çalışanların etkin biçimde yönetilmesine yönelik stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Stone ve Deadrick, 2015). İKY, yalnızca çalışanların işe alımı, yönetimi ve işten ayrılma süreçleriyle sınırlı olmayıp; iş gücünün örgütsel stratejik hedeflerle uyumlaştırılmasını ve çalışanların bu hedeflere ulaşmalarını destekleyecek şekilde motive edilmesini, eğitilmesini ve ödüllendirilmesini kapsayan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır (Balcıoğlu, 2023, s. 200).

Bu çalışma çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları, işe alım süreci, işten ayrılma süreci ve performans değerlendirme sürecine yönelik çeşitli yönetim tekniklerini kapsayan sistematik bir süreç olarak ele alınmaktadır.

1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları birimi, örgütlerde çeşitli fonksiyonları yerine getirmekte olup, bu fonksiyonlar kurumdan kuruma farklılık gösterebilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) temel fonksiyonları, çalışanların örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulmasını kapsayan bütüncül bir yapıya sahiptir. Başlıca fonksiyonlar şunlardır; İnsan Kaynakları Planlanması, İşe Alım Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Endüstri İlişkileri/ Koruma, Motivasyon 'dur.

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** İnsan kaynakları planlaması, dar anlamda, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin uygulanmasına yönelik geliştirme süreçlerini kapsamaktadır. Geniş anlamda ise, örgütsel hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıda iş gücünün hazır bulundurulmasını ve bu iş gücünün en ekonomik ve örgüt amaçlarıyla uyumlu biçimde kullanılmasını ifade eden bir süreçtir (Kaynak, 1998). İnsan kaynakları planlaması, personel gereksinimlerinin belirlenmesi ve nitelikli yetenek havuzunun sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik stratejilerin oluşturulmasını kapsayan bir süreçtir. Önemi ise, etkin planlama ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamasına katkı sağlaması ve rekabet avantajının sürdürülmesini mümkün kılmasıdır.
- **İşe Alım Yönetimi:** İşe alım yönetimi, insan kaynakları planlama fonksiyonunun ardından tanımlanması gereken en kritik süreçlerden biridir. Zira bir organizasyonun başarısı büyük ölçüde istihdam ettiği çalışanların niteliklerine bağlıdır. Bu kapsamda işe alım yönetiminin temel amacı, işin gerekliliklerini yerine getirebilecek adayların bilgi, beceri ve yetkinlik açısından yeterlilik düzeylerinin belirlenmesidir (Kaynak, 1998). İşe alım yönetimi, işe uygun adayların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve istihdam edilmesi süreçlerini kapsayan temel bir insan kaynakları fonksiyonudur. Örgütün iş gücü gereksinimlerinin etkin ve zamanında karşılanması açısından kritik öneme sahiptir.

- **Eğitim ve Geliştirme:** Eğitim ve geliştirme, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla performanslarını artıracak bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazandırılmasına yönelik yapılan stratejik ve kurumsal bir yatırımdır (Aktar ve Pangil, 2018, s. 613). Çalışanların sürekli gelişimini destekleyerek farklı yetkinliklerini etkin biçimde kullanabilmelerini sağlamaktadır.
- **Performans Yönetimi:** Performans yönetimi, çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik süreçlerin etkin biçimde yönetilmesini kapsayan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Çalışan performansının artırılmasına katkı sağlamakta ve bireysel performans ile örgütsel hedefler arasındaki uyumu güçlendirmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların işlerini yürütürken kendilerini geliştirmelerine, öğrenme süreçlerini desteklemelerine ve kariyerlerinde ilerleme sağlamalarına imkân tanıyan, performanslarına ilişkin geri bildirim sağlayan sistematik bir süreçtir (Zhou, 2003, s. 415). Performans değerlendirme, temelde örgütsel, ekip ve bireysel etkinliği artırmaya yönelik performans iyileştirme süreci ile ilgilidir. Çalışanların mevcut pozisyonlarındaki iş yapma potansiyelinin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesinde önemli bir araç olan performans değerlendirme, yöneticilerin özellikle terfi kararlarını almalarına katkı sağlamakta ve aynı zamanda birçok insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna değerli bilgiler sunmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s. 192). Çalışanların performans değerlendirme sistemini etkili ve adil bulmalarında en belirleyici faktör, algılanan adalet düzeyidir. Bu sistemin adil olduğuna inanmaktadırlar.
- **Ücret ve Yan Haklar Yönetimi:** Maaş, prim, teşvik ve sosyal haklar belirlenir. Ücret sistemi uygulamaları, örgütü nitelikli iş gücü açısından cazip kılmayı, mevcut çalışanları motive ederek elde tutmayı amaçlayan ve hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılmasında stratejik öneme sahip olan temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir (Acar, 2007, s.55). Örgütlerde adil ücret dağılımı, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin temel unsurlarından biridir. Adil ücret politikaları çalışanların motivasyonunu ve performansını artırırken, düşük ücret ve yetersiz ödüllendirme performansın olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Handel ve Gıttleman, 2004, s. 68).
- **Kariyer yönetimi:** Uygun kariyer gelişimi uygulamaları, çalışanların

motivasyonunu artırarak tükenmişliği azaltmakta ve bu sayede çalışan bağlılığının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Albrecht, 2012, s. 847). Genel olarak, çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda ilerleme imkânı sunan örgütlerde çalışma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Hall ve Foster, 1977, s. 282).

- **Motivasyon:** Personelin kuruma sağladığı katkı, bedensel güç, düşünsel yetenekler ve gönülden bağlılık olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Sadullah, 1998). Motivasyon, bireyin içsel gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu etki sayesinde özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar, verimlilik ve kalite açısından rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Motivasyon, bireylerin eylemlerini gerçekleştirmelerini sağlayan içsel ve dışsal güçleri ifade eder; iş yaşamında çalışanları harekete geçiren güdülerin niteliği ve geliştirilme yolları üzerine odaklanır.

1.3.İşe Alım Süreci

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan işe alım süreci kapsamlı bir biçimde incelenmektedir.

İşgören seçimi sürecinin altyapısını, işgören bulma faaliyetleri teşkil etmektedir. İşgören alım ve seçim süreci, personel ihtiyacının belirlenmesi, adayların araştırılması ve bulunması ile uygun adayların seçilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin temel amacı, işletmenin stratejik hedeflerini destekleyecek ve işin gerektirdiği niteliklere sahip doğru adayın istihdam edilmesini sağlamaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için, personel alımı sırasında tüm aşamaların özenle planlanması ve uygulanması gerekmektedir (Kaynak, Adal, Ataay, Uyargil, Sadullah, Acar ve Uluhan, 1998, s. 113).

İşe alım ve seçim sürecinin çok boyutlu yapısı dikkate alındığında, organizasyon ve ilgili pozisyon için en uygun adayları çekmek ve belirlemek amacıyla uygun yöntemlerin etkin bir şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır (Hewage, 2023, s. 605). Günümüzde işe alım sürecinde birden fazla yöntem ve sistemden yararlanılmaktadır. Özellikle gelişen bilgi teknolojileri ve dijital platformlar, sürecin daha hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayarak önemli ölçüde zaman tasarrufu sunmaktadır. Bununla birlikte, adayların değerlendirilmesinde zihinsel ve

fiziksel yetenek testleri, bilgi ve beceri düzeyini ölçen uygulamalar ile kişilik envanterleri gibi psiko-teknik araçların kullanımı, daha nesnel ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, geleneksel bir yöntem olmasına rağmen, adaylarla yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler, adayın iletişim becerileri, tutumları ve kuruma uyumu hakkında derinlemesine bilgi edinilmesi açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Fındıkçı, 1999).

İşe alım süreci, personel tedarikinin ardından adayların işletmenin gereksinimleri doğrultusunda değerlendirilerek elenmesi ve en uygun adayın istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte hem işletme hem de aday, kendi beklenti ve ihtiyaçları çerçevesinde karşılıklı bir değerlendirme yapmaktadır. İşletme, ihtiyaçlarına en uygun adayı seçmeyi hedeflerken; aday da kendi niteliklerine ve beklentilerine uygun bir pozisyonda çalışma amacı taşımaktadır. Bu nedenle işe alım süreci, karşılıklı uyuma dayalı çift yönlü bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Kızıloğlu, 2012, s. 41).

İşe alım sürecinin temel amacı, tüm adaylar arasından en uygun ve nitelikli olanı belirleyip ilgili pozisyona yerleştirmektir. Geleneksel olarak iş ilanları gazete veya dergiler aracılığıyla yayımlanmakta ve başvurular bu mecralar üzerinden alınmaktaydı. Ancak teknolojik gelişmelerle birlikte, günümüzde işe alım süreci büyük ölçüde çevrimiçi platformlar üzerinden yürütülmektedir. Bu durum, geçmişte işe alım uzmanlarının üstlendiği iş yükünü azaltmakta ve değerlendirme sürecini kısaltmaktadır; aynı zamanda, işin gerektirdiği niteliklere uygun adayların sürece daha hızlı ve etkin bir şekilde dahil edilmesini sağlamaktadır (Kırılmaz ve Ateş, 2021).

İşe alım süreci, hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılarak doğru adayın doğru pozisyona yerleştirilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu süreç, bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynağına erişim sağlama, adayları değerlendirme, uygun adayları seçme ve nihai olarak adayları ilgili pozisyonlara yerleştirme aşamalarını kapsamaktadır. Ayrıca, işe alım süreci, işin gerektirdiği niteliklere uygun adaylardan oluşan bir havuz oluşturulmasına da imkân tanımaktadır (Şenkul, 2022).

Aşağıda, aday havuzu oluşturmanın işletme açısından taşıdığı önemin başlıca nedenleri belirtilmiştir (Schuller ve Welch, 1994, s. 218):

- Firmanın mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyaçlarını belirlemesini sağlar. Böylece, işletme faaliyetleri aksatılmadan, gerekli personel doğru zamanda temin edilebilir.

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip personelin düşük maliyetle tespit edilmesini garanti eder.
- İşletmenin gereksinimlerine uygun olmayan adayların hızlı bir şekilde elenmesine katkıda bulunur; bu sayede gereksiz adaylarla mülakat yapılma riski ortadan kalkar.
- Çalışan devrinin yüksek olduğu işletmelerde, işten ayrılan personelin yerini doldurma sürecini kolaylaştırır.

Çalışan seçimi aşamasında, adayların işe uygunluğunu değerlendirmek için farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bu süreçte kullanılan kaynaklar, temel olarak iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Kızıloğlu, 2012, s. 47).

İç kaynaklar, boş pozisyonların mevcut çalışanlarla doldurulmasında kullanılmaktadır. Avantajları şunlardır: düşük maliyetli olması, mevcut çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, farklı pozisyonlarda görev almalarının sağlanması, sürecin hızlı işlemesi ve çalışan motivasyonunun artması (Sabuncuoğlu, 2013, s. 121). İç kaynak kullanımı kapsamında başvurulan üç yöntem şunlardır: terfi, iç transfer ve rütbe düşürme (Kızıloğlu, 2012, s. 49).

Dış kaynaklar, işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli iç kaynaklardan karşılayamadığı durumlarda başvurulan kaynaklardır. Bu kaynaklar arasında iş ilanları, aracılar aracılığıyla başvuru, internet, iş kurumları, dış kaynak personel ile üniversiteler ve öğrenci kulüpleri yer almaktadır (Kızıloğlu, 2012, s. 51).

Çalışanların işe alım sürecinde birçok işletme benzer yöntemler kullanmakla birlikte, sürecin detayları işletmenin büyüklüğü, işin özellikleri, seçilecek çalışan sayısı ve dış etkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışan seçim süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Önder, 2000, s. 26).

- Aday başvuru formlarının doldurulması
- Aday seçimi için testlerin uygulanması
- Mülakat yapılması
- Referansların değerlendirilmesi
- İş teklifinin yapılması

1.4.İşten Ayrılma Süreci

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından bir diğeri olan işten ayrılma süreci kapsamlı bir biçimde incelenmektedir.

İşten ayrılma niyeti, bireylerin mevcut çalıştıkları örgütten kendi iradeleriyle ayrılmaya yönelik bilinçli bir eğilim geliştirmeleri ve bu doğrultuda şekillenen tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Mobley, 1977, s. 237). Başka bir tanıma göre, çalışanların kurum içerisinde deneyimledikleri memnuniyetsizlikler neticesinde iş ilişkilerini sonlandırma yönünde istek duymalarıdır (Rusbult vd., 1988). Bu kavram, bireyin iş ortamına yönelik algılarının olumsuz yönde şekillenmesi, iş doyumunun azalması ve örgütsel bağlılığın zayıflaması ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların işten ayrılma niyetleri, yalnızca bireysel bir karar olmanın ötesinde, kurum içi dinamiklerin ve yönetim süreçlerinin etkinliğini yansıtan kritik bir gösterge niteliği taşımaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların gönüllü olarak örgütten ayrılma sürecine ilişkin bilişsel, duygusal ve davranışsal aşamaları içeren çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. İş ortamında ortaya çıkan olumsuz psikolojik tepkiler, bu sürecin tetikleyicisi niteliğindedir. Söz konusu psikolojik tepkiler sonucunda çalışanlarda geri çekilme eğilimi oluşmakta; bu eğilim zamanla düşünsel düzeyden davranışsal düzeye geçerek fiili işten ayrılma davranışına dönüşebilmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, yalnızca bir düşünce veya istek durumunu değil, aynı zamanda buna yönelik davranışsal eğilimleri de kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Baş, 2020). İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyen, örgütlerin rekabet ettikleri piyasa ortamındaki konumlarını zayıflatan ve bireylerin işten ayrılmayı planlamalarına yönelik olumsuz düşünceler geliştirmelerine zemin hazırlayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Öztürk ve Kaymak, 2025).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili March ve Simon Modeli, Porter ve Steers Modeli, Fishbein ve Ajzen Modeli, Mobley Modeli, Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino Modeli, Steers ve Mowday Modeli, Jackofsky Modeli, Lee ve Mitchell Modeli ve Price Modeli gibi birçok teori üretilmiştir (Kılıç, 2023).

Alanyazında işten ayrılma niyetini belirleyen unsurların genel olarak üç ana başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bu unsurlar; çevresel faktörler (işsizlik oranı, iş algısı, sendikal yapı ve işgücüne katılım düzeyi), örgütsel faktörler (iş arkadaşları, ücret düzeyi, terfi, iş performansı, rol açıklığı, üstle ilişkiler, teşvik, finansal ödüller,

örgütün büyüklüğü, düzensiz çalışma saatleri ve genel performans düzeyi) ile bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, emeklilik, hamilelik, ikametgah değişikliği, stres ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Süner, 2014; Varol, 2010; Akyüz ve Eşitti, 2015, s. 27).

İşletmelerde benimsenen ücretlendirme politikaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların örgütte kalıcılığını sağlamak amacıyla geliştirilen adil ve sürdürülebilir ücret sistemleri, aynı zamanda personelin özlük haklarının güvence altına alınmasına da katkıda bulunmaktadır (Şengül, 2023, s. 28; Seyfullahoğulları, 2018, s. 58). Çalışan devir hızının yüksek olması, personelin işten ayrılma niyetini artıran önemli bir örgütsel faktör olarak değerlendirilmektedir. Devir hızındaki artışla birlikte iş yükünün yoğunlaşması, çalışanların motivasyon düzeylerinin azalmasına ve buna bağlı olarak performanslarının olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Performanstaki bu düşüş ise örgütsel verimlilik üzerinde negatif sonuçlar doğurmaktadır (Ak, 2018, s. 3).

İşletmede çalışanın örgütsel süreçlere sağladığı sinerjik katkının ve yarattığı katma değerin yüksek düzeyde olması; bununla birlikte görev süresi boyunca edinmiş olduğu mesleki deneyim, sergilediği performans ve geliştirdiği yetkinliklerin ileri seviyede bulunması, ilgili çalışanın işten ayrılması durumunda örgüt açısından önemli ölçüde ekonomik ve operasyonel maliyetlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi, örgütler açısından hem maddi hem de manevi nitelikte çeşitli kayıpların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu kapsamda örgüt üyeleri arasında meydana gelen motivasyon kaybı, örgütsel işleyişte yaşanan aksaklık ve bozulmalar ile örgütsel maliyetler üzerindeki olumsuz etkiler, söz konusu sürecin temel sonuçları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanları işten ayrılma eğilimine sevk edebilecek unsurların ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli örgütsel önlemlerin sistematik bir biçimde alınması büyük önem taşımaktadır.

1.5.Performans Değerlendirme Süreci

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında önemi giderek artan performans değerlendirme, günümüzde büyük ya da küçük ölçekli tüm işletmelerde yaygın biçimde kullanılmaya başlamaktadır.

Performans değerlendirmesi, işletmede yürütülen faaliyetlere ilişkin önceden belirlenmiş ölçütlerin temel alınması doğrultusunda, çalışanların iş performanslarının sistematik biçimde izlenmesi ve analiz edilmesi sürecidir (Cheung ve Law, 1998, s. 404). Performans değerlendirme faaliyetinin temel amacı, örgütte yer alan insan kaynaklarının mevcut potansiyelini geliştirmek ve örgütün stratejik ilerlemesine katkıda bulunmaktır (Asım, 2001, s. 290). Bireysel ve örgütsel performansın yükseltilebilmesi amacıyla, çalışanların performanslarının sistemli biçimde değerlendirilmesi; üstün performansın ödüllendirilmesi, gerekli eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması, kariyer süreçlerinin planlanması, ihtiyaç hâlinde disiplin uygulamalarına başvurulması ve kuruma gerçek anlamda katma değer sağlayan faaliyetlerin yürütüldüğünün güvence altına alınması gerekmektedir (Benligiray, 2013, s. 14).

Performans değerlendirmenin amaçları; personel envanterinin oluşturulmasını sağlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, ücret ve ödüllendirmede adaleti sağlamak, personel gelişimini desteklemek ve terfi, işten çıkarma, yerleştirme gibi yönetsel kararlara temel oluşturmaktır. Modern yönetim anlayışı, bu bilgileri temel alarak değerlendirme yapmaktadır (Akal, 2005, s. 65). Performans değerlendirme süreçlerinin adil biçimde yürütülmesi, çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta ve örgütün psikolojik iklimine olumlu katkı sağlamaktadır (Ihionkhan ve Aigbomian, 2014, s. 22).

Performans değerlendirme, yönetim, işletme ve çalışan açısından önemlidir. Çalışanlar için motivasyon, gelişim alanlarını görme, performans karşılığında maddi kazanç sağlanması ve kariyer planlaması açısından fayda sağlarken; işletme için insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, çalışanların geliştirilmesi ve motive edilmesine katkı sunar. Aynı zamanda işletmelerin çalışanların durumunu analiz edebilmesine de imkân sağlar (Pelit ve Çetin, 2019).

Turizm işletmeleri gibi emek yoğun sektörlerde, örgütsel performans büyük ölçüde çalışanların sergilediği performansa bağlıdır (Luthans ve Stajkovic, 1999, s. 56). Yüksek performans müşteri memnuniyetini artırırken, düşük performans şikâyetleri ve marka değişimini artırır (Jana ve Chandra, 2016, s. 13).

Performans değerlendirmesinin etkili olabilmesi için planlı ve sistemli bir süreç izlenmeli, yöneticiler eğitilmeli, değerlendirmeler düzenli yapılmalı ve çalışanlara geri bildirim verilmelidir. Performans değerlendirme süreci; kriterlerin ve standartların belirlenmesi, değerlendirmenin ne zaman ve hangi aralıklarla yapılacağının

belirlenmesi, değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi, performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi, performans değerlendirmesini yapacak kişilerin eğitimi, performans değerlendirme görüşmesi ve son olarak performans değerleme sisteminin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri; karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, kompozisyon yöntemi, grafik değerleme ölçeği, derecelendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi, davranışsal değerleme ölçeği, psikolojik değerleme yöntemi, amaçlara göre yönetim ve 360 derece geribildirim yöntemi olarak sınıflandırılmaktadır (İplik, 2004).

Performans değerlendirmede yöntem, değerlendirici, zamanlama ve süreçten kaynaklanan sorunlar, doğru analiz ve güvenilir veri elde edilmesini zorlaştırır. Bu durum, işletmelerin uzun vadede karşılaşabileceği sorunları artırmaktadır. Bu nedenle söz konusu problemlerin giderilmesi ise daha sağlıklı verilerle işletmelerin geleceğe yönelik daha doğru kararlar almasını sağlar.

Turizm işletmelerinde verimliliğin büyük ölçüde insan faktörüne ve çalışan performansına bağlı olması nedeniyle, performans ölçüm ve sonuçlarına özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme, yalnızca yıllık bir zorunluluk olarak değil; belirli aralıklarla işletmenin geleceğini yönlendiren, sorunları ortaya çıkaran ve daha gerçekçi sonuçlar elde etmeyi sağlayan bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Turizm işletmelerinde performans değerlendirme, verimlilik ve gelecek planlaması için önemlidir. Bu sürecin etkin sonuçlar verebilmesi, doğru ve eksiksiz şekilde uygulanmasına bağlıdır. Performans değerlendirmenin hatasız olması, nesnel bir sistemin kurulmasına bağlıdır ve bu görev insan kaynakları birimine aittir. Turizm işletmelerinde nesnelliğin sağlanması zor olduğundan, süreç, yöntem, sıklık ve değerlendiricilerin doğru belirlenmesi önemlidir (Pelit ve Çetin, 2019).

İKİNCİ BÖLÜM

YAPAY ZEKÂ KAVRAMI

2.1. Yapay Zekâ Kavramı

Yenilikçi birey, sahip olduğu bilgiyi geliştirerek yaşamı kolaylaştıran teknolojiler tasarlayan ve bunları farklı alanlarda kullanabilen kişidir. Bu süreçte insan zihniyle uyumlu çalışabilecek teknolojilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle geleceğin önemli teknolojilerinden biri olarak yapay zekâ (YZ) öne çıkmaktadır. YZ karmaşık yapısına rağmen hızla gelişmekte ve tüm sektörlerde etkisini artırmaktadır. Diğer teknolojileri destekleyen bir rol üstlenirken, gelecekte hangi yeni teknolojilerle birlikte çalışacağı ise kesin olarak öngörülememektedir (Karataş, 2021).

YZ ilk kez John McCarthy tarafından ortaya atılmıştır. McCarthy ayrıca, YZ araştırmalarında kullanılmak üzere 1958 yılında LISP programlama dilini geliştirmiştir (Kamer, 2009). Kavram sözlükte, bir bilgisayarın ya da bilgisayar kontrollü bir sistemin; insan benzeri şekilde algılama, öğrenme, akıl yürütme, karar verme, problem çözme ve iletişim kurma gibi bilişsel süreçleri gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025).

YZ, bilgisayarların ve makinelerin insan zekâsını taklit ederek problem çözme, öğrenme ve karar verme gibi süreçleri gerçekleştirmesini sağlayan bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır. Bilgisayar biliminin bir alt alanı olan YZ; makine öğrenimi ve derin öğrenme gibi yaklaşımları kapsamakta ve çoğu zaman bu kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950'li yıllarda YZ kavramı ön plana çıkmış, 1980'lerde makine öğrenimi önem kazanmış, 2010'larda derin öğrenme öne çıkmış ve 2020'li yıllarda üretken YZ uygulamalarıyla bu teknolojiler daha ileri bir aşamaya ulaşmıştır (IBM, 2024). Başka bir ifadeyle YZ, makinelerin veya bilgisayar sistemlerinin normalde insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapsamda YZ; verileri analiz edebilen, deneyimlerden öğrenebilen ve bu doğrultuda akılcı kararlar alabilen sistemleri içermekte olup, genellikle insan girdisi ve yönlendirmesiyle çalışmaktadır (ISO, 2024a).

YZ'nın gelişim süreci dikkate alındığında, farklı hedeflere hizmet ettiği görülmektedir. Genel bir sınıflandırma yapıldığında bu hedefler; eğitim ve gelişimi

destekleme, bilimsel araştırmalara katkı sağlama ve yenilikçi ürünler ile mühendislik çözümleri üretme olmak üzere üç temel kategoride değerlendirilebilir (Kılıç, 2023).

YZ ve robotik teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte, bu teknolojilerin turizm, seyahat ve konaklama sektörleri üzerindeki etkileri giderek daha görünür ve belirleyici hale gelmektedir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'ne göre YZ, yalnızca teknolojik bir ilerleme değil; aynı zamanda müşteri deneyimini kişiselleştirme, sürdürülebilir performans iyileştirmeleri sağlama ve gerçek zamanlı fiyatlandırma mekanizmaları geliştirme kapasitesine sahip stratejik bir araç olarak görülmektedir (WTTC, 2024).

2.2. Yapay Zekâ Uygulamaları

YZ uygulamaları günümüzde birçok farklı iş alanında kullanılmakta olup, bu kullanım alanları hem uygulama türüne hem de kullanılan YZ yaklaşımına göre değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda; etkileşimli işlem tabanlı uygulamalar, bilgi sistemleri, büyük veri analiz sistemleri (gerçek zamanlı veya toplu işleme), sensör tabanlı veri toplama sistemleri (Nesnelerin İnterneti), akıllı konuşma sistemleri (sohbet robotları ve kişisel asistanlar), gömülü kontrol sistemleri, eğlence sistemleri ve bağımsız uygulamalar YZ temel kullanım alanları arasında yer almaktadır (Ćormarković vd., 2022, s. 30).

YZ teknolojileri; nesne tanıma, insan dilini anlama, öğrenme, öneri sunma ve belirli görevleri bağımsız şekilde gerçekleştirme gibi yeteneklere sahiptir. Bu özellikler bazı durumlarda insan müdahalesine olan ihtiyacı azaltabilmektedir. Turizm sektöründe ise YZ; öneri sistemleri, sohbet robotları, sesli asistanlar, otonom ajanlar ve çeviri uygulamaları gibi farklı alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Bulchand-Gidumal, 2022, s. 8).

YZ, turizm sektöründe operasyonel verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Doğal dil işleme teknolojileriyle desteklenen sohbet robotları, müşterilere anlık destek sağlayarak soruları yanıtlayabilmekte, öneriler sunabilmekte ve rezervasyon süreçlerini yönetebilmektedir. Bu sayede bekleme süreleri azalmakta ve müşteri memnuniyeti artmaktadır. Bunun yanı sıra, yüz tanıma teknolojisi havaalanları, oteller ve diğer seyahat tesislerinde hızlı ve güvenilir kimlik doğrulama imkânı sunarak hem güvenliği artırmakta hem de kullanıcı deneyimini iyileştirmektedir. Ayrıca artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) uygulamaları, turistlerin destinasyonlara yönelik görsel ve duygusal etkileşimini

güçlendirerek destinasyonların rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Sousa, Cardoso ve Dias, 2024, s. 2; Doğan ve Niyet, 2024, s. 3).

Makine Öğrenimi (ML) ve Derin Öğrenme (DL): ML, bilgisayarların önceden belirlenmiş kurallara bağımlı olmaksızın veri içerisindeki örüntüleri tespit etmesine ve deneyim yoluyla öğrenmesini sağlayan bir yaklaşımdır. DL, ok katmanlı yapay sinir ağları aracılığıyla büyük ve karmaşık veri setlerini işleyebilen bir makine öğrenmesi yaklaşımıdır. Bu yöntem sayesinde görüntü tanıma, ses analizi ve duygu çözümlemesi gibi gelişmiş uygulamalarda yüksek düzeyde doğruluk oranlarına ulaşılabilmektedir (Atalay, 2022, s. 2154).

Doğal Dil İşleme (NLP): NLP teknikleri, yazılı ve sözlü dili anlama, yorumlama ve üretme yeteneği sunarak özgeçmiş tarama, çalışan geri bildirimlerinin analizi ve chatbot tabanlı otomatik yanıt sistemleri gibi birçok alanda yaygın biçimde kullanılmaktadır (Jurafsky ve Martin, 2023). NLP, metin ve sesin farklı dillere çevrilmesi işlemlerini de yapmaktadır. Ayrıca, Google Assistant, Apple Siri ve ChatGPT gibi sanal asistanlar ve sohbet robotları, doğal dil işleme teknolojisinin en yaygın kullanım örneklerini oluşturmaktadır (Mitchell, 2024).

Bilgisayarlı görüş: Bu uygulama görüntü ve videoları analiz ederek nesneleri tanımlamaya odaklanır. Görüntü tanıma, segmentasyon ve nesne tespiti gibi yöntemler kullanılır. Otonom araçlar, tıbbi görüntüleme ve yüz tanıma gibi uygulamalarla YZ kullanım alanını genişletmiştir (Mitchell, 2024).

Robotik: Robotlar, programlanabilir, öğretilebilir ve akıllı olmak üzere üç gruba ayrılır. Bazıları sabit programlarla çalışırken, akıllı robotlar öğrenme yeteneği sayesinde çevreye uyum sağlayabilir. YZ çalışmalarında önemli bir yere sahip olan robotlar, endüstriyel ve hizmet robotları olarak sınıflandırılmakta ve özellikle turizm sektöründe yaygın şekilde kullanılmaktadır. Turizm ve konaklama işletmeleri; oda servisi, bahçe ve peyzaj alanlarının bakımı, zemin temizliği, misafirlere bilgi verilmesi, yemek hazırlama ve servis, içecek sunumu ile bilet satış işlemleri gibi birçok hizmet alanında robot teknolojilerinden faydalanmaktadır (Doğan ve Vatan, 2019; Ivanov ve Webster, 2020). Yüz ve kimlik taraması ile misafir tanıma, bilgi kaydı ve oda anahtarı teslimi gibi check-in işlemleri otomatik olarak yapılabilmektedir. Belboy robotlar, konukların bagajlarını odalarına taşırken (Aslantürk ve Erdem, 2021), akıllı oda sistemleri aydınlatma, ısıtma ve cihaz kontrolünü kişiselleştirerek konfor sağlamaktadır. Bunun yanında oda içindeki ısıtma, aydınlatma, televizyon ve diğer cihazlar, YZ destekli sistemler aracılığıyla misafirin tercihlerine göre kontrol

edilebilmektedir. Ayrıca sanal asistanlar, oda servisi ve otel hizmetleri hakkında bilgi vererek misafirlere destek sunmaktadır (Demir, 2021). Otelcilik sektöründe, operasyonel verimliliği artırmak ve misafir deneyimini iyileştirmek amacıyla robotlar ve diğer otonom teknolojilerin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Konaklama sektöründe robotların kullanımını başlatan örneklerden biri, Robby, Aloft Hotel'de kullanılan otonom bir güvenlik robotudur. 360 derece kameralar ve sensörlerle çevreyi izleyebilir, potansiyel tehditleri tespit edebilir, plakaları okuyabilir ve şüpheli kişileri takip edebilmektedir (Effinger, 2023).

Uzman sistemler: Bir uzmanın bilgi ve karar verme süreçlerinin bilgisayar ortamına aktarılmasıyla oluşturulan YZ tabanlı uygulamalardır. Bu sistemler, belirli bir uzmanlık alanına ilişkin bilgileri içeren ve bu bilgiler doğrultusunda karar üretebilen bilgisayar uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Huang vd., 2022).

Yüz Tanıma Teknolojisi: YZ önemli uygulama alanlarından biri olarak giderek önem kazanan ve farklı sektörlerde çeşitli amaçlarla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bir bireyin kimliğini yüz özelliklerine dayanarak tespit etmek veya doğrulamak amacıyla algoritmalardan yararlanmaktadır. Check-in süreçlerini azaltmayı hedefler.

Kiosks/Self-servis Ekranları: Kiosklar, hizmet sunumu, bilgi paylaşımı ve sektöre özgü işlemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan; kullanıcılarla dokunmatik ekranlar aracılığıyla etkileşim kuran modern teknolojik cihazlardır (Mobisis, 2024). Misafirler, otel girişlerinde belge kontrolü nedeniyle zaman alıcı süreçlerle karşılaşabilmektedir. Bu süreci hızlandırmak ve daha verimli hale getirmek için biyometrik verilerle çalışan yüz tanıma sistemlerine sahip kiosklar ve self-servis ekranlar kullanılmaktadır. Yüz tanıma teknolojisi kullanan sistemler sayesinde misafirler, yüzlerini taratarak kimlik doğrulama işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Self-servis uygulamaları, misafirlere sipariş verme ve çıkışta fatura ödeme imkânı sunmaktadır (Kemer, 2021). Bu özellikleri sayesinde dijital kiosklar, otel hizmetlerinde check-in ve check-out süreçlerinin otomatikleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca self-servis teknolojileri, etkileşimli harita modülleri ile desteklenerek misafirlerin otel içi yön bulmalarına ve çevredeki alanlara ulaşım konusunda yol tarifi almalarına olanak tanımaktadır (Lukanova ve Ilieva, 2019).

Sohbet Robotu (Chatbot): "Chatbot" kavramı, "chat" ve "robot" sözcüklerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Sohbet robotları, doğal dili kullanarak insan benzeri etkileşimler kurabilen bilgisayar programlarıdır (Zlatanov ve Popesku, 2019, s. 85). YZ destekli sohbet robotları, farklı ülkelerden gelen ve çeşitli dillerde iletişim

kuran misafirlerle etkileşim sağlamak amacıyla gerçek zamanlı çeviri hizmeti de sunabilmektedir. Bu sayede, hızlı yanıt gerektiren durumlarda bile etkili ve kesintisiz bir iletişim kurulmasına olanak tanırlar (Zagikyan, 2023). Misafirler otel odalarına yerleştikten sonra, destinasyonun turizm altyapısı, otel olanakları, yemek saatleri, spor salonu hizmetleri ve güvenlik gibi konularda çeşitli sorular yöneltmektedir. Yalnızca otel içi bilgilerle sınırlı kalmayıp, çevredeki barlar, eğlence merkezleri, tema parkları, spor ve doğa aktiviteleri, alışveriş alanları gibi turistik altyapıya ilişkin kapsamlı bilgiler de sunabilmektedir (Samala vd., 2022).

Arttırılmış Gerçeklik (AR) / Sanal Gerçeklik (VR) Cihazları: Artırılmış gerçeklik, sanal nesnelerin gerçek görüntüler üzerine eklenmesiyle algıyı zenginleştiren bir teknolojidir. Sanal gerçeklik ise kullanıcıya tamamen dijital ve fiziksel dünyadan bağımsız bir ortam sunmaktadır (Lukanova ve Ilieva, 2019). Turizm ve ağırlama sektöründe sanal gerçeklik teknolojisinin başlıca kullanım alanları arasında sanal otel turları, sanal seyahat deneyimleri ve sanal rezervasyon uygulamaları yer almaktadır. Sanal otel turları, otelin fiziksel ortamını ve sunduğu hizmetleri 3D görseller ve videolar aracılığıyla tanıtarak misafirlere önceden deneyimleme imkânı sağlamaktadır. Bu uygulama sayesinde misafirler, otelin olanaklarını önceden görme ve değerlendirme imkânı elde etmektedir (Barnes, 2016).

YZ yaygın olarak kullanılan teknikler arasında Bilgisayarlı Görme (CV), Bulanık Mantık (FL), Destek Vektör Makineleri (SVM), Genetik Algoritmalar (GA), Karınca Algoritması, Konuşma Tanıma (SR), Robotik, Tavlama Benzetimi (SA), Uzman Sistemler (ES), Yapay Sinir Ağları (ANN) ve hibrit sistemler yer almaktadır (Öztemel, 2002).

2.3. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları ile İlişkisi

Dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte örgütler, iş süreçlerini daha etkin, hızlı ve stratejik biçimde yönetme gereksinimi duymaktadır. Bu bağlamda genetik algoritmalar ve yapay sinir ağları gibi YZ yaklaşımları, kurumların farklı faaliyet alanlarında etkin biçimde uygulanmaktadır. Özellikle insan kaynakları alanında, işe alım, işten ayrılma süreci, eğitim ve performans yönetimi gibi fonksiyonlarında YZ kullanımı artmaktadır. YZ destekli sistemler, işe alım ve aday değerlendirme süreçlerinden çalışan performansının takibine ve yetenek yönetimine kadar birçok insan kaynakları işlevinin daha veri odaklı, nesnel ve etkili biçimde yürütülmesine

olanak tanımaktadır. Bu teknolojiler, operasyonel süreçlerde verimlilik sağlamanın ötesine geçerek insan kaynaklarının stratejik karar alma kapasitesini güçlendirmekte ve örgütlerin rekabetçiliğini artırmaktadır. Aynı zamanda sürdürülebilir başarı elde etmelerine katkı sağlamaktadır (Serbes, 2026, s. 11).

YZ destekli teknolojiler, işe alım süreçlerinde İKY önemli bir dönüşüm oluşturmaktadır. Aday tarama sistemleri, ön eleme aşamasını algoritmalar aracılığıyla yürüterek pozisyona en uygun adayları kısa sürede ve etkin bir şekilde belirlemektedir. Konaklama hizmetlerinin değişen şartlara daha hızlı uyum sağlamasına imkân tanımakta daha donanımlı ve deneyimli çalışanların istihdam edilmesiyle rekabet gücünü güçlendirmektedir. İK yöneticisi chatbotlar sayesinde bir rapora ulaşabilir. Chatbotlar, çalışan kimlik doğrulama işlemlerini gerçekleştirebilme özelliğine sahiptir. Bu sayede ilgili bilgilere yalnızca yetkili personel chatbotlar aracılığıyla erişim sağlayabilmektedir. Diyalog tabanlı YZ, çalışanların kişisel bilgilerinin güvenli biçimde güncellenmesini de mümkün kılmaktadır. Bu algoritmalar, belirli görevleri gerçekleştirme açısından yüksek bir potansiyele sahiptir. Olumlu aday deneyimi sağlar. İnsan Kaynaklarında YZ destekli bazı işe alım algoritmaları kullanılmaktadır. Bunlar; Ats (Applicant Tracking System), HireVue, HiredScore ve Pymetrics. YZ, çok sayıda CV'yi kısa süre içinde hızlı ve etkili biçimde değerlendirebilmektedir. Video mülakatlar aracılığıyla dünyanın farklı bölgelerindeki adaylarla görüşmeler yapılabilmektedir. YZ destekli işe alım süreçleri, ortalama işe alım süresini azaltmakta ve maliyetlerin düşmesine katkı sağlamaktadır (Saka, 2025).

YZ, performans değerlendirmelerinde nesnelliği artırarak çalışanların performansını çok boyutlu veriler üzerinden analiz eder ve çalışanların güçlü yönleri ile gelişim gerektiren yönlerini ortaya çıkarır. İnsan kaynaklarında Kronos, Glint ve Workday gibi YZ destekli bazı performans değerlendirme algoritmaları kullanılmaktadır. Bu algoritmalar, personel verilerini analiz ederek performans değerlendirmesini desteklemekte ve bireyselleştirilmiş gelişim önerileri sağlamaktadır (Saka, 2025).

YZ, insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında önemli değişimler yaratırken eğitim yönetimi ve kariyer gelişimi süreçlerini de etkileyerek çalışanlara kişiselleştirilmiş eğitim ve daha doğru kariyer yönlendirmeleri sunmaktadır. İnsan kaynaklarında YZ destekli bazı eğitim yönetimi ve kariyer gelişimi süreçlerinde algoritmalar kullanılmaktadır. Bunlar; Mikro öğrenme, E-öğrenme sistemleri, Cornerstone OnDemand, Degreed, LinkedIn Talent Insights ve Eightfold.ai. YZ

algoritmaları, çalışanların eğitim seviyelerini ve başarı durumlarını analiz ederek en uygun öğrenme yöntemlerini ortaya koymaktadır. Kariyer gelişiminde kullanılan algoritmalar ise çalışanların yetkinlik ve performanslarını analiz ederek gelişim olanakları sağlamaktadır. Shanmugan (2015), performans değerlendirme sürecinde yapay zekâ kullanımının hazırlık aşamasında %50, genel süreçte ise %60 oranında zaman kazancı sağladığını ifade etmiştir.

Oryantasyon programlarında da yapay zekânın etkisi giderek daha fazla hissedilmektedir. İşe alınan adaylar, kurum kültürü ve kurumsal ilkelere ilişkin tüm bilgilere, dış desteğe gerek duymadan yapay zekâ destekli sanal yardımcılar aracılığıyla erişebilmektedir. Konaklama sektöründe, işe alınan personel için hazırlanan oryantasyon programlarında YZ destekli algoritmalardan yararlanılmaktadır. Bu algoritmalar sayesinde elde edilen güncel ve yenilikçi veriler, insan kaynakları yöneticileri tarafından oryantasyon programlarının içeriğinin oluşturulmasında kullanılabilmektedir (Dulkadir, 2025).

İşten ayrılma sürecinde YZ, çalışanların ayrılma nedenlerini analiz ederek örgütsel sorun alanlarının belirlenmesine katkı sağlamakta ve yüksek çalışan devir oranlarının nedenlerinin daha net anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Ayrıca çıkış mülakatlarından elde edilen verileri analiz ederek çalışan memnuniyetsizliğine ilişkin eğilimleri ortaya koymakta ve insan kaynakları yönetiminde karar alma süreçlerini desteklemektedir. Bunun yanı sıra, işten ayrılma sürecinde belge yönetimi, izinlerin kapatılması ve sistem erişimlerinin sonlandırılması gibi operasyonel işlemler de YZ destekli otomasyon sistemleri aracılığıyla daha güvenli ve hatasız şekilde yürütülebilmektedir.

2.4. Yapay Zekânın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü de, YZ entegrasyonu etkisiyle kapsamlı ve çok boyutlu bir dönüşüm süreci içerisindedir. YZ temelli arama teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik uygulamaları, biyometrik tanıma sistemleri, rezervasyon yazılımları, sohbet robotları, self servis kiosklar, otomatik çeviri sistemleri, karekod uygulamaları, robotik teknolojiler ve sesli komutlarla çalışan dijital asistanlar gibi çeşitli teknolojik yeniliklerdeki hızlı gelişmeler, sektörde önemli değişimlerin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda YZ uygulamaları, turizm sektöründe süreçleri destekleyen önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, yapay zekânın insan dokunuşunun yerini tamamen alması mümkün değildir. Örneğin, işe alım süreçlerinde YZ destekli sistemler aracılığıyla uygun adaylar belirlenebilmekte; ancak nihai değerlendirme, yüz yüze mülakatlar ve ilgili departman yöneticileri ile insan kaynakları uzmanlarının ortak kararı doğrultusunda yapılmaktadır. Bu açıdan YZ, uygun adaylara daha hızlı erişimi kolaylaştırırken, nihai karar süreci insan yargısına dayanmaktadır. YZ, turizm sektöründe yalnızca operasyonel verimliliği artıran bir araç olmanın ötesinde, sürdürülebilir ve etik yaklaşımları destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu teknolojilerin etkin biçimde kullanılabilmesi, insan odaklı ve etik ilkelerle uyumlu bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmektedir (Milton, 2023).

YZ uygulamaları, organizasyonların yenilikçi bir işgücüne erişimini desteklemekte ve maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Önceden elde edilen verilerden yararlanarak çalışanların kariyer gelişim süreçlerine yönelik yönlendirmeler sunmakta ve insan müdahalesine duyulan gereksinimi belirli ölçüde azaltmaktadır. Bu bağlamda YZ destekli sistemler, performans değerlendirme süreçlerini otomatikleştirerek beceri gelişimini desteklemekte, idari işlemleri sadeleştirerek operasyonel verimliliği artırmakta ve gerçek zamanlı performans izleme ile geri bildirim sağlama imkânı sunmaktadır. Personel performans değerlendirmesi yöneticiler için zor ve öznel olabilen bir süreçtir. YZ destekli sistemler ise çalışanları önceden belirlenen kriterlere göre daha objektif ve standart bir şekilde değerlendirmektedir. Bunun yanı sıra YZ, çalışanların uygun eğitimlere daha hızlı erişmesini sağlamakta, iş süreçlerine dayalı olarak kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları sunmakta ve eğitim sonrası geri bildirimlerin değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır. Çalışan yetkinliklerinin veri temelli analizine imkân tanıyarak örgütlere stratejik avantajlar sağlamakta ve çalışan deneyimini iyileştirerek işgücü devir oranının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yönüyle YZ, özellikle otel işletmeleri açısından kârlılık ve sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, YZ sistemleri; çok dilli iletişim kurabilme, kesintisiz hizmet sunma, yüksek hızda işlem gerçekleştirme ve büyük veri setlerini analiz edebilme gibi üstünlükler sunmaktadır (Gedik, 2025). Ancak bu sistemlerin insan davranışlarıyla doğrudan karşılaştırılmasından ziyade, operasyonel verimlilik ve karar destek süreçlerindeki katkıları çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygun bir yaklaşım olacaktır.

İşe alım süreçlerinde adaylar, yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla paylaştıkları CV'lerde yer alan iletişim bilgilerinin gizliliği ve güvenliği konusunda

endişe duyabilmektedir. Bu durum, adayların kişisel verilerini paylaşma konusunda çekimser davranmalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu sistemlerde algoritmik önyargıların ortaya çıkma olasılığı da önemli bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Soy kökeni, ırk ve cinsiyet gibi bireysel niteliklere dayalı otomatik karar alma süreçleri, ayrımcılığa zemin hazırlayabilmekte ve kararların doğruluğu ile hesap verebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca yapay zekâ uygulamalarının kullanımı, veri koruma açısından önemli güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Geniş veri tabanlarında depolanan bilgiler; siber saldırılar, yetkisiz erişim ve üçüncü taraflarla izinsiz paylaşım gibi çeşitli risklere açık olup ciddi güvenlik tehditleri içermektedir (CIPESA, 2024).

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde YZ kullanımına ilişkin çeşitli dezavantajlar bulunmaktadır. Öncelikle, YZ destekli kararların çalışanlar açısından ne ölçüde adil olduğu konusundaki belirsizlikler, örgütlerde adaletsizlik algısının oluşmasına yol açabilmektedir. İKY süreçlerinde YZ uygulamalarının yaygınlaşması, insan etkileşiminin azalmasına ve buna bağlı olarak empati eksikliğinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, YZ tarafından üretilen verilerin hatalı yorumlanması ya da algoritmik önyargılar içermesi, kararların nesnelliğini zedeleyerek adil olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan, YZ'nin insan emeğinin yerini alabileceğine yönelik algı, çalışanlar arasında iş güvencesine ilişkin kaygıları artırmakta ve bu durum YZ'nin bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır (Madanchian, 2024). Ayrıca, çalışanların sürekli izlenmesine dayalı uygulamalar, bireysel becerilerin körelmesine ve iş stresinin artmasına neden olabilmektedir. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde ise, özellikle küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri için YZ uygulamalarının yüksek yatırım, entegrasyon, bakım ve işletme maliyetleri önemli bir dezavantaj teşkil etmektedir. Bununla birlikte, YZ sistemlerinin etkin biçimde çalışabilmesi, verilerin doğru ve bütünleşik bir şekilde işlenmesini ve uygun teknolojik altyapının sağlanmasını gerektirmektedir. Aksi durumda, söz konusu uygulamalardan beklenen faydanın elde edilmesi güçleşmektedir. Ayrıca robotik sistemlerin verimli şekilde kullanılabilmesi, fiziksel ortamın da teknolojiye uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır. Konaklama sektöründe otomasyon verimliliği artırırken insan faktörü önemini korumaktadır. Yapay zekâ, operasyonel iyileştirmelerin yanı sıra sürdürülebilir ve etik turizmi destekleyen stratejik bir araçtır. Ancak bu teknolojilerin etkin kullanımı, insan odaklı ve etik ilkelerle uyumlu bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölüm araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örneklem yapısı, araştırmacının konumu, veri toplama süreci, veri analizi ve araştırmanın geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan literatür incelemesinde, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımını ele alan çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen, İzmir'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında yapay zekâ kullanımını inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu durum, araştırmanın literatürdeki boşluğu doldurması ve sektöre özgü bulgular sunması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, yapay zekâ uygulamalarının İzmir il merkezi ve Çeşme'deki otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi süreçlerindeki kullanımını incelemektir. Bu kapsamda işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve oryantasyon gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarında yapay zekânın sağladığı avantajlar ve olası sınırlılıklar ele alınmaktadır. Araştırma, yapay zekânın bu süreçlerde maliyet, zaman ve karar verme doğruluğu açısından sağladığı katkıları ortaya koymayı ve insan faktörü ile olan etkileşimini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Otel işletmeleri bağlamında bu konuya ilişkin yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. İncelenen çalışmalar genellikle insan kaynakları uygulamalarının işe alım süreci ile sınırlandığı, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının ise daha az ele alındığı tespit edilmiştir. Bu tez çalışması ise işe alımın yanı sıra performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve oryantasyon gibi insan kaynakları süreçlerini de kapsamaktadır. Ayrıca incelenen çalışmalarda otel işletmelerinde insan kaynakları alanında mülakat tekniğinin kullanıldığı çalışmalara sınırlı düzeyde rastlanması nedeniyle, bu araştırmada mülakat tekniği tercih edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, hem kapsamı hem de yaklaşımı açısından literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İzmir il merkezi ve Çeşme'de faaliyet gösteren otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında yalnızca insan kaynakları alanında görev yapan katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma, amaçlı örnekleme yöntemiyle ulaşılan 25 katılımcıdan elde edilen verilerin tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmesi ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın nitel yöntemle gerçekleştirilmesi nedeniyle elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın yalnızca otel sektöründe görev yapan katılımcılar ve 25 kişilik çalışma grubu ile sınırlı olması, çalışmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Söz konusu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve sosyal olgulara yükledikleri anlamları kendi bağlamı içerisinde ve bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlayan bir araştırma desenidir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımına ilişkin katılımcı görüşlerinin derinlemesine analiz edilmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin deneyimlerinin ve değerlendirmelerinin ayrıntılı biçimde ortaya konulabilmesi amacıyla, olguların bireyler tarafından nasıl deneyimlendiğini ve anlamlandırıldığını inceleyen olgubilim (fenomenolojik) yaklaşım tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, araştırılan olgunun katılımcıların yaşam dünyası içerisindeki karşılığını ortaya koymayı ve anlam boyutunun derinlemesine çözümlenmesine imkân sağlamaktadır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde araştırmacı, incelenen konuya ilişkin katılımcıların deneyim ve görüşlerine doğrudan erişim imkânı elde etmiştir. Ancak görüşme tekniğine dayalı nitel araştırmalarda elde edilen verilerin katılımcıların subjektif değerlendirmelerine bağlı olması nedeniyle genellenebilirlik düzeyi sınırlıdır.

Çalışmada, otel işletmelerinde insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ kullanımına ilişkin uygulamalar incelenmiştir. Bu kapsamda 25 otel ile görüşme gerçekleştirilmiş ve katılımcılara yapay zekâ kullanımına yönelik 13 soru

yöneltilmiştir. Araştırmanın analiz sürecinde olgubilim (fenomenolojik) yaklaşım benimsenmiş ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ise nitel veri analiz programı olan Taguette yazılımından yararlanılmıştır. Taguette, verilerin düzenlenmesi, kodlanması ve temalar altında sınıflandırılması süreçlerini kolaylaştırması açısından nitel araştırmalarda önemli bir araçtır. Bu yazılım aracılığıyla benzer ifadeler kodlar altında toplanmış, temalar oluşturulmuş ve analiz süreci sistematik bir şekilde yürütülmüştür. Ayrıca görüşme verilerinin benzer özelliklerine göre gruplandırılması ve raporlanarak PDF formatında dışa aktarılması sürecinde de Taguette programı kullanılmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İzmir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem grubunu İzmir il merkezi ve Çeşme'de faaliyet gösteren otellerde görev yapan insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetimi alanında görev yapan ve yapay zekâ uygulamaları hakkında bilgi ve deneyime sahip olduğu düşünülen 25 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunun, araştırma konusu hakkında bilgi sahibi kişilerden seçilmesi, elde edilen verilerin derinlemesine ve anlamlı biçimde analiz edilmesine katkı sağlamıştır.

Tablo1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Otelin Konumu	Otel Sınıfı	Görevi	Görüşme Türü
K1	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K2	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K3	Erkek	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K4	Erkek	Çeşme	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Çevrim içi

K5	Kadın	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Şefi	Çevrim içi
K6	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K7	Erkek	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K8	Erkek	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K9	Kadın	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K10	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K11	Kadın	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Çevrim içi
K12	Erkek	Çeşme	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Çevrim içi
K13	Kadın	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Çevrim içi
K14	Erkek	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Çevrim içi
K15	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Şefi	Yüz yüze
K16	Erkek	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Yüz yüze
K17	Kadın	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Yüz yüze
K18	Erkek	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Şefi	Çevrim içi
K19	Kadın	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Yüz yüze
K20	Kadın	Çeşme	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Şefi	Çevrim içi

K21	Kadın	İzmir Merkez	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze
K22	Erkek	Çeşme	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Çevrim içi
K23	Kadın	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Şefi	Yüz yüze
K24	Erkek	Çeşme	5 yıldızlı	İnsan Kaynakları Uzmanı	Çevrim içi
K25	Kadın	İzmir Merkez	4 yıldızlı	İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze

3.3.2. Araştırmacının Konumu

Bu araştırmada araştırmacı veri toplama, analiz ve yorumlama süreçlerinde aktif bir rol üstlenmiş ve katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla verileri doğrudan elde etmiştir. Elde edilen verilerin analiz sürecinde ise araştırmacı, katılımcı ifadelerini tematik analiz yöntemiyle sınıflandırmış ve yorumlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirilmesi, katılımcılarla iletişimin kurulması, verilerin yazılı metne dönüştürülmesi, kodlanması ve temaların oluşturulması araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Bu nedenle araştırmacı, sürecinin yalnızca bir gözlemcisi değil, aynı zamanda verileri anlamlandıran yorumlayıcı bir konumda yer almıştır.

Bu süreçte araştırmacı, objektifliği korumaya özen göstermiş, ancak nitel araştırmanın doğası gereği yorumlayıcı bir bakış açısı da benimsemiştir. Öznelliğin etkisini azaltmak amacıyla analiz süreci sistematik bir biçimde yürütülmüş, kodlamalar tekrar gözden geçirilerek tutarlılık sağlanmıştır. Veri analizinde nesnellik ve güvenilirliği artırmak için kodlama süreci düzenli olarak kontrol edilmiş ve gerektiğinde yeniden değerlendirilmiştir. Ayrıca bulguların yorumlanmasında katılımcı ifadelerine doğrudan yer verilerek araştırmanın şeffaflığı ve doğrulanabilirliği desteklenmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Veri Toplanma Süreci

Çalışmaya ilişkin verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, insan kaynakları profesyonellerinin görev yaptıkları otel işletmelerinde yapay zekânın insan kaynakları yönetimi süreçlerindeki kullanımına yönelik görüş ve değerlendirmelerinin derinlemesine incelenebilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, katılımcıların konuya ilişkin özgün düşünce ve değerlendirmelerini ayrıntılı biçimde ifade etmelerine olanak sağlamış, aynı zamanda tüm katılımcılara yöneltilen standart sorular aracılığıyla karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesine katkı sunmuştur. Veriler, araştırma kapsamında hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularından oluşan mülakat formu aracılığıyla toplanmıştır.

İzmir il merkezi ve Çeşme'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller araştırılmış, çalışma kapsamında uygun görülen otellerin iletişim bilgileri listelenmiştir. Belirlenen otellerin telefon numaraları aranarak insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı açıklanmış ve çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayıp sağlamayacakları teyit edilmiştir. Telefon aracılığıyla ulaşılamayan otel işletmeleri ile e-posta yoluyla iletişim kurulmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinden bazıları mülakat kapsamında hazırlanan soruları önceden talep etmiş, bu doğrultuda ilgili sorular kendilerine e-posta aracılığıyla iletilmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden katılımcılar ile görüşme tarihleri belirlenerek randevular oluşturulmuştur.

Bu çalışma kapsamında, İzmir il merkezi ve Çeşme'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan 25 insan kaynakları yöneticisine açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan mülakat soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış, danışman tarafından incelenerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen ön görüşmeler doğrultusunda, yüz yüze veya çevrim içi platformlar aracılığıyla yapılacak görüşmeler için randevular planlanmış ve görüşmeler araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Mülakat formu, yüz yüze görüşme gerçekleştirilen katılımcılara elden teslim edilmiş; çevrim içi görüşme yapılan katılımcılara ise e-posta veya WhatsApp aracılığıyla iletilmiştir. Katılım sağlayan otellerin insan kaynakları yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelerin bir kısmı yüz yüze, bir kısmı ise Zoom, Microsoft Teams ve Skype uygulamaları aracılığıyla çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler, otellerin operasyonel yoğunluk durumları dikkate alınarak planlanmıştır. İzmir il merkezinde faaliyet gösteren oteller ile yapılan görüşmeler daha kısa sürede organize edilirken, Çeşme'de faaliyet gösteren oteller ile gerçekleştirilen görüşmeler sezon yoğunluğu göz önünde bulundurularak planlanmıştır.

Belirlenen tarihler doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, araştırma kapsamında hazırlanan 13 açık uçlu soruya yanıt vermiştir. Görüşmeler ortalama 30–40 dakika sürmüş olup, katılımcıların açık rızası alınarak ses kayıtları oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde katılımcı yanıtlarının 20. görüşmeden itibaren tekrar etmeye başladığı gözlemlenmiş, 25. katılımcı ile birlikte veri doyumuna ulaşıldığı değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında yöneltilen sorular aşağıda yer almaktadır:

1. Yapay zekânın otel sektöründeki en önemli uygulamaları nelerdir ve bu uygulamaların insan kaynakları süreçlerine etkileri hakkında ne düşünüyorsunuz?

2. Gelecekte yapay zekânın işe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme süreçlerinde insanların yerini alacağı söylemleri hakkındaki yorumlarınız nelerdir?

3. Yapay zekâ uygulamamalarının Otel çalışanlarının deneyimi üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

4. Yapay zekâ destekli aday değerlendirme sistemlerinin insan kaynakları ekibi üzerindeki etkileri nelerdir? Bu sistemler ekibin iş yükünü nasıl etkiliyor?

5. İşe alım süreçleriyle yapay zekânın rolünü insan kaynakları ekibinizle nasıl paylaştırıyorsunuz? Hangi kararlar için yapay zekâya, hangi kararlar için insan yargısına başvuruyorsunuz?

6. Yapay zekâ destekli araçların işe alım sürecindeki tarafsızlığı nasıl garanti edilebilir?

7. Yapay zeka teknolojilerinin, otel çalışanlarının eğitim ve gelişim süreçlerine nasıl entegre edilebileceğini açıklayabilir misiniz?

8. İşe alım süreçlerinde yapay zekânın nasıl veri topladığını ve analiz ettiğini açıklayabilir misiniz?

9. Yapay zekâ destekli bir çalışan değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini nasıl değerlendirirsiniz? Hangi kriterlere göre karar verirsiniz?

10. Yapay zekâ destekli bir çalışan değerlendirme sisteminin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

11. Yapay zekâ destekli bir performans yönetim sistemi, otel personelinin kariyer gelişimine nasıl katkıda bulunabilir?

12. Bir otelde çalışan performansını artırmak için yapay zeka teknolojilerinin nasıl entegre edileceğini ve bu sürecin potansiyel zorluklarını açıklayabilir misiniz?

13. Yapay zekanın otelde çalışmaya yeni başlayan personelin oryantasyon programları süreçleri ile ilişkisi nasıl olur?

3.3.4. Araştırmanın Veri Analiz Süreci

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş ve analiz sürecine hazır hâle getirilmiştir. Katılımcı ifadeleri dikkatli bir şekilde incelenerek benzer görüşler belirli kodlar altında toplanmış, bu kodlar ise ortak özelliklerine göre temalar hâlinde sınıflandırılmıştır.

Veri toplama sürecinde elde edilen görüşmeler yaklaşık 119 sayfa yazılı metin hâline getirilmiş, ardından veriler her soru başlığı altında tüm katılımcı yanıtları bir araya getirilerek tekrar okunmuş ve farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde katılımcı ifadeleri anlam bütünlüğü dikkate alınarak yorumlanmış ve araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Bir sonraki aşamada veriler nitel veri analiz programı olan Taguette yazılımına aktarılmış ve kodlama işlemleri bu program aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Taguette, verilerin sistematik biçimde düzenlenmesine, benzer ifadelerin bir araya getirilmesine ve kodlama sürecinin daha yapılandırılmış şekilde yürütülmesine katkı sağlamıştır.

Ayrıca oluşturulan kod ve temalar tablo hâlinde sunulmuş, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak bulgular desteklenmiştir.

Elde edilen bulgular, oluşturulan tema ve kodlar çerçevesinde sistematik bir biçimde sunulmuştur. Bulguların yorumlanması ve tartışılması ise bir sonraki bölümde gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Geçerlilik ve Güvenirliği

Bu araştırmada geçerlik ve güvenirliğin sağlanabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde kabul gören temel kriterler dikkate alınmıştır. Çalışmanın inanırlığını artırmak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle ayrıntılı biçimde aktarmalarına olanak sağlanmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların herhangi bir yönlendirme ya da baskı altında kalmadan, içten ve özgür bir şekilde yanıt vermeleri sağlanmış, görüşler çalışma içerisinde katılımcı numaraları kullanılarak sunulmuştur.

Görüşme formunun hazırlanma sürecinde araştırma danışmanının görüşü alınmış ve soruların araştırma amaçlarına uygunluğu danışman kontrolü ile sağlanmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcıların onayı alınarak ses kaydı yapılmış ve elde edilen veriler herhangi bir müdahale olmaksızın yazılı metne dönüştürülmüştür. Araştırmanın kapsamı, aynı meslek grubundan katılımcılarla yapılan görüşmelerle genişletilmiş, süreç boyunca ilgili literatür ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Analiz sürecinde elde edilen veriler sistematik bir biçimde kodlanmış ve temalar altında sınıflandırılmıştır. Kodlama sürecinin tutarlılığını artırmak amacıyla veriler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve gerektiğinde kodlar yeniden gözden geçirilmiştir. Ayrıca analiz sürecinde veri analizi yazılımı kullanılarak kodlama işlemlerinin düzenli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır.

Bulguların doğrulanabilirliğini güçlendirmek amacıyla doğrudan katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Bu sayede araştırma bulgularının yorumlanabilirliği ve şeffaflığı artırılmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde başta tez danışmanı olmak üzere alan uzmanı akademisyenlerden görüş alınarak çalışma farklı açılardan değerlendirilmiş ve teyit edilmiştir.

Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak amacıyla araştırma süreci ve veri toplama aşamaları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın benzer bağlamlarda yapılacak araştırmalara örnek teşkil etmesi hedeflenmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgular ele alınacaktır. Görüşme formunda yer alan 13 açık uçlu soru, "yapay zekanın insan kaynakları süreçlerine genel etkileri", "işe alım, aday değerlendirme ve işten ayrılma süreçleri", "performans yönetimi ve kariyer," ve "eğitim, gelişim ve oryantasyon süreçleri" şeklinde ayrı başlıklar altında incelenecektir.

3.4.1.Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Süreçlerine Genel Etkileri

1.Soru: Yapay zekânın otel sektöründeki en önemli uygulamaları nelerdir ve bu uygulamaların insan kaynakları süreçlerine etkileri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Kodlamalar

Resort ve Şehir otellerinden katılan katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, "*işe alım ve personel temini süreçlerinde yapay zekâ kullanımı, zaman tasarrufu ve verimlilik, eğitim ve oryantasyon süreçlerinde yapay zekâ, yenilikçi ve destekleyici kullanım alanları ile yapay zekânın sınırlılıkları ve insan kontrolü"* olmak üzere altı ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar kapsamında, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda alt kodlar belirlenerek sınıflandırılmıştır. İlgili soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tema	Alt Kodlar
İşe Alım ve Personel Temini Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımı	İşe Alım Desteği, CV Tarama, İş İlanı Oluşturma, Aday Seçimi, Kariyer.net Kullanımı, Görev Tanımı Oluşturma, Uygun Aday Önerisi
Zaman Tasarrufu ve Verimlilik	Zaman Tasarrufu, Süreç Kolaylığı, Süreç Hızlandırma, İş Yükünü Azaltma, Verimlilik Artışı

Eğitim ve Oryantasyon Süreçlerinde Yapay Zekâ	Eğitim Desteği, Video ve Dil Çevirisi Teknolojisi, Personel Eğitimi Planlama, Oryantasyon Desteği
Yenilikçi ve Destekleyici Kullanım Alanları	Motivasyon Artırma, Fikir Üretme Desteği, Etkinlik Planlama Desteği, Performans takibi, İşten Ayrılma Nedenleri Analizi, Çalışan Devir Oranı Analizi, Personel Memnuniyeti Analizi
Yapay Zekânın Sınırlılıkları ve İnsan Kontrolü	İnsan Kontrolü Gerekliliği, Tam Güvenmeme, Gelişmekte Olan Teknoloji, Kurumsal Kültürü Yansıtmaması

Tablo 2. Birinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **İşe Alım ve Personel Temini Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımı**

Katılımcı görüşlerinde yapay zekânın özellikle "*işe alım ve personel temini süreçlerinde"* aktif olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Bu tema kapsamında katılımcı ifadeleri doğrultusunda *"işe alım desteği"*, *"CV tarama"*, *"iş ilanı oluşturma"*, *"aday seçimi"*, *" kariyer.net kullanımı"*, *"görev tanımı oluşturma"* ve *"uygun aday önerisi"* yedi adet alt kod ile kodlama yapılmıştır.

Katılımcılar, yapay zekânın özellikle CV tarama, uygun aday önerme ve Kariyer.net kullanımı süreçlerinde zaman tasarrufu sağladığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda K1, *"CV tarama süreçlerinde yapay zekâ sayesinde çok kısa sürede, belirlenen kriterlere uygun adaylara ulaşılabilmektedir."* şeklinde görüş belirtirken, K2 *"Bu platformun yapay zekâ destekli özelliği sayesinde, adaylar başvuru yapmamış olsalar bile veri tabanında yer alıyorlarsa ve ilgili pozisyona uygunsalar, sistem tarafından bize önerilmektedir."* ve K10 *"Bu sistem sayesinde yalnızca başvuru yapan adaylar değil, kriterlere uygun olan ve başvuru yapmamış adayların CV'leri de bize öneri olarak sunulabiliyor."* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde K25, *"Kariyer.net'in otopilot sistemi sayesinde ilana uygun adaylar otomatik olarak seçilerek bize sunuluyor. Bu da CV tarama sürecinde önemli ölçüde zaman kazandırıyor."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Bunun yanı sıra özellikle işe alım desteği ve aday seçimi süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarının önemli kolaylıklar sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda, K8 *"CV eleme süreçlerinden çeşitli uygulamaların takibi ve kontrolüne kadar birçok noktada belirli kolaylıklar sağladığını görüyor ve duyuyoruz."* ve K16 "*Özellikle sezonluk işe alım dönemlerinde başvuru sayısı çok fazla oluyor. Bu noktada yapay zekâ sayesinde adayları çok daha hızlı filtreleyebiliyor, pozisyona en uygun olanları kısa sürede*

belirleyebiliyoruz. Bu da hem zaman kazandırıyor hem de daha doğru seçimler yapmamıza yardımcı oluyor." şeklinde görüş bildirmiştir.

Yapay zekânın iş ilanı ve görev tanımı oluşturma süreçlerinde sağladığı kolaylıklar da katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu kapsamda (K3) *"Bu kullanımın en somut faydalarından biri, görev tanımlarının oluşturulması sürecinde görülmektedir. Normal şartlarda yaklaşık 45 gün sürebilecek bir çalışmayı, yapay zekâ desteği sayesinde yaklaşık bir buçuk gün gibi kısa bir sürede tamamlayabildik. Üstelik elde edilen sonuçlar da oldukça başarılı olmuştur. Yapay zekâdan Görev tanımlarında faydalandığımız alanlarda yer alıyor."*, (K7) *"Özellikle iş ilanı oluşturma aşamasında büyük kolaylık sağlıyor. İlan metinlerini daha hızlı, düzenli ve farklı alternatiflerle oluşturabilmemize yardımcı olurken, aynı zamanda zaman yönetimi açısından da önemli bir tasarruf sağlıyor."* ve (K15) *"Özellikle CV tarama, aday ön eleme ve iş ilanı oluşturma gibi süreçlerde kullanım sağlamaktayız."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

- **Zaman Tasarrufu ve Verimlilik**

Katılımcılar, yapay "zekânın *zaman tasarrufu ve verimlilik"* açısından önemli kolaylıklar sağladığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda oluşturulan tema kapsamında *"zaman tasarrufu"*, *"süreç kolaylığı"*, *"süreç hızlandırma"*, *"iş yükünü azaltma"* ve *"verimlilik artışı"* olmak üzere beş alt kod belirlenmiştir.

Bu doğrultuda K2, *"Turizm sektörü oldukça emek yoğun ve dinamik bir yapıya sahip olduğu için, süreçleri hızlandırıp ve kolaylaştırarak bize ciddi anlamda zaman tasarrufu sağlamaktadır."* şeklinde görüş belirtirken, K7 *"Zaman yönetimi açısından da önemli bir tasarruf sağlıyor. Bu sayede süreçleri daha pratik ve verimli bir şekilde yürütebiliyoruz."* ifadesiyle benzer şekilde zaman tasarrufu ve süreç kolaylığına vurgu yapmıştır.

Ayrıca K12, *"İnsan kaynakları açısından en önemli katkısı, tekrar eden işleri azaltarak yöneticilere daha stratejik kararlar alma açısından fayda sağlamaktadır."* şeklinde görüş belirtirken; K16 ise *"Hangi departmanda ne kadar personele ihtiyaç var, hangi zaman dilimlerinde yoğunluk artıyor gibi konuları veriye dayalı olarak analiz edebiliyoruz. Bu sayede hem operasyonu aksatmadan ilerletiyoruz hem de çalışanların iş yükünü daha dengeli dağıtabiliyoruz."* ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra K17, *"Özellikle sezon öncesi yoğun işe alımlarda CV tarama süreçlerini hızlandırarak insan kaynaklarına ciddi zaman kazandırır."* şeklinde ifade ederken, K18 *"Yapay zekâ sayesinde başvuruları daha hızlı değerlendirip süreci daha verimli yönetebiliyoruz. En büyük katkısı da operasyonel yükü azaltması oluyor."* şeklinde görüş belirtmiştir. Son olarak K23, *"Turizm sektöründe süreçleri hızlandıran ve verimliliği artıran önemli bir yardımcı unsurdur."* şeklinde ifade etmiştir.

- **Eğitim ve Oryantasyon Süreçlerinde Yapay Zekâ**

Yapay zekânın otel sektöründeki önemli uygulama alanlarından biri olan insan kaynakları süreçlerinde, katılımcılar özellikle "*eğitim ve oryantasyon süreçlerinde"* yaygın olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bu tema kapsamında elde edilen ifadeler doğrultusunda, *"eğitim desteği"*, *"video ve dil çevirisi teknolojisi"*, *"personel eğitimi planlama"* ve *"oryantasyon desteği"* olmak üzere dört alt kod altında toplanmıştır.

Bu kapsamda görüş bildirenlerden K2 *"Yenilikçi uygulamalar geliştirmek amacıyla, oryantasyon programlarında ve e-öğrenme sistemlerinde yapay zeka destekli içerikler kullanıyoruz. "Eğitim öncesinde buz kırıcı oyunlar hazırlamak, çalışanları eğitime dahil etmek ve süreci daha interaktif hale getirmek için yapay zekadan destek alıyoruz. Ayrıca, eğitim içeriklerinin büyük bir kısmı yabancı dillerde (İngilizce, İspanyolca vb.) olduğu için, bu içerikleri yapay zekâ yardımıyla Türkçeye çeviriyoruz. Özellikle video çeviri teknolojisi bu noktada büyük avantaj sağlamaktadır. Önceden eğitimleri izleyip manuel olarak not almak gerekirken, artık bu videoları doğrudan çalışanlara izletebiliyoruz. Bu da hem zaman kazandırmakta hem de eğitim süreçlerini daha verimli hale getirmektedir."* ve K25 *"ChatGPT gibi platformlardan duyuru metinleri hazırlarken farklı dil alternatifleri almak ve etkinlik planlamalarında fikir üretmek için de faydalanıyoruz."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Yapay zekânın personel eğitim süreçlerinin planlanması ve yönetilmesinde önemli kolaylıklar sağladığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda K9 *"Personel eğitimleri sürecinde ve bazı programların planlanmasında yapay zekâdan faydalanıyoruz."*, K16 *"Bizim otelde yapay zekâyı en çok yoğun sezonu yönetirken, personel planlamasında aktif olarak kullanıyoruz."* ve K21 *"Personel eğitimleri, işe alım süreçleri, program planlamaları ve sosyal medya süreçlerinde destek alıyoruz."* şeklindeki görüşler önemle vurgulanmıştır.

- **Yenilikçi ve Destekleyici Kullanım Alanları**

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde yapay zekânın olumlu etkiler sağladığını düşünen katılımcılar, kullanılan ya da kullanımında destek alınan uygulamaların süreçlere önemli katkılar sunduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu yanıtları doğrultusunda "*yenilikçi ve destekleyici kullanım alanları"* teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında *"motivasyon artırma", "fikir üretme desteği", "etkinlik planlama desteği", "performans takibi", "işten ayrılma nedenleri analizi", "çalışan devir oranı analizi"* ve *"personel memnuniyeti analizi"* olmak üzere yedi alt kod altında sınıflandırma yapılmıştır.

Bu bağlamda K2 *"Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik etkinliklerde de yapay zekâdan yararlanıyoruz. Örneğin, düzenlediğimiz toplantılardan biri için yapay zekâ desteğiyle otelimize özel bir şarkı oluşturduk ve bu çalışma personel tarafından oldukça beğenildi. Ayrıca yenilikçi uygulamalar geliştirmek amacıyla, oryantasyon programları ve e-öğrenme sistemlerinde yapay zekâ destekli içerikler kullanıyoruz. İşe giriş ve çıkış mülakatlarından elde edilen verileri analiz ederek çalışanların işten ayrılma nedenlerini değerlendiriyor, elde edilen bulgular doğrultusunda çalışan devir oranını azaltmaya yönelik stratejiler geliştiriyoruz."* ifade etmiştir. Ayrıca fikir üretme bağlamında K6 *"Ayrıca etkinlik planlamalarında da fikir üretme aşamasında yapay zekâdan destek alıyorum."* ve K25 *"ChatGPT gibi platformlardan duyuru metinleri hazırlarken farklı dil alternatifleri almak ve etkinlik planlamalarında fikir üretmek için de faydalanıyoruz."* görüşünü bildirmiştir.

Personel memnuniyeti analizi kapsamında K1 *"Personel memnuniyeti anketlerinde de yapay zekâdan faydalanılmaktadır."* şeklinde görüş belirtirken, K22 *"Personel memnuniyeti anketlerinin analizinde de bize önemli kolaylıklar sunar."* ifadelerini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra performans takibi doğrultusunda K11 "*Performans takibi ve misafir deneyimi yönetimi gibi alanlarda kullanılmaktadır."* ifadesini kullanırken, K17 ise *"Resort otellerde yapay zekâ en çok işe alım süreçlerinde, eğitim platformlarında ve performans analizlerinde kullanılmaktadır."* ifadesini kullanmıştır.

- **Yapay Zekânın Sınırlılıkları ve İnsan Kontrolü**

Yapay zekâ kullanımı, otel sektöründe insan kaynakları süreçlerinin yönetiminde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak henüz gelişim aşamasında olan bu teknoloji, bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar doğrultusunda *"yapay zekânın sınırlılıkları ve insan kontrolü"* teması ortaya çıkmıştır. Bu tema kapsamında *"insan kontrolü gerekliliği"*, *"tam güvenmeme"*, *"gelişmekte olan teknoloji"* ve *"kurumsal kültürü yansıtmaması"* olmak üzere dört alt kod belirlenmiştir. Bu bağlamda görüşler aşağıdaki gibi vurgulamaktadır:

"Elbette bu süreçte son kontrollerin yapılması gerekmektedir."(K3), *"İş ilanlarının oluşturulmasında bazı noktalarda benim de müdahale etmem gerekiyor. Çünkü her otelin ve her kurumun kendine özgü bir kültürü var. Yapay zekâ henüz bu tür kurumsal detayları tam olarak yansıtamayabiliyor ya da bana bu şekilde sunmuyor. Bu nedenle yapay zekâdan bir iş ilanı talep ettiğimde, genellikle her otelde kullanılabilecek daha genel bir metin oluşturuyor."* (K4), *"Şu anda otel sektöründe yapay zekâ kullanımı yaygın değildir. Bazı ülkelerde çeşitli uygulamalar görülse de Türkiye'de bu teknolojinin kullanımı henüz yeterince gelişmemiştir. Bu nedenle yapay zekânın kullanım alanları hâlen sınırlı düzeydedir."* (K5), *"Bu süreçlerin her zaman insan kontrolü ve değerlendirme süzgeci altında olması gerektiğini düşünüyorum ve şu an için tek başına bırakılabilecek bir sistem olduğunu düşünmüyorum."* (K8), *"Belirli noktalarda destek alıyorum."* (K9), *"Yapay zekâ daha çok destekleyici bir araç olarak kullanabiliriz, nihai kararlar da ise insan değerlendirmesine bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Tamamen güvenemeyiz."* (K15)

3.Soru: Yapay zekâ uygulamamalarının otel çalışanlarının deneyimi üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde, *"eğitim ve öğrenme süreçlerinde yapay zekâ kullanımı", "operasyonel süreçler ve müşteri ilişkilerinde yapay zekâ desteği", "insan kaynakları ve performans değerlendirmesi" ve "yapay zekânın olası olumsuz etkileri"* olmak üzere dört ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar

doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. İlgili soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tema	Kodlar
Eğitim ve Öğrenme Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımı	Online ve mobil erişim kolaylığı, Oyunlaştırılmış ve etkileşimli eğitimler, Yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş öğrenme ve geri bildirim
Operasyonel Süreçler ve Müşteri İlişkilerinde Yapay Zekâ Desteği	Otomatik fiyatlandırma ve rezervasyon yönetimi, Dijital check-in/check-out ve operasyonel otomasyon, Raporlama ve teklif hazırlamada hız, Metin düzenleme, çeviri ve profesyonel dil oluşturma, Misafir ilişkileri ve iletişim desteği
İnsan Kaynakları ve Performans Değerlendirmesi	Çalışan performansını izleme ve değerlendirme, Yapay zekâ destekli veri analizi ve raporlama, Çalışan performansının yönlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi, Eğitim planlama ve çalışan memnuniyeti ölçme
Yapay Zekânın Olası Olumsuz Etkileri	Bireysel düşünme ve analiz becerilerinde azalma, Yapay zekâya bağımlılık riski, Zihinsel tembellik ve bilişsel sorunlar, İnsan faktörünün tamamen devre dışı kalması riskleri

Tablo 3. Üçüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Eğitim ve Öğrenme Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımı**

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, *"yapay zekâ kullanımının otel çalışanlarının eğitim ve öğrenme süreçlerine"* katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, eğitim süreçlerinde yapay zekânın etkilerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan tema kapsamında üç alt kod belirlenmiştir: *"online ve mobil erişim kolaylığı", "oyunlaştırılmış ve etkileşimli eğitimler", "yapay zeka destekli kişiselleştirilmiş öğrenme ve geri bildirim"*.

Bu kapsamda K1*"Bizim eğitim modülümüz, bir kare kod veya uygulama yükleyiciler aracılığıyla personelin doğrudan telefonlarına erişebileceği şekilde tasarlanmıştır. Bu sayede çalışanlar, eğitim içeriklerine istedikleri zaman ve yerden kolayca ulaşabilmektedir. Eğitim süreci boyunca yapay zekâ desteği de sağlanmaktadır; yapay zekâ, katılımcının yanlış cevapladığı soruları analiz ederek kaydeder ve bu soruları günlük hatırlatmalarla tekrar kullanıcıya sunar. Böylece öğrenilen bilgiler daha doğru, kalıcı ve etkin bir şekilde pekiştirilmiş olur. Ayrıca, bazı eğitimler oyunlaştırma yöntemiyle sunulmaktadır; eğitim içerikleri, örneğin top*

patlatma gibi basit ve eğlenceli mekaniklerle bir oyunun içine entegre edilerek aktarılmaktadır. Bu yaklaşım, süreci daha keyifli hâle getirir ve kişinin ilgisini çekerek öğrenmenin etkinliğini artırır.", K9 *"Kurum içerisinde kullanılan dijital eğitim platformları aracılığıyla çeşitli eğitimler. Ancak sistemde yer almayan veya gün içinde ihtiyaç duyduğumuz bilgiler için yapay zekâdan da destek alıyoruz. Yapay zekâ kullanımı özellikle insan kaynakları, satış ve ön büro departmanlarında oldukça yaygın ve aktiftir.", K20 "Dijital eğitimler ve sanal tanıtımlar ile süreci destekler, çalışanların adaptasyonunu hızlandırır. Ancak yüz yüze iletişimin sağladığı güven, aidiyet ve motivasyon duygusunu tam olarak karşılayamaz."*, ve K22 *"Yapay zekâ destekli sistemler, çalışan deneyimini olumlu yönde geliştirir ve eğitim süreçlerini daha erişilebilir hale getirir. Çalışanlar, mobil uygulamalar ve QR kodlar sayesinde eğitimlere hızlı ve kolay şekilde ulaşabilir."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

- **Operasyonel Süreçler ve Müşteri İlişkilerinde Yapay Zekâ Desteği**

Katılımcılar, *"yapay zekânın operasyonel süreçlerde ve müşteri ilişkilerinde"* süreci hızlandırıcı ve destekleyici bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Oluşturulan tema kapsamında "*otomatik fiyatlandırma ve rezervasyon yönetimi", "dijital check-in/check-out ve operasyonel otomasyon", "raporlama ve teklif hazırlamada hız", "metin düzenleme", "çeviri ve profesyonel dil oluşturma"* ve *"misafir ilişkileri ve iletişim desteği"* olmak üzere altı alt kod belirlenmiştir.

Bu görüşler doğrultusunda K2 *"Rezervasyon sistemimiz yapay zekâ destekli olarak çalışmaktadır. Önceden Revenue Manager'lar fiyatları manuel takip ederken, şimdi yapay zekâ verileri analiz edip uygun fiyatları ve doluluk yönetimini otomatik belirliyor. Böylece iş yükü azalıyor ve insan hatası en aza iniyor. Ön büroda misafirler check-in/check-out işlemlerini dijital olarak gerçekleştirebiliyor, bu da çalışanların daha katma değerli işlere odaklanmasını sağlıyor."*, K6 *"Yeni başlayan satış ekibi, teklif hazırlama ve gönderme süreçlerinde yapay zekâ desteğiyle daha hatasız çalışabiliyor. Operasyon birimlerinde kullanımı yaygın olmasa da, insan kaynakları, ön büro ve misafir ilişkileri departmanlarında yapay zekâ aktif olarak kullanılıyor. Misafir ilişkileri departmanındaki çalışanlar, yanıtları daha kibar ve profesyonel hâle getirmek, metinleri düzenlemek ve farklı dillere çevirmek için yapay zekâdan sıkça yararlanmaktadır. Böylece yapay zekâ, metin düzenleme, çeviri ve yeni fikir üretme süreçlerinde bize yol gösterici bir araç olarak hizmet veriyor."*, K9 *"Yapay zekâ*

elbette kullanılıyor ve çalışan deneyimleri üzerinde etkisi var. Ancak kullanım, daha çok misafirle doğrudan temasımız olan departmanlarda, özellikle ön büro ve satışta yaygın. Teknik servis ve yiyecek-içecek gibi bölümlerde kullanımı daha sınırlı. Misafirle birebir iletişimde olan ve operasyonun görünür tarafında çalışanlar yapay zekâyı daha aktif kullanıyor.", K13 *"Misafirlerden gelen sorulara yanıt bulmada yapay zekânın yararlı olacağını düşünüyorum. Örneğin işe yeni başlamış veya deneyimsiz bir personel, yapay zekâ sayesinde misafirlerin merak ettiği konularda cevap verebilir ve böylece kendini geliştirme fırsatı bulur."* ve K25 *"Yapay zekâ, günlük işlerimizde önemli kolaylıklar sağlıyor. Özellikle pazarlama departmanında sosyal medya içeriklerinin hazırlanması, kampanya metinlerinin oluşturulması ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinde bize destek oluyor."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

- **İnsan Kaynakları ve Performans Değerlendirmesi**

Katılımcılar, yapay zekânın *"insan kaynakları süreçlerinde ve performans değerlendirmelerinde"* önemli bir destek sağladığını ifade etmişlerdir. Bu tema kapsamında "*çalışan performansını izleme ve değerlendirme", "yapay zekâ destekli veri analizi ve raporlama", "çalışan performansının yönlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi"* ve *"eğitim planlama ve çalışan memnuniyeti ölçme"* dört alt kod belirlenmiştir.

"Çalışan performansını izleme ve değerlendirme" ve "çalışan performansının yönlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi" açısından değerlendirildiğinde K7 *"Çalışanların performans ve deneyimlerini değerlendirirken, verileri sisteme yükleyip analiz edilmesini sağlıyoruz ve bu sayede değerlendirme raporları elde ediyoruz. Bu raporlar, çalışanların güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve hangi alanlara yönlendirilebileceklerini gösteriyor. Ayrıca süreç, çalışanların genel performansını daha bütüncül bir şekilde değerlendirmemize yardımcı oluyor."* ve K3 *"Örneğin adaylara sorular soran, yanıtları analiz eden ve doğru adayları belirleyip ekip uyumunu değerlendiren sistemlerin yaygınlaşması bekleniyor. Ancak tüm bunlara rağmen, iyi bir insan yöneticisinin yerini tamamen alması şimdilik zor görünüyor."* görüşünü bildirmiştir.

Yapay zekâ destekli veri analizi ve raporlama bağlamında K8 *"Çalışan memnuniyet anketleri uygulanabilir ve sonuçlar tüm personelden toplanabilir. Yapay*

zekâ bu verileri analiz ederek bize genel bir özet sunar ve büyük resmi görmemizi sağlar. Ancak bir çalışanın kişisel sorunlarını veya duygusal durumunu yapay zekâyla net ve doğru şekilde çözebileceğini şu aşamada pek mümkün görmüyorum." ve K10 *"Rapor hazırlama gibi süreçlerde yapay zekâdan faydalandığımızı düşünüyorum. Ben de zaman zaman iş kanunlarıyla ilgili kararsız kaldığım konularda yapay zekâya danışıyorum; örneğin belirli yasal süreçler veya sürelerle ilgili bilgi almak için destek alabiliyorum."* şeklinde ifade etmiştir.

Eğitim planlama ve çalışan memnuniyeti ölçme K2 *"Bence yapay zekâ, iş yükümüzü azaltıyor, tekrarlayan işleri ortadan kaldırıyor ve daha verimli, aktif ve tatmin edici çalışmamıza olanak sağlıyor."* ifade etmiştir. Bunun yanı sıra K21 *"Bence yapay zekâ, iş yükümüzü azaltıyor, tekrarlayan işleri ortadan kaldırıyor ve daha verimli, aktif ve tatmin edici çalışmamıza olanak sağlıyor."* şeklinde görüşünü belirtmiştir.

- **Yapay Zekânın Olası Olumsuz Etkileri**

Katılımcılar, *"yapay zekânın kullanımının bazı olumsuz etkiler"* yaratabileceğine dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda, eğitim süreçlerinde yapay zekânın etkilerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan tema kapsamında dört alt kod belirlenmiştir: "*bireysel düşünme ve analiz becerilerinde azalma", "yapay zekâya bağımlılık riski", "zihinsel tembellik ve bilişsel sorunlar"* ve *"insan faktörünün tamamen devre dışı kalması riskleri"*.

"Bireysel düşünme ve analiz becerilerinde azalma" ve "zihinsel tembellik ve bilişsel sorunlar" kapsamında K4*"Bu konuyu biraz olumsuz da değerlendiriyorum. Yapay zekâ bazen insanları daha az düşünmeye yönlendirebiliyor. Eskiden bir konuyu derinlemesine analiz ederek ilerlerken, şimdi detaylı bir komutla kısa sürede kapsamlı bir içerik elde edebiliyoruz. Bu büyük kolaylık sağlasa da, bireysel düşünme becerilerimizi zayıflatabiliyor ve uzun vadede kişisel gelişim ile zihinsel üretkenlik üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların deneyim üretme becerilerini etkileyebilir ve yapay zekâya artan bağımlılık, zihinsel tembelliği artırarak çeşitli bilişsel sorunlara yol açabilir."* ifade etmiştir.

Yapay zekâya bağımlılık riski açısından K12 *"Aşırı kullanım durumunda bireysel inisiyatifin azalması riski de bulunmaktadır."* Benzer şekilde K15 *"Ancak olumsuz etkisi olarak, çalışanların zamanla düşünme ve problem çözme becerilerinin*

azalması riski bulunmaktadır." belirtmiştir. Ayrıca K8 *"Hem misafirlerle hem de çalışanlarla sürekli iletişim hâlindeyiz. Bazen bir çalışanı yönetmek veya yönlendirmek, samimi bir konuşma ile mümkün olabiliyor. Bu nedenle insan ilişkileri, empati ve duygusal bağ kurma gibi unsurlar büyük önem taşıyor."* bu şekilde vurgulamıştır.

İnsan faktörünün tamamen devre dışı kalması riskleri kapsamında K5, *"Öte yandan, insan kaynakları süreçleri büyük ölçüde duygusal zekâ ve insan ilişkilerine dayandığı için, otel sektöründe yapay zekâyı tamamen bağımsız bir şekilde kullanmak oldukça zordur."* ifade ederken aynı doğrultuda K21 de *"Bireysel sorunlar ve duygusal süreçlerde insan faktörü hâlâ vazgeçilmezdir."* ifade etmiştir.

3.4.2. İşe Alım, Aday Değerlendirme ve İşten Ayrılma Süreçleri

2. Soru: Gelecekte yapay zekânın işe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme süreçlerinde insanların yerini alacağı söylemleri hakkındaki yorumlarınız nelerdir?

Kodlamalar

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, "*Yapay Zekânın Tamamlayıcı Rolü, Yapay Zekânın Kullanımına İlişkin Endişeler, Yapay Zekânın, Verimlilik ve Hız Katkısı, Yapay Zekânın Gelecekte Yaygınlaşacağı Düşüncesi ve Turizm Sektörünün İnsan Odaklı Yapısı"* olmak üzere beş ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar kapsamında, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda alt kodlar belirlenerek sınıflandırılmıştır. İlgili soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay Zekânın Tamamlayıcı Rolü	Destekleyici Kullanım, İnsan Faktörünün Önemi, Yüz Yüze İletişim İhtiyacı, Duygusal Zekâ Gereksinimi
Yapay Zekânın Kullanımına İlişkin Endişeler	Yanlış Karar Verme Riski, İnsanı Tam Anlamıyla Değerlendirememe, Veri Güvenliği ve Gizlilik, Karmaşık Süreçlerde Yetersizlik
Yapay Zekânın Verimlilik ve Hız Katkısı	Hızlı İşlem Süreci, İş yükü Azaltma, Veri Analizi, Aday filtreleme
Yapay Zekânın Gelecekte Yaygınlaşacağı Düşüncesi	Gelecekte Yaygın Kullanım, Yapay zekâ Entegrasyonu, Otomasyonun Artması
Turizm Sektörünün İnsan Odaklı Yapısı	İnsan Merkezli Yapı, Çalışan–Misafir Etkileşimi, Duygusal Emek, Misafir Deneyimi

Tablo 4. İkinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekânın Tamamlayıcı Rolü**

Yapay zekânın insanın yerini tamamen alamayacağı, ancak süreçlerde tamamlayıcı bir role sahip olduğu yönündeki katılımcı ifadeleri doğrultusunda bu tema oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında *"destekleyici kullanım"*, *"insan faktörünün önemi"*, *"yüz yüze iletişim ihtiyacı"* ve *"duygusal zekâ gereksinimi"* olmak üzere dört alt kod kategorize edilmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde daha çok destekleyici bir rol üstlendiğini ifade etmiştir. Bu verilen yanıtlar doğrultusunda K3 *"İşe alım süreçlerinde yüz yüze mülakatlar, adayın psikolojik ve sosyal yönlerini değerlendirebilmek açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yapay zekânın bu süreçte tamamen insanın yerini alması yerine, destekleyici bir araç olarak kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır."*, K5 *"Performans değerlendirme söz konusu olduğunda, yapay zekânın daha çok destekleyici bir rol üstlenebileceğini düşünüyoruz. İşten ayrılma süreçleri belirli prosedürlere bağlı olarak ilerlemektedir. Bu süreç, çalışanın dilekçe vermesi ve çıkış işlemlerinin yürütülmesi gibi adımları içermektedir. Yapay zekâ bu noktada süreci destekleyici bir rol üstlenebilir; örneğin prosedürlerin takibi, dokümantasyonun düzenlenmesi ve süreçlerin hızlandırılması gibi konularda katkı sağlayabilir."*, K9 *"Daha çok destekleyici bir rol üstlendiğini düşünüyorum."*, K21*"Yapay zekâ; işe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme gibi süreçlerde etkili bir araç olsa da, daha çok*

destekleyici bir rol üstleniyor." ve K24 *"Performans değerlendirmede ve karar aşamalarında daha çok yardımcı bir rol üstlenir."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

K7 *"Süreçleri kolaylaştırıyor ve önemli avantajlar sağlıyor; ancak insanların tamamen yerini alabilecek bir yapı olduğunu düşünmüyorum. Yapay zekânın destekleyici bir rol üstleneceği, fakat insan faktörünün her zaman önemli olmaya devam edeceği kanaatindeyim.",* K10 *"İşe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme gibi konularda insan faktörünün mutlaka olması gerektiğini düşünüyorum."*, K16 *"Ama özellikle hizmet kalitesini doğrudan etkileyen pozisyonlarda insan dokunuşu ve değerlendirmesi her zaman vazgeçilmez oluyor.",* K18 *"Resort otellerde insan faktörünün tamamen ortadan kalkması mümkün değil."* ve K21 *"Hiçbir teknolojinin insanın yerini tamamen alabileceğini düşünmüyorum."* şeklindeki görüşleriyle insan faktörünün önemini vurgulamıştır.

K3 "*Performans değerlendirme süreçlerinde yapay zekâ veri analizi ve ölçümleme açısından etkili olabilir. Ancak çalışanlara verilecek geri bildirimlerin, özellikle yapıcı ve geliştirici nitelikte olanların, yüz yüze gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir."* şeklinde görüş bildirirken K16 *"Adayın iletişim becerisi, empati yeteneği, beden dili ve misafirle kuracağı ilişkiyi ancak yüz yüze görüşmelerde gerçekten anlayabiliyoruz."* Demiştir.

Ayrıca duygusal zekâ gereksinimi kapsamında ise K4 *"Duygusal zekâ ve insanlarla kurulan iletişim çok büyük önem taşıyor. Bazı durumlarda doğru iletişimle, işten ayrılmak isteyen bir çalışanı vazgeçirmek bile mümkün olabiliyor.",* K11 *"İnsan ilişkileri, duygusal zekâ ve organizasyon kültürü gibi unsurlar nedeniyle en son kararın her zaman insan tarafından verilmesi gerektiğini düşünüyorum."* ve K19 *"Performans değerlendirme ve yoğun iletişim gerektiren konularda insan faktörü ve duygusal zekâ hâlâ vazgeçilmez."* şeklinde görüş bildirmiştir.

- **Yapay Zekânın Kullanımına İlişkin Endişeler**

Bu tema, katılımcıların yapay zekânın tek başına yeterli olmadığı ve bazı riskler taşıdığı yönündeki görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan tema; *"yanlış karar verme riski"*, *"insanı tam anlamıyla değerlendirememe"*, *"veri güvenliği ve gizlilik"* ve *"karmaşık süreçlerde yetersizlik"* olmak üzere dört alt koddan meydana gelmektedir.

Bu kapsamdaki düşünceleri K3 *"Adayların bilgileri eksik veya hatalı girmesi durumunda, potansiyel olarak iyi adayların gözden kaçma riski de bulunmaktadır."* K5 *"Yapay zekâ, bu yapı çerçevesinde veri analizi ve takip konusunda fayda sağlayabilir; ancak değerlendirme sürecinin tamamen onun tarafından yürütülmesi yanlış karar verme riski nedeniyle sınırlı kalacaktır."* K10 *"Aksi durumda yapay zekâ tarafından yanlış kararlar da verilebilir." şeklinde ifade etmiştir.*

İnsanı tam anlamıyla değerlendirememe görüşünde olan K3 "*İşe alım süreçlerinde yüz yüze mülakatlar, adayın psikolojik ve sosyal yönlerini değerlendirebilmek açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yapay zekânın bu süreçte tamamen insanın yerini alması yerine, destekleyici bir araç olarak kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır." ve* K8 *"İnsan davranışları ve süreçleri çoğu zaman öngörülemeyen dinamikler içerir."* şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

K2 *"İnsan faktöründen kaynaklanan farklılıklar yerine daha standart ve objektif bir mekanizmanın devreye girmesiyle şeffaflığın artacağını düşünüyorum. Bununla birlikte, veri güvenliği ve gizlilik konularının da daha fazla önem kazanacağı kanaatindeyim."* ve K23 *"Bu gelişimle birlikte veri güvenliği ve gizlilik konularının da daha kritik hale geleceği açıktır."* görüşünü vurgulamıştır.

Karmaşık süreçlerde yapay zekânın yetersiz olduğunu savunan K8 *"Mevcut yapay zekâ sistemlerinin, bir süreci baştan sona tamamen tek başına yönetebilecek düzeyde olduğunu düşünmüyorum. Büyük ölçüde bizim verdiğimiz verilere ve yönlendirmelere, yani "prompt"lara bağlı olarak hareket ediyor. Bu nedenle beklenmedik durumlarda ya da daha karmaşık konularda her zaman doğru ve tutarlı sonuçlar vermeyebilir."* ve K25 *"Sektörün doğası gereği insan faktörünün güçlü olması nedeniyle yapay zekâ kullanımının kısıtlı olacağını düşünüyorum; karmaşık süreçleri yönetmede yetersiz kalabileceği kanaatindeyim."* ifadesini kullanmıştır.

- **Yapay Zekânın Verimlilik ve Hız Katkısı**

Katılımcıların yapay zekânın süreçleri hızlandırdığı ve iş yükünü azalttığı yönündeki görüşleri doğrultusunda bu tema oluşturulmuştur. İlgili tema; *"hızlı işlem süreci"*, *"iş yükü azaltma"*, *"veri analizi"* ve "*aday filtreleme"* olmak üzere dört alt kod kapsamında incelenmiştir.

Hızlı işlem süreci çerçevesinde K2 *"Yapay zekânın, insanlara kıyasla daha hızlı, daha sistematik ve daha etkin bir zaman yönetimiyle süreçleri yürütebildiğini düşünüyorum.",* K14 *"Yapay zekâ ile işe alım, işten ayrılma veya performans değerlendirme süreçleri normal uygulamalardan çok daha hızlı ve net sonuçlarla bizlere yardımcı olacaktır.",* K23 *"Yapay zekâ, insanlara kıyasla daha hızlı, sistematik ve etkin bir şekilde süreç yönetimi sağlayabilir."* ve K16 *"Süreci hızlandırıyor ve bize doğru adayları ön elemeden geçirerek zaman kazandırıyor."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

İş yükü azaltma konusunda K8 *"Özellikle bazı süreçlerin kısaltılması ve iş yükünün hafifletilmesi açısından bize önemli bir avantaj sağlıyor.",* K18 *"Özellikle operasyonel işlerde ve veri analizinde ciddi bir kolaylık sunuyor."* ve K4 *"Geçmişte bazı süreçleri tamamen kendi düşünce gücümüzle yürütüyorduk. Covid döneminde Güvenli Turizm Sertifikası kapsamında tüm prosedürleri ve standartları yaklaşık bir ay boyunca kendim hazırladım. Bu süreç hem yoğun düşünmeyi gerektiriyor hem de kişisel gelişime katkı sağlıyordu. Günümüzde ise yapay zekâ bu tür süreçleri oldukça hızlandırmaktadır; ancak bu durum, insanların daha az düşünmesine ve zamanla bazı becerilerinin körelmesine neden olabilir."* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Veri analizi bağlamında K19 *"Özellikle işe alım ve işten ayrılma süreçlerinde veri analizi yaparak bize yol gösteriyor ve karar alma sürecimizi kolaylaştırıyor.",* K4 *"Örneğin işten ayrılma süreçlerinde (exit interview) çalışanlardan alınan geri bildirimler yapay zekâ tarafından analiz edilerek daha anlamlı ve sistematik sonuçlara dönüştürülebilir.",* K5 *"Yapay zekânın işe alım ve işten ayrılma süreçlerinde daha etkin kullanılabileceğini düşünüyoruz. Özellikle adayların değerlendirilmesi ve ayrılma süreçlerinin analiz edilmesi gibi konularda yeterli katkı sağlayabilir."* ve K22 *"Sayısal verilere dayalı performans değerlendirmelerinde yapay zekâ daha etkili ve verimli sonuçlar sunabilir."* ifadesini kullanmıştır.

Aday filtreleme bağlamında K3 görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *"İşe alım süreçlerinde ise yapay zekânın özellikle ön eleme ve aday havuzu oluşturma aşamalarında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, yüzlerce başvuru arasından sınırlı sayıda adayın incelenebildiği durumlarda, yapay zekâ uygun adayları filtreleyerek önemli bir kolaylık sağlamaktadır."*

- **Yapay Zekânın Gelecekte Yaygınlaşacağı Düşüncesi**

Görüşme verilerinin, teknolojinin ilerleyen süreçte daha aktif kullanılacağına işaret eden ifadeleri bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, yapay zekâ ve otomasyon temelli uygulamaların insan kaynakları süreçlerine giderek daha fazla entegre olacağı ortaya konulmuştur. Ayrıca dijital dönüşümün sektörel yapıyı dönüştürücü bir etki yaratacağı vurgulanmıştır. Bu çerçevede *"gelecekte yaygın kullanım"*, *"yapay zekâ entegrasyonu"* ve *"otomasyonun artması"* olmak üzere üç alt kod oluşturulmuştur.

Yapay zekânın gelecekte insan kaynakları süreçlerinin yaygın kullanımı olacağı çerçevesinde K2 *"Gelecekte yapay zekânın işe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme süreçlerinde çok daha aktif bir şekilde kullanılacağını öngörüyorum."* K3 *"Yapay zekânın bu alanda daha da yaygınlaşacağını kesinlikle düşünüyorum."*K4 *"Yapay zekânın bu alanlarda da gelişeceğini düşünüyorum. Hatta bu konularda daha fazla rol alarak farklı sonuçlara yol açabileceğini de öngörüyorum."* ve K9 *"Yapay zekâ, robot teknolojileri ve benzeri sistemlerin; işe alım, işten ayrılma ve performans değerlendirme gibi süreçlerde etkili şekilde kullanılabileceğini düşünüyorum."* görüşünü bildirmiştir.

Yapay zekâ entegrasyonu hakkındaki K3 düşüncelerini *"Uluslararası bir zincir otelin bünyesinde yer alan çeşitli yazılımlar aktif şekilde kullanmaktayız. Bu yazılımlar arasında işe alım süreçlerini destekleyen sistemler de yer almaktadır. Ayrıca operasyonel ve eğitim süreçlerinde kullanılan farklı dijital platformlardan da faydalanılmaktadır. Bu sistemlerin belirli bölümlerinde yapay zekâ destekli uygulamalar kullanılmaktadır. Ancak mevcut durumda, tüm süreçleri kapsayan ve tamamen yapay zekâ tabanlı çalışan tek bir sistem kullanılmamaktadır. Yapay zekâ, daha çok belirli süreçleri destekleyen ve verimliliği artıran bir araç olarak, parça parça entegre edilmiş durumdadır."* şeklinde ifade etmiştir.

Otomasyon artması konusunda ise K6 *"Elbette, daha otomasyona dayalı ve çalışanlara ait verilerin sistematik şekilde girildiği bir yapı oluşturulursa, performans değerlendirme süreçlerinde yapay zekâdan faydalanmak mümkün olabilir. Ayrıca yapay zekâ destekli bir performans yönetim modeli ve buna uygun bir yazılım geliştirilmesi durumunda, süreçlerin işten ayrılma aşamalarına kadar entegre bir şekilde ilerlemesi sağlanabilir."* düşüncesine sahiptir.

- **Turizm Sektörünün İnsan Odaklı Yapısı**

Özellikle otelcilik ve turizm sektörünün insan ilişkilerine dayalı yapısı nedeniyle yapay zekânın kullanımının sınırlı kalacağına yönelik görüşler bu çerçevede değerlendirilmiştir. **,** Turizm sektörünün insan odaklı yapısına dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar, hizmet sürecinde insan etkileşiminin ve duygusal boyutun belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda *"insan merkezli yapı"*, *"çalışan–misafir etkileşimi"*, *"duygusal emek*" ve *"misafir deneyimi"* olmak üzere dört alt kod altında analiz edilmiştir.

K3 *"Turizm sektörü gibi insan odaklı alanlarda, birebir iletişim ve insan faktörü büyük önem taşımaktadır."* K4 *"Turizm sektörünün doğası gereği, insan faktörü her zaman merkezde yer alacaktır."* K6 *"Biz hizmet sektöründe faaliyet gösteriyoruz ve bu alan büyük ölçüde insan odaklı ilerleyen bir yapıya sahip."* K19 *"Turizm gibi insan odaklı bir sektörde yapay zekânın tamamen insanın yerini alması mümkün değil."* ifadeleri sektörün insan merkezli yapısını vurgulamaktadır.

Ayrıca çalışan–misafir etkileşimi kapsamında K16*"Özellikle misafirle birebir temas halinde olan pozisyonlarda, adayların sadece CV ya da veriler üzerinden değerlendirilmesi yeterli olmuyor."* ve K18 *"Resort otellerde misafirle kurulan birebir iletişim ve sunulan hizmet kalitesi doğrudan insan faktörüyle ilişkilidir*." alıntıları insan faktörünün hizmet kalitesindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Duygusal emek açısından değerlendirildiğinde K4, turizm sektörünün insanlara yalnızca hizmet değil aynı zamanda deneyim ve duygu sunduğunu belirterek, misafir memnuniyetinde insan etkileşiminin ve çalışanların duygusal emeğinin önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda K4 kendisini şu şekilde ifade etmiştir: *"Turizm, insanlara deneyim ve duygu sunan bir hizmet sektörüdür. Misafirlerin yaşadığı deneyimler ve oluşturulan anlar, büyük ölçüde insan etkileşimine bağlıdır."*

Son olarak misafir deneyimi ile ilgili olarak ise K17 *"Bu sektör misafir deneyimi ve insan ilişkileri üzerine kuruludur."* şeklindeki görüşü ile önemini vurgulamıştır.

4.Soru: Yapay zekâ destekli aday değerlendirme sistemlerinin insan kaynakları ekibi üzerindeki etkileri nelerdir? Bu sistemler ekibin iş yükünü nasıl etkiliyor?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde, *"Rutin İş Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi ve Zaman Verimliliği", "Aday Değerlendirmede Karar Destek Mekanizması", "İnsan Denetimi ve Profesyonel Yargının Korunması" ve "İnsan Kaynakları Süreçlerinde İşleyiş Değişimi"* olmak üzere dört ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. Dördüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Temalar	Kodlar
Rutin İş Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi ve Zaman Verimliliği	CV tarama ve aday ön eleme süreçlerinin dijitalleştirilmesi, Yoğun başvuru dönemlerinde adayları hızlı filtreleme, İş ilanlarının görev tanımlarına uygun olarak optimize edilmesi, Raporlama ve veri analizinde zaman kazandırma
Aday Değerlendirmede Karar Destek Mekanizması	Aday yetkinliklerinin analiz edilmesi, Daha objektif değerlendirme yapılması, Uygun adayların sistem tarafından önerilmesi, Alternatif aday havuzu oluşturulması, Karar verme sürecini destekleme
İnsan Denetimi ve Profesyonel Yargının Korunması	Nihai değerlendirmenin insan tarafından yapılması, Yapay zekâ sonuçlarının kontrol edilmesi, Aday potansiyelinin insan gözle değerlendirilmesi, Algoritmalara sınırlı güven duyulması
İnsan Kaynakları Süreçlerinde İşleyiş Değişimi	İnsan kaynakları rollerinin dönüşmesi, Süreçlerin yapay zekâ destekli ilerlemesi, Operasyonel görevlerin azalması, Stratejik insan kaynakları faaliyetlerine zaman ayırma

Tablo 5. Dördüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Rutin İş Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi ve Zaman Verimliliği**

Katılımcıların ifadelerine göre, insan kaynakları süreçlerinde özellikle operasyonel ve tekrarlayan işlerin yapay zekâ ve dijital sistemler aracılığıyla daha hızlı ve verimli hale getirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda *"Rutin İş Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi ve Zaman Verimliliği"* teması oluşturulmuş olup, bu temaya ilişkin dört alt kod belirlenmiştir: *"CV tarama ve aday ön eleme süreçlerinin dijitalleştirilmesi", "yoğun başvuru dönemlerinde adayların hızlı filtrelenmesi", iş ilanlarının görev tanımlarına uygun olarak optimize edilmesi" ve "raporlama ile veri analizinde zaman kazandırma."*

CV tarama ve aday ön eleme süreçlerinin dijitalleştirilmesi kapsamında K1 *"Otelimizin bünyesinde kullanılan yapay zekâ destekli sistemler, Excel tablolarını*

PowerPoint sunumlarına dönüştürme ve Word belgelerini Excel formatına aktarma gibi işlemlerle veri ve raporlama süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca tabloları analiz ederek anlamlı çıkarımlar sunmakta, veri yorumlama sürecini hızlandırarak önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlamaktadır." ve K3 *"CV tarama, aday ön eleme, veri analizi ve raporlama gibi zaman alan süreçleri hızlandırarak daha kısa sürede daha fazla adayın değerlendirilmesini sağlar ve operasyonel verimliliği artırır."*

Yoğun başvuru dönemlerinde adayların hızlı filtrelenmesi açısından K2, *"Şehir oteli olmamız nedeniyle Şubat, Mart ve Nisan aylarında sezona geçiş yapan çalışanlar sebebiyle turnover oranı yükselmektedir ve bu durum çok sayıda pozisyonun aynı anda açılmasına yol açmaktadır. Bu süreçte başvuruların manuel değerlendirilmesi zaman alıcı, hataya açık ve yoğunluk nedeniyle bazı adayların gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Yapay zekâ destekli uygulamalar ise yüzlerce hatta binlerce başvuru arasından en uygun adayları hızlı şekilde filtreleyerek belirli sayıda aday önerir ve insan kaynakları ekiplerinin zamanını daha verimli kullanmasını sağlar."* ifade etmiştir. Ayrıca K7, "*İzmir'de bir otel için mutfak şefi arayışımız olduğunda ilan açarak kısa sürede 70-100 civarında başvuru alabiliyoruz ve normalde bu başvuruların her birini tek tek inceleyerek adayların şehir, yaş ve deneyim bilgilerini kontrol etmemiz ciddi zaman almaktadır. Ancak yapay zekâ sayesinde bu başvurular çok daha hızlı analiz edilerek uygun adayların belirlenmesi süreci önemli ölçüde kolaylaşmaktadır. Öncelikle yapay zekâ desteğiyle daha dikkat çekici ve etkili iş ilanları hazırlanabilmekte, ardından gelen başvurular belirlenen kriterlere göre filtrelenebilmektedir. Örneğin İzmir'de ikamet, yaş aralığı ve deneyim gibi kriterler girildiğinde yüzlerce başvuru arasından uygun adaylar kısa sürede listelenebilmekte ve ilgisiz ya da uygun olmayan başvurular kolayca elenebilmektedir."* belirtmiştir. Benzer bir biçimde K10 "*Belirlediğimiz kriterlere göre, örneğin turizm sektörü deneyimi olan adayları filtreleyerek karşımıza çıkarıyor. Bu da hem zaman tasarrufu sağlıyor hem de iş yükünü azaltıyor."* ve K15 *"bizim için yoğun sezon öncesi işe alımlarda yüzlerce başvurunun kısa sürede analiz edilmesi açısından büyük avantaj sağlıyor."* ifade etmiştir.

İş ilanlarının görev tanımlarına uygun olarak optimize edilmesi konusunda K2, "*Farklı pozisyonlar için doğru ve etkili iş ilanları oluşturmak önemli bir zorluktur. Yapay zekâ ise görev tanımlarına uygun ilan metinleri hazırlayarak işe alım sürecinin daha verimli ve doğru şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır."* ifadesiyle görüş bildirmiştir.

- **Aday Değerlendirmede Karar Destek Mekanizması**

Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, "*aday değerlendirmede karar destek mekanizması" teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında "aday yetkinliklerinin analiz edilmesi", "daha objektif değerlendirme yapılması", "uygun adayların sistem tarafından önerilmesi", "alternatif aday havuzu oluşturulması" ve "karar verme sürecini destekleme"* olmak üzere beş alt kod belirlenmiştir.

Aday yetkinliklerinin analiz edilmesi kapsamında K1, *"Adaylara ön değerlendirme testleri uygulanabilmekte ve sonuçlara göre adayların yetkinlikleri analiz edilebilmektedir."* ifade etmiştir.

Uygun adayların sistem tarafından önerilmesi ve daha objektif değerlendirme yapılması açısından K2, *"Uygun aday bulunamadığı durumlarda sistem, mevcut aday havuzundan alternatif öneriler sunarak süreci desteklemektedir. Aday havuzunun manuel olarak taranması oldukça zaman alıcı bir süreçken, yapay zekâ bu süreci hızlandırmakta ve daha sistematik hale getirmektedir. Doğru adayı bulma konusunda daha adil ve objektif bir yaklaşım sunmaktadır."* belirtmiştir. Benzer bir biçimde K6 *"Şöyle ki, az önce de belirttiğim gibi, yapay zekâyı şu anda özellikle Kariyer.net ve LinkedIn gibi platformlarda belirli ölçüde kullanabiliyor ve gözlemleyebiliyoruz."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Alternatif aday havuzu oluşturulması konusundaki düşüncesini K12 *"Daha geniş aday havuzunu yönetiyor."* şeklinde ifade etmiştir.

Karar verme sürecini destekleme açısından ise K24, *"Uygun adayların öne çıkarılması, insan kaynakları ekiplerinin zamandan tasarruf etmesini sağlar."* belirtmiştir.

- **İnsan Denetimi ve Profesyonel Yargının Korunması**

Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre oluşturulan "*insan denetimi ve profesyonel yargının korunması*" teması, yapay zekâ destekli sistemlerin kullanımına rağmen insan faktörünün karar verme süreçlerinde önemini koruduğunu göstermektedir. Katılımcılar, yapay zekâ sonuçlarının mutlaka insan tarafından kontrol edilmesi gerektiğini ve nihai değerlendirmenin insan kaynakları uzmanları tarafından yapılmasının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu temaya göre, "*nihai değerlendirmenin insan tarafından yapılması", "yapay zekâ sonuçlarının kontrol*

edilmesi", "aday potansiyelinin insan gözle değerlendirilmesi" ve "algoritmalara sınırlı güven duyulması" olmak üzere dört alt kod oluşturulmuştur.

Nihai değerlendirmenin insan tarafından yapılması kapsamında K3 *"Bu sistemler iş yükünü tamamen ortadan kaldırmaz; sistemlerin kurulumu, takibi ve etkin şekilde kullanılması için insan kontrolü gereklidir."*, ve K15 *"Tatil otellerinde adayın iletişim becerisi ve müşteriyle kuracağı bağ büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle nihai kararın mutlaka insan gözlemiyle desteklenmesi gerekmektedir."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Yapay zekâ sonuçlarının kontrol edilmesi açısından K19 *"Sistemlerin kurulumu ve kontrolü için insan denetiminin hâlâ gerekli olduğu düşünülmektedir."* ifade etmiştir.

Aday potansiyelinin insan gözle değerlendirilmesi bağlamında K8 *"Günümüzde birçok işletme kalifiye ve deneyimli personel arayışında olsa da, sıfırdan başlayan adaylara da fırsat verilmesi gerektiği düşünülmektedir ve bu noktada adayın kendini ifade etme biçimi ile potansiyelini gösterme düzeyi önemli bir değerlendirme kriteri haline gelmektedir. Ancak tek başına yapay zekâya dayanarak doğru bir değerlendirme yapmak her zaman mümkün olmayabilmekte; güçlü görünen bir CV'nin sahada beklentiyi karşılamadığı ya da daha mütevazı bir adayın yüksek performans gösterebildiği durumlar yaşanabilmektedir ve bu nedenle insan süzgecinin sürece dahil edilmesi önemli ve değerli görülmektedir."* belirtmiştir.

Algoritmalara sınırlı güven duyulması kapsamında K6 *"Ancak %100 yapay zekâya güvenerek hareket etmek mümkün değildir; çünkü algoritmaların tüm işleyiş detaylarına tam olarak hâkim olmak her zaman mümkün değildir. Yapay zekâ ilk eleme sürecinde belirlenen kriterlere göre adayları filtrelese de, daha derinlemesine değerlendirme aşamasının insan kaynakları uzmanlarının bilgi ve profesyonel yargısıyla yürütülmesi gerekmektedir."* ifade etmiştir.

- **İnsan Kaynakları Süreçlerinde İşleyiş Değişimi**

Katılımcılar, yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları fonksiyonlarında yapısal bir dönüşüm yarattığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda *"insan kaynakları süreçlerinde işleyiş değişimi"* teması oluşturulmuştur. Bu temaya ilişkin *"insan kaynakları rollerinin dönüşmesi", "süreçlerin yapay zekâ destekli ilerlemesi",*

"operasyonel görevlerin azalması" ve "stratejik insan kaynakları faaliyetlerine zaman ayırma" olmak üzere dört alt kod belirlenmiştir.

İnsan kaynakları rollerinin dönüşmesi kapsamında K3 *"İnsan kaynakları ekipleri, daha stratejik konulara ve adaylarla birebir iletişim gibi insan odaklı süreçlere daha fazla zaman ayırabilmektedir."* ifade ederken buna paralel olarak K18 "*Ekip olarak operasyonel işlerden ziyade daha stratejik konulara odaklanma fırsatı buluyoruz."* ve K20 de *"Bu sayede ekibimiz daha çok mülakat süreçlerine odaklanabiliyor."* şeklinde ifade etmiştir.

Süreçlerin yapay zekâ destekli ilerlemesi açısından K2 *"Diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha fazla odaklanmalarına olanak tanımaktadır."* görüşlerini bildirmiştir.

Operasyonel görevlerin azalması bağlamında K13 *"Dosya inceleme yükünü azaltma konusunda destekler. Bizim evrak yükümüz çok oluyor. İnsan kaynakları gibi evrak yükü çok olan departmanlarda hem evrak yükünü azaltacağını düşünüyorum hem de evrak arama süreçleri çok vaktimizi alıyor. Bunu minimum seviyeye çekecektir yapay zekâ uygulamaları. Böylece personel daha verimli çalışacak ve daha az yorulacaktır."* belirtmiştir. Benzer bir biçimde K16 *"İş yükü önemli ölçüde azalıyor ve asıl odaklanmamız gereken detaylı değerlendirme ve mülakat süreçlerine daha fazla zaman ayırabiliyoruz."* ifade etmiştir**.**

Stratejik insan kaynakları faaliyetlerine zaman ayırma kapsamında K12 "*Personeller başka çalışma alanlarına daha çok zaman ayırabiliyorlar."* bu doğrultuda görüş bildirirken, K4 ise *"Özellikle onboarding süreçlerinde büyük işletmelerde insan kaynakları ekipleri oldukça kalabalık olabilmektedir; ancak yapay zekânın işe alım, onboarding ve aday değerlendirme süreçlerinde daha fazla kullanılmaya başlanmasıyla birlikte bu kadroların zamanla küçülebileceği düşünülmektedir. Süreçlerin giderek yapay zekâ sistemlerine devredilmesi, ilerleyen dönemde iş gücü ihtiyacının azalmasına ve buna bağlı olarak işsizlikte artış yaşanmasına neden olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir."* şeklinde ifade etmiştir.

5.Soru: İşe alım süreçleriyle yapay zekânın rolünü insan kaynakları ekibinizle nasıl paylaştırıyorsunuz? Hangi kararlar için yapay zekâya, hangi kararlar için insan yargısına başvuruyorsunuz?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde, *"yapay zekânın işe alım süreçlerindeki kullanım alanları", "insan yargısına dayalı karar süreçleri", "yapay zekânın sürece sağladığı katkılar" ve "yapay zekâ kullanımında karşılaşılan sorunlar"* olmak üzere dört ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. Beşinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6'te yer almaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay Zekânın İşe Alım Süreçlerindeki Kullanım Alanları	CV tarama ve ön eleme, Aday bulma ve aday önerisi, Süreç desteği ve bilgi sağlama
İnsan Yargısına Dayalı Karar Süreçleri	Nihai kararın insan tarafından verilmesi, Yönetici deneyimi ve sezgisel değerlendirme, Empati ve duygusal zekâ ihtiyacı
Yapay Zekânın Sürece Sağladığı Katkılar	Zaman tasarrufu, İş yükünün azaltılması, Süreç verimliliği ve objektiflik
Yapay Zekâ Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar	Sistemlerin gelişim aşamasında olması, Yüzeysel değerlendirme riski, İnsan ilişkilerinde yetersizlik

Tablo 6. Beşinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekânın İşe Alım Süreçlerindeki Kullanım Alanları**

Bu tema altında katılımcılar, yapay zekânın özellikle işe alım süreçlerinde destekleyici bir araç olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Yapay zekânın en yoğun kullanım alanları doğrultusunda oluşturulan temaya göre *"CV tarama ve ön eleme", "aday bulma ve aday önerisi" ve "süreç desteği ve bilgi sağlama"* olmak üzere üç alt kod belirlenmiştir.

Bu kapsamda K1 *"Yapay zekâ şu an yalnızca ön eleme sürecinde kullanılmaktadır ve pozisyon gerekliliklerine göre adayları analiz ederek en uygun olanları öne çıkarmaktadır."*, K3 *"Yeni kurulan bir otel işletmesi olduğumuz için, bazı*

pozisyonlarda yeterli aday bulunamadığında yapay zekâdan destek alıyoruz. Örneğin, belirli pozisyonlar için uygun aday önerileri talep edip ve bu doğrultuda önerilen bazı adaylarla iletişime de geçtik.”, K6 *“İşe alım süreçlerinde de yapay zekânın sunduğu adayları inceliyoruz.”*, K10 *“İşe alım süreçlerinde yapay zekâyı daha çok CV tarama ve aday bulma aşamasında kullanıyoruz.”,* K13 *“Daha önce de belirttiğim gibi, tam anlamıyla bir yapay zekâ programımız bulunmamaktadır. Ancak CV inceleme sürecinde, tüm CV'leri tek tek değerlendirmek yerine aranan kriterlere göre süzme yaparak işletmemize daha uygun niteliklere sahip adayları filtreleme konusunda destek almaktayız.”* ve K19 *“Biz yapay zekâyı daha çok ön eleme, CV analizi ve ilan oluşturma süreçlerinde kullanıyoruz.”* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

- **İnsan Yargısına Dayalı Karar Süreçleri**

Katılımcılar, yapay zekâdan destek alınsa bile işe alım süreçlerinde son kararın her zaman insan tarafından verildiğini vurgulamıştır. Özellikle yönetici deneyimi, sektör bilgisi ve insan ilişkilerine dayalı değerlendirmelerin önem taşıdığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda *“insan yargısına dayalı karar süreçleri”* teması oluşturmuş olup, ***“****nihai kararın insan tarafından verilmesi”, “yönetici deneyimi ve sezgisel değerlendirme” ve “empati ve duygusal zekâ ihtiyacı”* olmak üzere üç alt kod olarak ele alınmıştır.

Birçok katılımcı henüz yapay zekânın böyle bir süreçte tamamen kullanılmasının mümkün olmadığını ve karar süreçlerinin insan tarafından verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda K1 *“Nihai karar her zaman insan tarafından verilmektedir.”* ve K4 *“Süreçler genellikle insan deneyimi ve insan yargısı doğrultusunda ilerliyor.”* ifadesini kullanırken, K6 *“Disiplin, işe alım ve çeviri gibi süreçlerde yapay zekâdan taslak ve destek amacıyla yararlanılmakta, ancak tüm çıktılar kurum yapısına uygun hale getirilerek insan tarafından kontrol edilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ, bağımsız bir karar verici değil, yalnızca yön gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır.”* belirtmiştir. Benzer bir biçimde K7 *“İşe alım sürecini yürüten ekip arkadaşlarımız, adayları ilk aşamada değerlendirmekte, sürecin sonunda ise nihai değerlendirme tarafıma iletilmektedir. Bu süreçte yapay zekâ destekleyici bir araç olarak kullanılmakta olup, son karar her zaman insan yargısına bırakılmaktadır.”* ifade etmiştir.

Katılımcılar ayrıca, yapay zekânın yön gösterici bir araç olduğunu ancak bağımsız bir karar verici olarak değerlendirilmediğini vurgulamışlardır. K8 *"İnsan ilişkilerinde duygular ve empati önemli bir yer tuttuğu için, birçok durumda insanla iletişim kurma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, belirli kurallar çerçevesinde hareket edilse bile bazen insani değerlendirmeler doğrultusunda bireysel çözümler üretilebilmektedir. Ancak bu tür yaklaşımların bir sistem üzerinden sağlanması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle özellikle işe alım gibi süreçlerde yapay zekâ destekleyici bir araç olarak kullanılsa da, duygusal ve insani değerlendirmeler açısından insan yargısına başvurmak kaçınılmaz olmaktadır."* belirtmiştir. K9 *"Karar alma süreçlerinde, özellikle proje geliştirme ve performans değerlendirme gibi konularda yapay zekâdan destek alınmaktayız. Ancak personel ve disiplin süreçlerinde kararlar daha çok yönetimsel bir yaklaşım izliyorum ve kararlar üst yönetimle birlikte değerlendirilerek alıyoruz. Yapay zekâyı destekleyici bir araç olarak kullanılmaktayız."* ifade etmiştir. Bununla birlikte K19 *"Nihai kararlar her zaman tarafımızca verilmekte; adaylar mülakatlar ve birebir gözlemler doğrultusunda değerlendirilerek son karar insan kaynakları ekibi tarafından alınmaktadır."* ifade etmiştir.

- **Yapay Zekânın Sürece Sağladığı Katkılar**

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların analizi yapılarak temalar ve alt kodlar oluşturulmuştur. Tema olarak *"Yapay Zekânın Sürece Sağladığı Katkılar",* alt kodlar olarak *"zaman tasarrufu", "iş yükünün azaltılması" ve "süreç verimliliği ve objektiflik"* belirlenmiştir.

Bu görüşler kapsamında K1 "*Ön değerlendirme testleri ile yetkinlik ve kişilik envanterleri sayesinde adayların uygunluğu belirlenmekte, uygun olmayan adaylar daha baştan elenerek zaman tasarrufu sağlanmaktadır."*, K2 *"Genel olarak yapay zekâ, zaman tasarrufu sağlamakta ve daha adil ve objektif aday seçimine katkı sunmaktadır. Ayrıca insan kaynakları ekiplerinin iş yükünü azaltarak diğer İK fonksiyonlarına daha fazla odaklanmalarına olanak tanımaktadır."*, K15 *"Bu aşamalarda sistem hızlı ve veri odaklı sonuçlar sunuyor."* ve K17 *"Aday başvurularını hızlıca analiz edip belirli kriterlere göre sıralayabiliyoruz, bu da süreci ciddi anlamda hızlandırıyor."* şeklinde görüşlerini sıralamıştır.

- **Yapay Zekâ Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar**

Katılımcılar, yapay zekânın özellikle duygusal boyut içeren insan ilişkilerinde yetersiz kalabileceğini belirtmiştir. "*Sistemlerin gelişim aşamasında olması", "yüzeysel değerlendirme riski" ve "insan ilişkilerinde yetersizlik"* olmak üzere üç alt kod oluşturulmuştur.

Bu konuda K3 düşüncelerini *"Bu sistemlerin henüz tam anlamıyla olgunlaşmadığı söylenebilir. Yapay zekâ aday önerilerinde çoğunlukla mesleki başarıdan ziyade sosyal medyadaki görünürlük gibi yüzeysel kriterleri dikkate almakta, bu durum her zaman doğru sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle yapay zekâ uygulamalarının gelişim aşamasında olduğu ve daha sağlıklı sonuçlar üretebilmesi için geliştirilmesi gereken yönlerinin bulunduğu değerlendirilmektedir."* şeklinde ifade ederken K5 *"Yapay zekâ bugün olduğundan daha gelişmiş bir seviyede olsaydı, özellikle prosedürü belirli ve mekanik olan süreçlerde önemli ölçüde destek sağlayabilirdi."* şeklinde ifade etmiştir. Bu görüşe paralel olarak K17 *"Adayın iletişim becerisi, kurum kültürüne uyumu ve davranışsal özelliklerini yapay zekâ ile tam olarak ölçmek mümkün olmuyor."* görüş bildirirken ve K24 *"Yapay zekâ daha ileri bir seviyeye ulaştığında, özellikle standart ve tekrar eden süreçlerde büyük destek sağlayabilir."* şeklinde görüş bildirmiştir.

6.Soru: Yapay zekâ destekli araçların işe alım sürecindeki tarafsızlığı nasıl garanti edilebilir?

Kodlamalar

Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların fikirleri analiz edildiğinde, *"yapay zekânın tarafsız olduğunu düşünen görüşler"* ve *"yapay zekânın tam tarafsız olmadığını düşünen görüşler"* olmak üzere iki ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. Altıncı soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 7'te yer almaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay Zekânın Tarafsız Olduğunu Düşünen Görüşler	Veri temelli ve algoritmik değerlendirme, Önyargılardan bağımsız analiz yapma potansiyeli, Objektif sıralama ve uygunluk oranı sunma, İnsan önyargılarını azaltma katkısı
Yapay Zekânın Tam Tarafsız Olmadığını Düşünen Görüşler	Sistemlerin geliştirici önyargılarını taşıma riski, Veri eksikliği ve yanlış veri üzerinden karar verme, Adayların sistemi manipüle edebilmesi, Güvenilirlik ve doğruluk sorunları, İnsan denetimi olmadan yetersiz kalma

Tablo 7. Altıncı soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekânın Tarafsız Olduğunu Düşünen Görüşler**

Bu tema, yapay zekânın işe alım süreçlerinde tarafsızlığı artırdığı yönündeki görüşleri kapsamaktadır. Tema kapsamında *"veri temelli ve algoritmik değerlendirme"*, *"önyargılardan bağımsız analiz yapma potansiyeli"*, *"objektif sıralama ve uygunluk oranı sunma"* ve *"insan önyargılarını azaltma katkısı"* alt kodları yer almaktadır. Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, bu kapsamda aşağıdaki şekilde ifadeleri belirtilmiştir:

K2 *"Yapay zekânın daha adil bir değerlendirme sunduğunu düşünüyorum. Bunun temel nedeni, tamamen veri analizi üzerinden ilerlemesi ve duygusal faktörlerden etkilenmemesidir."* K3 "*Yapay zekânın işe alım süreçlerinde, özellikle ön eleme aşamasında daha tarafsız değerlendirmeler sunabileceğini düşünüyorum. İnsan kaynakları süreçlerinde zaman zaman bilinçli ya da bilinçsiz önyargılar devreye girebilirken, yapay zekâ adayları belirlenen kriterlere göre analiz ederek daha objektif sonuçlar sağlayabilmektedir. Özellikle uygunluk oranı üzerinden sıralama yapabilmesi, önyargılardan arındırılmış bir değerlendirme sürecine katkı sağlayabilmektedir."* K4 *"Yapay zekânın, adayların referans ve geçmiş iş deneyimlerini daha sistematik ve kapsamlı şekilde analiz ederek daha objektif değerlendirmeler sunabileceğini düşünüyorum. Geniş veri ağı sayesinde daha derin bilgilere ulaşabilme potansiyeline sahip olsa da, mevcut durumda bunun ne kadar sağlıklı ve güvenilir şekilde uygulanabildiği konusunda kesin bir yargıya varmanın zor olduğunu düşünüyorum."* K6 *"İnsan değerlendirmelerinde adayın fotoğrafı ya da ön yazısı gibi unsurlar etkili olabilirken, yapay zekâ adayları deneyim, yaş aralığı ve konum gibi somut kriterler üzerinden değerlendirerek daha objektif sonuçlar sunabilmektedir."* K8 *"İşe alım süreçlerinde yapay zekânın belirli bir düzeyde tarafsız*

olabileceğini düşünüyoruz. Çünkü yapay zekâ temelde algoritmalara dayanan ve değerlendirmelerini büyük ölçüde verilere göre yapan bir sistemdir. Bu kapsamda yapay zekâ, elindeki verilere dayanarak yüzde oranları sunabilir ya da en uygun aday önerisinde bulunabilir." K12 *"Veri setlerinin daha çeşitli hale getirilmesi ve algoritmaların düzenli olarak denetlenmesiyle tarafsızlığın artırılabileceğini düşünüyorum."*

- **Yapay Zekânın Tam Tarafsız Olmadığını Düşünen Görüşler**

Bu tema, yapay zekânın işe alım süreçlerinde tam anlamıyla tarafsız olamayabileceğine ilişkin eleştirileri kapsamaktadır. Tema kapsamında *"sistemlerin geliştirici önyargılarını taşıma riski", "veri eksikliği ve yanlış veri üzerinden karar verme", "adayların sistemi manipüle edebilmesi", "güvenilirlik ve doğruluk sorunları"* ve *"insan denetimi olmadan yetersiz kalma"* alt kodları yer almaktadır.

Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yapay zekânın işe alım süreçlerinde çoğunlukla destekleyici bir araç olarak konumlandırıldığı ve sürecin merkezinde insan değerlendirmesinin yer alması gerektiği yönünde ortak bir eğilim olduğu görülmektedir. Katılımcılar, yapay zekâ sistemlerinin güvenilirliğinin veri kalitesi, sistemin tasarımı ve geliştirici yaklaşımına bağlı olduğunu vurgulamakta (K1, K5, K19), bu nedenle insan denetimi ve nihai insan kararının sürecin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu ifade etmektedir (K1, K2). Ayrıca K6 *"Yapay zekâ her ne kadar veri odaklı ve objektif değerlendirmeler sunsa da, yalnızca sisteme girilen bilgiler üzerinden değerlendirme yaptığı için bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu nedenle adayların gerçek yetkinliklerini anlayabilmek adına sürecin mutlaka insan değerlendirmesiyle desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum."* şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda adayların yapay zekâ kullanarak CV'lerini olduğundan daha güçlü gösterebilmesi gibi durumların sürecin güvenilirliğini olumsuz etkileyebileceği ve bu nedenle yüz yüze mülakat, referans kontrolü ve performans takibi gibi insan temelli yöntemlerin gerekli olduğu ifade edilmektedir (K7, K21). Ayrıca, işe alımın yalnızca yapay zekâya bırakılmasının özellikle turizm sektörü gibi insan odaklı sektörlerde uygun olmadığı ve deneme süreci gibi uygulamalarla insan gözleminin devam etmesi gerektiği belirtilmektedir (K8, K10). Bununla birlikte, *"yapay zekâ sistemlerinin doğru ve çeşitli verilerle beslenmesi halinde daha sağlıklı sonuçlar üretebileceği ve bu süreçte insan kontrolünün sürdürülmesinin kritik olduğu"* vurgulanmaktadır (K17).

Genel olarak bulgular, yapay zekânın işe alım süreçlerinde önemli bir destek unsuru olduğunu, ancak nihai karar mekanizmasının mutlaka insan yargısına dayanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

8.Soru: İşe alım süreçlerinde yapay zekânın nasıl veri topladığını ve analiz ettiğini açıklayabilir misiniz?

Kodlamalar

Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların fikirleri dinlenirken sıklıkla konuyu, *"Yapay zekânın işe alımda veri toplama ve analiz süreçlerinde kullanımı"* ve *"Yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinde karar destek mekanizmaları ve değerlendirme güvenilirliği"* getirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda iki ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. Sekizinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 8'te yer almaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay zekânın işe alımda veri toplama ve analiz süreçlerinde kullanımı	CV ve aday profillerinin sistem üzerinden analiz edilmesi, Anahtar kelime tabanlı filtreleme ve eşleştirme, Farklı veri kaynaklarından (LinkedIn, Kariyer.net vb.) veri entegrasyonu
Yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinde karar destek mekanizmaları ve değerlendirme güvenilirliği	Veri analizinde hata payı ve eksik veya yanıltıcı sonuçlar, Sistemlerin kriterlere bağlı olarak yanlış değerlendirme yapabilmesi, Nihai karar süreçlerinde insan kontrolü ve değerlendirme ihtiyacı

Tablo 8. Sekizinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekânın İşe Alımda Veri Toplama ve Analiz Süreçlerinde Kullanımı**

Bu tema kapsamında katılımcı görüşleri *"CV ve aday profillerinin sistem üzerinden analiz edilmesi"*, *"anahtar kelime tabanlı filtreleme ve eşleştirme"* ve

"farklı veri kaynaklarından (LinkedIn, Kariyer.net vb.) veri entegrasyonu" olmak üzere üç alt kod altında toplanmıştır.

K1 *"İşe alım sürecinde, pozisyona ilişkin kriterleri sisteme giriyoruz. Aday başvuruları geldiğinde sistem, CV'leri analiz ederek uygunluklarını değerlendiriyor. Kullandığımız sistemlerde, ilanlar adayların profesyonel çevrim içi profilleriyle de eşleşebiliyor. Böylece adayların farklı kaynaklardaki bilgilerine de ulaşarak daha kapsamlı bir değerlendirme yapabiliyoruz."* belirtmiştir. Benzer şekilde K2 *"İşe alımda pozisyona uygun anahtar kelimeleri sisteme giriyoruz. Yapay zekâ bu kriterlere göre başvuruları analiz ederek uygun adayları öne çıkarıyor, uygun olmayanları eliyor. Böylece en uygun adaylara daha hızlı ulaşabiliyoruz."* ifade etmiştir.

K5 *"İnsan kaynakları yöneticileri aranan kriterleri sisteme aktardığında, yapay zekâ bu kriterlere göre adayları analiz ederek hızlı ve etkili sonuçlar sunabilir."* vurgulamıştır. K9 ise *"CV ve performans değerlendirme formları ile birlikte analiz edilerek aday veya çalışan hakkında daha kapsamlı bir değerlendirme yapılabileceğini düşünüyorum."* belirtmiştir.

K22 "*İşe alım sürecinde ilk olarak pozisyonun gereklilikleri sisteme tanımlanır. Başvurular geldikçe sistem, adayların CV'lerini analiz ederek uygunluk düzeylerini belirler."* ifade etmiştir. K23 ise *"İşe alımda pozisyona uygun anahtar kelimeler belirleyerek sistemi bu doğrultuda yapılandırıyoruz. Örneğin ön büro pozisyonu için iletişim becerisi, yabancı dil ve misafir memnuniyeti gibi kriterleri tanımlıyoruz. Yapay zekâ bu kriterlere göre başvuruları analiz ederek uygun adayları öne çıkarıyor, diğerlerini eliyor. Böylece doğru tanımlanan ihtiyaçlarla en uygun adaylara daha hızlı ulaşabiliyoruz."* belirtmiştir.

Genel olarak katılımcı ifadeleri, yapay zekânın işe alım süreçlerinde veri toplama ve analiz işlevini destekleyici bir araç olarak kullanıldığını ve farklı veri kaynaklarının entegrasyonu ile daha kapsamlı aday değerlendirmesi yapılabildiğini ortaya koymaktadır.

- **Yapay Zekâ Destekli İşe Alım Süreçlerinde Karar Destek Mekanizmaları Ve Değerlendirme Güvenilirliği**

Bu tema altında katılımcılar tarafından ifade edilenler, *"veri analizinde hata payı ve eksik veya yanıltıcı sonuçlar", "sistemlerin kriterlere bağlı olarak yanlış*

değerlendirme yapabilmesi" ve "nihai karar süreçlerinde insan kontrolü ve değerlendirme ihtiyacı" olmak üzere üç alt kod altında ele alınmıştır.

K3, *"İşe alım süreçlerinde doğrudan yapay zekâ kullanımı sınırlıdır.Kariyer.net gibi platformlarda belirli kriterler seçilerek adayların uygunluk dereceleri analiz edilebilmektedir. Örneğin, belirli bir pozisyon için "5 yıl deneyim" veya "insan kaynakları direktörlüğü tecrübesi" gibi kriterler tanımlanmaktadır. Ancak adayın geçmiş deneyimi farklı bir unvanla (örneğin insan kaynakları koordinatörü) ifade edilmişse ve bu kriterler doğru şekilde seçilmemişse, sistem bu adayı uygun olarak değerlendirmeyebilmektedir. Bu nedenle sistemin etkinliği, tanımlanan kriterlerin doğruluğuna bağlıdır."* ifade etmiştir. K4 ise *"Yapay zekânın veri toplama ve analiz süreçleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığım için net bir değerlendirme yapamıyorum. Ancak CV, yetkinlikler, iş deneyimleri, eğitim ve sertifikalar üzerinden adayların daha sistematik şekilde analiz edilebileceğini düşünüyorum. Bununla birlikte, bu analizlerin ne kadar derin ve kapsamlı yapıldığı konusunda kesin bir yorum yapmak zor."* belirtmiştir.

K8 *"Misafir anketleri ve yorum analizinde kullanılan sistem geri bildirimleri kategorilere ayırarak raporlama yapmaktadır. Ancak zaman zaman hatalı sınıflandırmalar görüldüğü için veriler insan kontrolüyle doğrulanmaktadır. Bu durum, yapay zekânın tek başına yeterli olmadığını ve insan denetiminin gerekli olduğunu göstermektedir."* vurgulamıştır. K10 *"Belirlenen kriterlere göre adayları analiz edip öneriler sunuyor. Ama yine de son kontrolün insan tarafından yapılması gerektiğini düşünüyorum."* ve K15 de benzer bir biçime *"Sürecin işleyişi kullanılan yazılımın altyapısına bağlıdır ve bu nedenle insan kontrolüyle desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum."* belirtmiştir.

K14, *"İşe alım süreçlerinde adayların CV'leri farklı platformlardaki verilerle birlikte değerlendirilerek daha kapsamlı profiller oluşturulmaktadır. Adayların yanıt süreleri, güçlü yönleri ve görüntülü mülakatlardaki iletişim tarzı gibi veriler analiz edilerek yetkinlikleri hakkında ek bilgiler elde edilmektedir. Ancak bu veriler yalnızca destekleyici olarak kullanılmakta, nihai değerlendirme sürecinde insan gözlemi ve yüz yüze görüşme mutlaka sürece dahil edilmektedir."* ifade etmiştir. K25 ise *"Yapay zekâ, veri toplama ve analiz sürecinde bilgileri derleyerek sunar. Ancak bu veriler her zaman tamamen doğru olmayabilir ve farklı yönlendirmelerle değişken sonuçlar alınabilir. İşe alım süreçlerinde de benzer şekilde bazı adaylar yüksek uyumlu görünse de detaylı incelemede uygun olmayabilir. Bu nedenle yapay zekâ veri analizinde*

faydalı bir araç olsa da sonuçların insan denetimiyle değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum." vurgulamıştır.

Genel olarak bulgular, yapay zekâ destekli sistemlerin işe alım ve analiz süreçlerinde önemli bir destek sağladığını; ancak veri doğruluğu, değerlendirme tutarlılığı ve karar alma süreçlerinde insan kontrolünün sürecin ayrılmaz bir parçası olmaya devam ettiğini göstermektedir.

3.4.3. Performans Yönetimi ve Kariyer

9.Soru: Yapay zekâ destekli bir çalışan değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini nasıl değerlendirirsiniz? Hangi kriterlere göre karar verirsiniz?

Kodlamalar

Katılımcılardan ikisi, otellerinde yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin kullanılmadığını belirtmiştir. Diğer katılımcıların görüşleri doğrultusunda ise *"çalışan değerlendirme süreçlerinde yapay zekâ destekli sistemlerin kullanım alanları"* ile *"çalışan değerlendirme süreçlerinde insan gözlemi ve yapay zekânın sınırları"* olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Temalar doğrultusunda katılımcı ifadeleri incelenmiş, alt kodlar oluşturularak gruplandırılmıştır. Dokuzuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Çalışan değerlendirme süreçlerinde yapay zekâ destekli sistemlerin kullanım alanları	Performans ve değerlendirme süreçlerinde veri analizi ve raporlama desteği, Dijital sistemler aracılığıyla değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi, Objektiflik ve operasyonel verimlilik sağlanması
Çalışan değerlendirme süreçlerinde insan gözlemi ve yapay zekânın sınırları	İnsan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği, Duygusal faktörler ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesindeki sınırlılıklar, Yapay zekânın destekleyici araç olarak görülmesi ve tam güven duyulmaması

Tablo 9. Dokuzuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Çalışan Değerlendirme Süreçlerinde Yapay Zekâ Destekli Sistemlerin Kullanım Alanları**

"Performans ve değerlendirme süreçlerinde veri analizi ve raporlama desteği", *"dijital sistemler aracılığıyla değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi"* ve *"objektiflik ile operasyonel verimlilik sağlanması"* olmak üzere üç alt koddan oluşmaktadır.

Bu bağlamda K2 *"Akıllı telefon uygulamalarıyla çalışanların izin, fazla mesai ve bordro işlemlerini kolaylıkla gerçekleştirebildiğini düşünüyorum. Ancak bu sistemlerin kullanımının henüz istenilen düzeyde olmadığını söyleyebilirim. Oysa yapay zekâ destekli sistemlerin ise daha kolay uygulanabilir olduğunu, çalışanlar açısından avantaj sağladığını ve süreci daha şeffaf hale getirdiğini düşünüyorum. Ayrıca insan kaynakları süreçlerini kolaylaştırarak operasyonel yükü azalttığını ve manuel bordro takibi yerine dijital sistemlerin kullanımının süreçleri daha etkin ve verimli hale getireceğini ifade edebilirim."*, K6 *"Çalışan değerlendirme sürecinde, hizmet sektöründe yer aldığımız için personeli çok boyutlu değerlendirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Üretim sektöründe daha çok sayısal ve ölçülebilir verilerle yapay zekâdan daha fazla yararlanılabilirken, bizim sektörde iletişim, misafire yaklaşım ve ekip uyumu gibi "soft" kriterler de önem taşıyor. Bu nedenle kişisel gözlem ve değerlendirmeye dayalı bir yaklaşım benimsiyoruz. Örneğin, farklı yöneticilerin bağımsız değerlendirmelerini analiz ederek daha objektif ve özet bir sonuç sunabilir. Bu sayede yüz yüze değerlendirmelerde oluşabilecek önyargıların da bir ölçüde azaltılabileceğini düşünüyorum."*, K7 *"Çalışan değerlendirme süreçlerinde yapay zekâyı anket ve form hazırlama ile veri analizi için kullanıyoruz. Personel memnuniyeti anketlerinden elde edilen veriler analiz edilerek iyileştirme alanları ve memnuniyet düzeyleri raporlanıyor. Bu sayede daha hızlı ve veriye dayalı kararlar alıyor, süreçleri insan kaynakları ve sürdürülebilirlik çalışmalarında da kullanıyoruz."*, K8 *"Yapay zekânın uygulanabilirliği açısından bakıldığında, büyük veri setlerinde hızlı sonuç üretme konusunda faydalı olabileceğini ve süreci önemli ölçüde kolaylaştırabileceğini düşünüyorum. Ancak anketler her ne kadar genel bir çerçeve sunsa da, çalışanların duygularını ve davranışlarının arka planını her zaman tam olarak yansıtmayabilir. Bu nedenle yapay zekâ analizlerinin yaklaşık %80 oranında bir çerçeve sunduğunu, kalan kısmın ise insan gözlemi ve değerlendirmesiyle tamamlandığını düşünüyorum."* ve K20 *"Yapay zekâ, performansı özellikle sayısal ve ölçülebilir göstergeler üzerinden değerlendirmede oldukça başarılıdır; hedef*

gerçekleşmeleri, verimlilik ve görev tamamlama gibi alanlarda net analizler sunar." Şeklinde görüş bildirmiştir.

Genel olarak bulgular, yapay zekânın çalışan değerlendirme süreçlerinde özellikle ölçülebilir verilerin analizi, raporlama ve operasyonel süreçlerin dijitalleşmesi açısından önemli katkılar sunduğunu; ancak sosyal ve davranışsal boyutlarda insan değerlendirmesinin tamamlayıcı rolünü sürdürdüğünü göstermektedir.

- **Çalışan Değerlendirme Süreçlerinde İnsan Gözlemi ve Yapay Zekânın Sınırları**

Bu tema, *"insan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği"*, *"duygusal faktörler ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesindeki sınırlılıklar"* ile *"yapay zekânın destekleyici bir araç olarak görülmesi ve tam güven duyulmaması"* olmak üzere üç alt koddan oluşmaktadır.

K3 *"Yoğun işe alım dönemlerinde yapay zekânın önemli bir destek sağlayabildiğini düşünüyorum. Örneğin, büyük ölçekli bir organizasyonda 400 adayla toplu mülakatlar yapılmış ve adaylar kısa sürede gözlemle değerlendirilmiştir. Bu tür süreçlerde yapay zekâ destekli ön eleme ve test analizi, süreci daha verimli hale getirebilir. Ancak turizm gibi insan odaklı sektörlerde iletişim, güler yüz ve göz teması gibi unsurların değerlendirilmesi insan etkileşimi gerektirdiğinden, nihai değerlendirmede insan gözleminin mutlaka yer alması gerektiğini düşünüyorum."*, K4*"Çalışan değerlendirme sürecinde, görev ve yetkinliklere dayalı yapay zekâ destekli sistemler standart değerlendirme yapabilir, çalışanların motivasyon ve performansı günlük olarak değişkenlik gösterebileceğinden her zaman gerçeği tam yansıtmayabilir. Turizm gibi hizmet sektörlerinde duygusal faktörler ve insan ilişkileri önemli olduğu için, yapay zekâ destek sağlasa da çalışan performansını tek başına bütüncül biçimde değerlendirmesi sınırlı kalmaktadır."*, K5 "*Farklı kriterlerin bulunması nedeniyle, bu kriterlerin belirlenmesi aşamasında insan faktörünün devreye girmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu durum, yapay zekânın sağladığı hız ve pratiklik avantajını bir ölçüde azaltabilir."*, K9 *"Ekip, departman müdürü ve şef gibi yöneticilerin görüşleri kritik öneme sahiptir. CV, görüşmeler ve eğitimler önemli veriler sunsa da bir çalışanı yalnızca bu bilgilerle tam olarak tanımak mümkün değildir. Bu nedenle departman ve ekip gözlemleri ile geri bildirimler değerlidir.*

Yapay zekâ destekli değerlendirmeler faydalı olsa da, nihai aşamada insan gözlemi ve yorumunun mutlaka yer alması gerektiğini düşünüyorum.", K10 *"Çalışan performans değerlendirmelerinde yapay zekânın tek başına yeterli olmadığını, bu tür sistemlerin mutlaka departman müdürlerinin gözlem ve manuel değerlendirmeleriyle birlikte ele alınması gerektiğini düşünmüyorum. Asıl belirleyici olanın insan değerlendirmesi olduğunu ve yapay zekâya sınırlı düzeyde güvenilebileceğini düşünüyorum."* ve K16 *"Çalışanların günlük motivasyonu, ruh hali ya da o anki iş temposu gibi insan faktörleri performansı doğrudan etkileyebiliyor. Bu tür değişkenleri sadece verilerle tam anlamıyla ölçmek her zaman mümkün olmuyor. Bu yüzden biz yapay zekâyı bir destek aracı olarak kullanıyoruz."*

Genel olarak bulgular, yapay zekânın değerlendirme süreçlerinde yardımcı bir araç olarak kabul edildiğini; ancak insan gözlemi, yönetsel değerlendirme ve duygusal faktörlerin göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğunu göstermektedir.

10.Soru: Yapay zekâ destekli bir çalışan değerlendirme sisteminin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Kodlamalar

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların görüşleri doğrultusunda *"yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin avantajları"* ve *"yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin dezavantajları"* olmak üzere iki ana tema oluşturulmuştur. Bu temalar kapsamında alt kodlar belirlenerek sınıflandırılmıştır. Onuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 10'da sunulmaktadır.

Temalar	Alt Kodlar
Yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin avantajları	Operasyonel verimlilik ve iş yükünü azaltma, Veri analitiği ve karar destek süreçlerini güçlendirme, Standartlaştırılmış ve tutarlı değerlendirme süreçleri oluşturma, Kurumsal hafıza ve veri arşivleme imkânı sağlama
Yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme	Duygusal ve insani faktörleri değerlendirmedeki yetersizlik, Bağlamsal ve durumsal değişkenleri göz ardı etme, İnsan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği, Çalışanın potansiyel gelişim alanlarını gözden kaçırma riski, Veri ve algoritma temelli önyargı

sistemlerinin dezavantajları	ve yanlış yönlendirme riski, Sosyal ilişkiler ve ekip uyumunu yeterince ölçememe, Aşırı standartlaştırma nedeniyle tek boyutlu değerlendirme riski, Sisteme aşırı bağımlılık ve insan kararının zayıflaması riski

Tablo 10. Onuncu soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekâ Destekli Çalışan Değerlendirme Sistemlerinin Avantajları**

Katılımcıların büyük çoğunluğu yapay zekânın zaman kazandırma, hızlı analiz yapma ve tarafsızlık sağlama özelliklerine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda katılımcı görüşleri temel alınarak *"Yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin avantajları"* teması oluşturulmuştur. Bu görüşe paralel olarak *"operasyonel verimlilik ve iş yükünü azaltma"*, *"veri analitiği ve karar destek süreçlerini güçlendirme"*, *"standartlaştırılmış ve tutarlı değerlendirme süreçleri oluşturma"* ile *"kurumsal hafıza ve veri arşivleme imkânı sağlama"* olmak üzere dört alt kod belirlenmiştir.

Katılımcı ifadelerine göre yapay zekâ, değerlendirme süreçlerini daha objektif ve tutarlı hale getirerek karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve verimliliği artırmaktadır. Bu durum K1 tarafından *"Süreci daha objektif ve tutarlı hale getirmektedir. Değerlendirmelerin belirli kriterler ve veriler üzerinden yapılması, kişisel duyguların, önyargıların ve anlık etkilerin sürece daha az yansımasını sağlayarak daha adil sonuçlar sunarken, büyük veri setlerini hızlı analiz etmesi sayesinde karar alma süreçlerini de daha verimli hale getirmektedir."* şeklinde ifade edilmiştir. Benzer bir biçimde K2 de yapay zekânın *"Veri odaklı analizler sayesinde daha adil, objektif ve tutarlı değerlendirmeler sunduğunu düşünüyorum. Duygusal faktörlerden bağımsız olması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması ve verilerin sistematik şekilde saklanarak geçmişe dönük analizler yapılabilmesi kurumlar açısından büyük bir değer yaratmaktadır. Ayrıca manuel kayıtlarda oluşabilecek hata riskini azaltarak süreçlerin daha güvenilir ve sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlamaktadır."* belirtmiştir. K25 ise yapay zekânın *"Yansız sonuçlar sunabilmesidir. Geniş veri havuzlarını hızlı analiz ederek bilgileri özetler, gözden kaçabilecek noktaları ortaya çıkarır ve insan kaynaklı duygusal etkileri azaltır. Bu sayede süreci kolaylaştırarak farklı değerlendirme bakış açıları sunar.*" yönüne dikkat çekmiştir.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın zaman tasarrufu ve operasyonel kolaylık sağladığını ifade etmiştir. K3 *"Yapay zekânın en önemli avantajının zaman tasarrufu*

sağlamak olduğunu düşünüyorum. Ayrıca kurumsal ve profesyonel bir dil oluşturma konusunda da katkı sunabilmektedir." belirtirken, K4 *"İşe alım süreçlerini hızlandırarak operasyonel verimliliği artırmakta, zaman kazandırmakta ve insan kaynakları ekiplerinin iş yükünü azaltmaktadır. Ayrıca süreçlerin daha az personelle sürdürülebilmesine katkı sağlayarak çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunabilmektedir."* ifade etmiştir. K8 ise özellikle anket analizlerinde yapay zekânın *"Operasyonel açıdan önemli bir kolaylık sağlamasıdır. Çok sayıda sorudan oluşan anketlerin analiz edilmesi zaman alıcı iken, yapay zekâ bu verileri hızlıca işleyerek kısa ve anlaşılır özetler sunabilmektedir. Bu sayede personel geri bildirimlerin ve ihtiyaç alanlarının daha hızlı tespit edilebildiğini."* vurgulamıştır. K18 de yapay zekânın *"Süreçleri daha sistemli ve tutarlı hale getirerek karar alma aşamalarının daha düzenli ilerlemesini ve operasyonların daha kontrollü yürütülmesini sağlamaktadır. Ayrıca zaman tasarrufu da sunmaktadır."* belirtmiştir.

Bunun yanı sıra bazı katılımcılar yapay zekânın çok yönlü analiz ve öneri geliştirme kapasitesine dikkat çekmiştir. K7 *"En önemli avantajlarından biri zaman tasarrufu sağlamasıdır. Bunun yanında, farklı bakış açıları ve değerlendirme kriterleri sunarak daha kapsamlı ve çok yönlü değerlendirmeler yapılmasına katkı sağlamaktadır."* ifade ederken, K9 *"Öneriler sunma, geliştirilmesi gereken noktaları belirleme ve farklı bakış açıları kazandırma konusunda fayda sağlayabilir."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Ayrıca yapay zekânın stratejik planlama ve geçmiş verilerin değerlendirilmesi açısından önemli katkılar sunduğu görülmektedir. K12 *"Geçmiş veriler üzerinden öngörü ve planlama yapabilmek, personel ve eğitim ihtiyaçlarını daha doğru belirlemek açısından da önemli bir avantaj sağlıyor. Ayrıca çalışanlara daha kişiselleştirilmiş gelişim ve eğitim fırsatları sunulabilmesine olanak tanıyor ve manuel süreçlerde oluşabilecek hata payını azaltıyor."* ifade etmiştir. K23 ise *"Geçmiş veriler üzerinden geleceğe yönelik analiz ve stratejik planlama yapılmasını sağladığını ve manuel süreçlerde oluşabilecek hata ile gözden kaçırma riskini azalttığını düşünüyorum."* şeklinde ifade etmiştir.

Öte yandan bazı katılımcılar yapay zekânın performans değerlendirmesinde tek başına yeterli olmadığını ifade etmiştir. K10 *"Çalışanın görev alanına ilişkin performans verilerini daha hızlı ve düzenli analiz ederek süreci hızlandırabilir; ancak kapsamlı bir avantaj sunduğunu düşünmüyorum."* ifadesiyle görüş bildirmiştir.

Genel olarak katılımcılar, yapay zekânın değerlendirme süreçlerinde önemli bir destek unsuru olduğunu, ancak özellikle insan faktörünün tamamen ortadan kaldırılamayacağını da vurgulamıştır.

- **Yapay Zekâ Destekli Çalışan Değerlendirme Sistemlerinin Dezavantajları**

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda *"Yapay zekâ destekli çalışan değerlendirme sistemlerinin dezavantajları"* teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında sekiz alt kod belirlenmiştir: *"duygusal ve insani faktörleri değerlendirmedeki yetersizlik", "bağlamsal ve durumsal değişkenleri göz ardı etme", "insan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği", "çalışanın potansiyel gelişim alanlarını gözden kaçırma riski", "veri ve algoritma temelli önyargı ve yanlış yönlendirme riski", "sosyal ilişkiler ve ekip uyumunu yeterince ölçememe", "aşırı standartlaştırma nedeniyle tek boyutlu değerlendirme riski" ve "sisteme aşırı bağımlılık ve insan kararının zayıflaması riski"* olmak üzere sekiz alt koddan oluşmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar, yapay zekâ sistemlerinin duygusal ve insani faktörleri değerlendirmedeki yetersizlik olduğunu vurgulamaktadır. Çalışan personelin o günkü ruh halini yapay zekanın ölçemeyeceği için bu konuda yetersiz kalacağını düşünmektedirler. K1 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *"İnsani faktörleri yeterince dikkate alamamasıdır. Çalışanın özel durumu, yaşadığı zorluklar ve motivasyonel değişimler gibi duygusal unsurlar sistem tarafından tam olarak değerlendirilemeyebilir. Bu durum, bazı çalışanlar için eksik veya yüzeysel değerlendirmelere yol açabilir. Bu nedenle sürecin yalnızca yapay zekâya bırakılması yerine insan değerlendirmesiyle birlikte yürütülmesi daha dengeli bir yaklaşım olacaktır."* Benzer şekilde K4 de *"Zamanla personel sayısının azaltılması iş gücü açısından dezavantaj oluşturabilir. Yapay zekânın en önemli sınırlılığı ise duygusal zekâyı yeterince değerlendirememesidir. Çalışan değerlendirme ve terfi süreçlerinde motivasyon, psikolojik durum ve sorumluluk alma gibi kritik unsurların göz ardı edilmesi, özellikle insan odaklı sektörlerde önemli bir sınırlılık yaratmaktadır."*, K3 *"Hizmet sektöründe yüz yüze iletişim, göz teması, duygu yoğunluğu ve insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yalnızca veri ve IQ temelli değerlendirmelerin yeterli olmayacağını, özellikle iletişim ve yaratıcılık gerektiren alanlarda insan değerlendirmesinin daha belirleyici olduğunu düşünüyorum.",* K15 *"Duygusal zekâ*

eksikliği ve insan ilişkilerinin yeterince değerlendirilememesi olarak söyleyebilirim. Resort otellerde misafir deneyimi çok önemli olduğu için bu eksiklik kritik hale gelebileceğini de söyleyebilirim." ve K22 *"İnsan dokunuşunun azalması ve duygusal unsurların yeterince yansıtılamamasını sayabiliriz."* şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın bağlamsal ve durumsal faktörleri göz ardı edebileceğini belirtmektedir. K6 bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: *"Turizm gibi iletişim odaklı sektörlerde yapay zekâ bazı riskler taşıyabilir. Geliştirilebilir yönleri gözden kaçırarak bir çalışanı "iletişim zayıf" gibi genelleyici şekilde değerlendirebilir. Oysa bu durum eğitimle geliştirilebilecek bir alan olabilir. Bu nedenle yapay zekâ çıktıları her zaman en doğru değerlendirmeyi sunmayabilir ve yanlış yönlendirme riski taşıyabilir."* aynı doğrultuda K25 *"Turizm gibi iletişim odaklı sektörlerde yapay zekâ, çalışanların geliştirilebilir yönlerini yeterince ayırt edemeyebilir ve değerlendirmeleri daha genel tutarak potansiyelin gözden kaçmasına neden olabilir."* ve K7 *"Her ne kadar genel olarak olumlu bir araç olsa da yapay zekânın tamamen objektif olmadığı durumlar olabilir. Nihai karar verici insan olduğu için bu verilerin süzgeçten geçirilerek yorumlanması gerekir. Ayrıca yapay zekâ kullanımının "kolaycılık" olarak algılanması, çalışanların analiz ve düşünme becerilerinin zayıflamasına da yol açabilir."* ifade etmektedir.

Bir diğer önemli bulgu, yapay zekânın insan gözlemi ve yönetsel değerlendirme ile birlikte kullanılması gerekliliğidir. K2 bu durumu *"İnsan kaynakları alanında iş gücünün azalması ve yapay zekâya aşırı bağımlılık önemli bir endişelerim var. Ayrıca yalnızca yapay zekâ kullanımı, duygusal ve durumsal faktörleri göz ardı ederek eksik veya tek boyutlu değerlendirmelere yol açabileceğini düşünüyorum. Bu nedenle en uygun yaklaşımın, insan ve yapay zekâ değerlendirmesinin birlikte kullanılması olduğu düşünülmektedir."* şeklinde ifade ederken, K8 *"Anketlerin içeriğini ve bağlamını en iyi bilen yöneticiler ve ekiplerdir. Bu nedenle yapay zekânın sunduğu veriler yalnızca bir rehber niteliğindedir. Nihai karar ve aksiyon planı ekip tarafından birlikte oluşturulmalıdır. Yapay zekâ tek başına karar verici olarak kullanılmamalı, yöneticilerin ortak değerlendirmesiyle desteklenmesi gerektiğini."* vurgulamaktadır. En son kararın her zaman insan tarafından verilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın sosyal ilişkiler ve ekip uyumunu yeterince ölçemediğini belirtmektedir. K9 *"Yapay zekâ belirli bir düzeye kadar değerlendirme yapabilse de, insan gözlemiyle fark edilebilecek bazı detayları tam olarak yakalayamayabilir. Özellikle ekip içi ilişkiler, çalışan etkileşimleri ve bireysel*

eksikliklerin tespiti gibi konularda yetersiz kalabileceğini düşünüyorum." derken, K10 *"Bir çalışan, görevini yapmanın yanında farklı departmanlardaki sorunlara müdahale ederek olumsuzlukları önleyebilir. Ancak yapay zekâ bu tür görev dışı katkıları tam olarak değerlendiremeyebilir. Bu durum daha çok insan gözlemiyle fark edilebilir."* ifade etmektedir.

Bunun yanında veri ve algoritma temelli riskler de önemli bir dezavantaj olarak öne çıkmaktadır. K5 *"Sistemi geliştiren kişinin önyargılı veya kötü niyetli olması durumunda yapay zekânın da bu doğrultuda sonuçlar üretebilme riski bulunmaktadır."* diyerek bu duruma dikkat çekmektedir. K18 ise *"Yüksek kurulum maliyetleri, teknik altyapı gereksinimleri ve veri güvenliği riskleri dikkate alınması gereken önemli konulardır. Ayrıca sistemin yanlış ya da önyargılı verilerle eğitilmesi durumunda hatalı sonuçlar üretme riski de bulunmaktadır. Bu nedenle yapay zekâ tek başına yeterli görülmediğini"* vurgulamaktadır. Bunun için denetimlerin güvenli bir şekilde yapılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Son olarak, sisteme aşırı bağımlılık ve standartlaştırma riski de önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı bağımlılığın çalışanlar üzerinde olumsuz etki yarattığını ifade etmektedirler. K14 *"Sürekli veri takibi, çalışanlarda izlenme hissi oluşturarak motivasyon üzerinde baskı yaratabilir. Bu yüzden sistem kullanılırken dengeyi korumaya ve çalışanlara sürecin amacını doğru şekilde aktarmaya dikkat edilmediğini"* şeklinde ifade ederken, K17 *"veriye fazla bağımlı kalabiliyor ve veri eksik ya da hatalıysa yanlış yönlendirmelere sebep olabiliyor. Ayrıca standartlaştırılmış kriterlerle çalıştığı için her adayı ya da çalışanı aynı çerçevede değerlendirme riski var. Bu da bireysel farklılıkların gözden kaçmasına neden olabiliyor."* şeklinde ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğu, yapay zekâ destekli sistemlerin önemli avantajlarına rağmen özellikle insani faktörlerin yeterince değerlendirilememesi, bağlamsal eksiklikler ve insan gözleminin gerekliliği konularını en önemli dezavantajlar olarak görmektedir. Bu nedenle yapay zekânın tek başına değil, insan değerlendirmesiyle birlikte kullanılması gerektiği ortak bir görüş olarak öne çıkmaktadır.

11.Soru: Yapay zeka destekli bir performans yönetim sistemi, otel personelinin kariyer gelişimine nasıl katkıda bulunabilir?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri kapsamında *"yapay zekâ destekli performans yönetim sistemlerinin kariyer gelişimine katkıları"* ve *"yapay zekâ destekli performans yönetim sistemlerinin kullanımına ilişkin çekinceler"* olmak üzere iki ana tema belirlenmiştir. Bu temalar doğrultusunda alt kodlar belirlenerek gruplandırılmıştır. On birinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay zekâ destekli performans yönetim sistemlerinin kariyer gelişimine katkıları	Kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim desteği sağlama, Güçlü ve gelişime açık yönleri analiz ederek uygun kariyer yönlendirmesi yapma, Objektif geri bildirim, performans takibi ve kariyer planlamasını destekleme
Yapay zekâ destekli performans yönetim sistemlerinin kullanımına ilişkin çekinceler	Soyut ve davranışsal becerileri değerlendirmede yetersizlik, İnsan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği, Yapay zekâ çıktılarının tek başına yeterli görülmemesi

Tablo 11. On birinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekâ Destekli Performans Yönetim Sistemlerinin Kariyer Gelişimine Katkıları**

Bu tema çerçevesinde *"kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim desteği sağlama", "güçlü ve gelişime açık yönleri analiz ederek uygun kariyer yönlendirmesi yapma"* ve *"objektif geri bildirim, performans takibi ve kariyer planlamasını destekleme"* olmak üzere üç alt kod oluşturulmuştur.

Katılımcıların önemli bir kısmı yapay zekâ destekli sistemlerin kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim planları oluşturulmasına katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu kapsamda K1 *"Yapay zekâ, çalışılan pozisyonu analiz ederek bir üst pozisyona geçiş için gerekli yetkinlikleri belirleyip öneriler sunabilir. Eksik olunan alanları tespit ederek bu alanların geliştirilmesine yönelik yönlendirmeler sağlar. Etkin*

kullanıldığında güçlü bir öğrenme aracı haline gelir. Örneğin, ilerleme sürecine yönelik günlük veya haftalık planlar oluşturabilir; yapılacak çalışmalar, okunacak kaynaklar ve takip edilmesi gereken güncel gelişmeler hakkında öneriler sunabilir. Ayrıca mevzuat değişiklikleri, yargı kararları ve mesleki içerikler gibi alanlarda kişiye özel yönlendirmeler yapabilir. Bu yönüyle yapay zekâ, kariyer gelişimini destekleyen ve rehberlik eden etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır." şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde K3 de eğitimlerin kişiselleştirilmesi ve kariyer hedeflerine uygun planlar oluşturulmasına vurgu yaparak, *"Yapay zekâ, eğitim ve kariyer gelişim süreçlerine analiz yaparak katkı sağlayabilir. Eksik yönleri tespit ederek bu alanlara yönelik eğitim ve gelişim önerileri sunabilir. Çalışanın pozisyonu ve kariyer hedefleri doğrultusunda kişiye özel eğitim atamaları yapılabilir, eğitimlerin tamamlanma hızına göre yeni eğitimler planlanabilir. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanlar için kariyer hedeflerine uygun gelişim planları oluşturulabilir. Bu sayede kariyer gelişimi daha sistemli ve kişiselleştirilmiş bir şekilde yürütülebilir."* ifadesini kullanmıştır. K18 ise bu sürecin kariyer gelişimini doğrudan desteklediğini belirterek, *"Herkese aynı kariyer yolu yerine kişiye özel gelişim planları oluşturulmasına imkân tanır"* şeklinde görüş bildirmiştir.

Güçlü ve gelişime açık yönlerin analiz edilerek uygun kariyer yönlendirmesi yapılması da katılımcılar tarafından önemli bir katkı alanı olarak değerlendirilmiştir. K5 bu durumu örnekleyerek, "*bir çalışan garson olarak görev yaparken temizlik alanında daha başarılı olabilir. Böylece çalışanın hem güçlü hem de gelişime açık yönleri daha net ortaya konur ve kariyer yolculuğu daha doğru, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde şekillendirilebilir."* ifadesini kullanmıştır. K6 ise *"Kararlar çoğunlukla insani değerlendirmelerle verildiği için, iyi performans gösteren bir çalışanın tek bir davranışı nedeniyle kariyer potansiyeli gözden kaçabilmektedir. Yapay zekâ destekli sistemlerde ise veriler doğrultusunda çalışanın farklı bir pozisyonda daha başarılı olabileceğine dair öneriler sunulabilir. Bu durum, çalışanı farklı açılardan yeniden değerlendirmeyi sağlar ve yapay zekâ alternatif bakış açıları sunarak potansiyelin daha doğru analiz edilmesine katkı sağlar."* şeklinde belirtmiştir. Ayrıca K7 *"Anket ve geri bildirimlerden elde edilen verilerle gözden kaçan potansiyeller ortaya çıkarılabilir ve gelişim fırsatları değerlendirilebilir. Böylece yapay zekâ, çalışanların güçlü yönlerini ortaya koyarak kariyer gelişimine katkı sağlayan bir araçtır."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Objektif performans değerlendirme ve geri bildirim sürecine ilişkin olarak katılımcılar, yapay zekâ destekli sistemlerin daha adil ve veri temelli analizler sunduğunu ifade etmiştir. K4, *"Yapay zekâ destekli bir sistem kullanılması durumunda süreç daha sürekli ve sistematik hale gelebilir. Çalışan performansı düzenli olarak takip edilerek daha veri odaklı ve objektif değerlendirmeler yapılabilir. Mevcut sistemde yöneticilerle kurulan ilişkiler veya kendini iyi ifade etme gibi durumlar değerlendirmeyi etkileyebilirken, yapay zekâ daha somut ve ölçülebilir kriterlere dayalı analizler sunabilir. Ayrıca farklı dönemlerde değişken performans gösteren çalışanların tespiti de daha kolay hale gelir. Böylece önyargıların azalmasına katkı sağlayarak daha adil ve dengeli bir performans değerlendirme süreci sağlanabilir."* ifadesini kullanmıştır. K15 de benzer şekilde yapay zekânın yöneticilere objektif geri bildirim sunduğunu belirtmiştir: *"Yapay zekâ, çalışanların performans verilerini analiz ederek yöneticilere objektif geri bildirimler sunar."* Bu bağlamda, K2 ise *"Sistematik personel yönetimi, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini fark etmelerine ve gelişimlerini daha bilinçli yönlendirmelerine katkı sağlar. Yapay zekâ destekli geri bildirimler ise daha objektif bir değerlendirme sunarak çalışanların kendilerini daha açık şekilde görmelerine yardımcı olabilir. Bu durum, gelişim odaklı yaklaşımı güçlendirir ve kurum içinde daha net bir iletişim ve gelişim ortamı oluşturur."* ifade etmiştir.

Ayrıca K8 ve K10, performans yönetim sistemlerinin çalışanların eksik yönlerini belirleyerek eğitim planlamasına katkı sunduğunu vurgulamıştır. K8 bu süreci şu şekilde açıklamıştır: *"Yapay zekâ destekli performans yönetimi, personelin eksik yönlerini belirleyerek eğitim planlanmasını ve kariyer gelişimini destekleyebilir. Çalışanların yatkın olduğu alanlar analiz edilerek uygun pozisyonlara yönlendirilmesine katkı sağlar ve doğru yönlendirme imkânı sunar."* K10 ise *"Performans yönetim sistemi kurulduğunda çalışanların eksik yönleri daha kolay tespit edilebilir. Bu alanlar belirtildiğinde çalışan kendini geliştirme imkânı bulur. Ayrıca eksikliklere yönelik eğitim ve gerekli materyaller sağlanarak çalışanların gelişimi desteklenir ve verimlilik artırılabilir."* ifade etmiştir.

Son olarak, bazı katılımcılar yapay zekânın mevcut insan kaynakları süreçlerini tamamen değiştirmediğini, ancak destekleyici bir araç olarak önemli katkılar sunduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, yapay zekâ destekli sistemlerin kariyer gelişimi, performans değerlendirme ve eğitim süreçlerini daha sistematik, kişiselleştirilmiş ve veri temelli hale getirdiğini göstermektedir.

- **Yapay Zekâ Destekli Performans Yönetim Sistemlerinin Kullanımına İlişkin Çekinceler**

Bu doğrultuda elde edilen veriler "*soyut ve davranışsal becerileri değerlendirmede yetersizlik", "insan gözlemi ve yönetsel değerlendirmenin gerekliliği"* ve *"yapay zekâ çıktılarının tek başına yeterli görülmemesi"* olmak üzere üç alt kod altında analiz edilmiştir.

Katılımcıların önemli bir kısmı, yapay zekânın özellikle davranışsal ve soyut becerileri değerlendirmede sınırlı kalabileceğini ifade etmiştir. K8, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: *"Bir çalışanın gelişimine ne ölçüde katkı sağlayabileceği ve operasyon içinde hangi yöne yönlendirilmesi gerektiği konusunda yapay zekânın, deneyimli bir yöneticinin bakış açısı kadar doğru tespit yapıp yapamayacağı hâlâ bir soru işaretidir. Özellikle teknik olarak güçlü ancak davranışsal gelişim ihtiyacı olan çalışanlarda, yapay zekânın tek başına yeterli değerlendirme sunması zor görülmektedir. Çünkü bu tür unsurlar çoğunlukla sayısal verilerden ziyade gözlem ve deneyimle anlaşılabilmektedir. Bu nedenle soyut ve davranışsal boyutlarda yalnızca veriye dayalı analizler sınırlı kalabilmekte ve "kâğıt üzerinde" doğru görünen sonuçlar pratikte aynı etkiyi yaratmayabilmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ önemli bir destek aracı olsa da insan faktörü belirleyici olmaya devam etmektedir."* Aynı katılımcı, bu tür değerlendirmelerin çoğunlukla gözlem ve deneyime dayandığını vurgulayarak, "kâğıt üzerinde doğru görünen sonuçların pratikte aynı etkiyi yaratmayabileceğini" ifade etmiştir.

Benzer bir biçimde K15, *"Ancak çalışan motivasyonu ve duygusal durum gibi faktörler sistem tarafından tam olarak ölçülmesi beklenmediği için yeterli olmuyor."* şeklinde görüş bildirmiştir. K21 ise *"Yapay zekâ gözden kaçan noktaları fark etme ve daha kapsamlı analizler sunma açısından destekleyici olsa da, özellikle davranışsal ve soyut konularda deneyimli bir yöneticinin gözlemi kadar doğru değerlendirme yapamayabilir; bu nedenle çalışan gelişimi ve yönlendirme süreçlerinde insan faktörü hâlâ belirleyici olmaya devam etmektedir."* ifadesini kullanmıştır.

Genel olarak katılımcılar, yapay zekânın veri temelli analizler ve destekleyici değerlendirmeler sunma açısından önemli bir araç olduğunu kabul etmekle birlikte, özellikle soyut ve davranışsal becerilerin değerlendirilmesinde insan faktörünün vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle yapay zekâ çıktılarının tek başına

yeterli görülmediği ve insan gözlemiyle birlikte kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

12.Soru: Bir otelde çalışan performansını artırmak için yapay zeka teknolojilerinin nasıl entegre edileceğini ve bu sürecin potansiyel zorluklarını açıklayabilir misiniz?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri kapsamında *"Performans Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı", "Yapay Zekânın Destekleyici Rolü ve Çalışan Gelişimi"* ve *"Yapay Zekâ Entegrasyonunda Karşılaşılan Zorluklar"* olmak üzere üç ana tema belirlenmiştir. Bu temalar doğrultusunda alt kodlar belirlenerek sınıflandırılmıştır. On ikinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Performans Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı	Performans ölçümü ve veri analizi, Objektif değerlendirme ve ölçülebilir kriterler, Kariyer, ödüllendirme ve motivasyon süreçleri
Yapay Zekânın Destekleyici Rolü ve Çalışan Gelişimi	Yapay zekânın rehber/asistan olarak kullanılması, Süreçlerde hız ve verimlilik sağlama, Etkinlik ve çalışan bağlılığına yönelik öneriler sunma
Yapay Zekâ Entegrasyonunda Karşılaşılan Zorluklar	Teknik altyapı ve maliyet sorunları, Adaptasyon ve teknolojiye uyum süreci, İnsan faktörü ve yapay zekânın sınırlılıkları

Tablo 12. On ikinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Performans Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımı**

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda çalışan performansını artırmak amacıyla yapay zekâ teknolojileri; performans takibi, veri analizi, eğitim planlaması ve çalışan geri bildirim süreçlerine entegre edilebilir. Bu doğrultuda "*performans yönetiminde yapay zekâ kullanımı*" teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında katılımcı ifadeleri

doğrultusunda *"performans ölçümü ve veri analizi", "objektif değerlendirme ve ölçülebilir kriterler"* ve *"kariyer, ödüllendirme ve motivasyon süreçleri"* üç adet alt kod ile kodlama yapılmıştır.

Katılımcılar, yapay zekânın performans ölçümünü ve verilerini analiz ederek çalışanların gelişim süreçlerini takip etme, eksik yönleri belirleme ve yöneticilere daha sistematik değerlendirme imkânı sunma açısından fayda sağladığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda K1, *"Yapay zekâ, performans ölçümünde destek sağlayabilir. Çalışanların çalışma saatleri, mola süreleri ve verimlilik gibi verilerini analiz ederek performans takibi yapılmasına yardımcı olur. Günlük iş çıktıları önceki dönemlerle karşılaştırılarak gelişim veya düşüşler izlenebilir."* ifadelerini kullanmıştır. Buna paralel olarak K18, *"Yapay zekâyı çalışan performans verilerini analiz etmek için kullanıyoruz. Eksik noktaları tespit ederek geliştirme önerileri sunuyor ve güçlü yönleri belirleyerek görev dağılımını daha bilinçli yapıyoruz. Bu sayede eğitim ihtiyaçlarını daha net belirliyor, bireysel gelişimi destekliyor ve operasyonel verimliliği artırıyoruz."* şeklinde görüş belirtmiştir. K11 ise *"Performans verileri analiz ederek öneriler sunabilir, eğitimler planlanır ve motivasyon artırıcı faaliyetleri destekler."* diyerek yapay zekânın performans analizi ve gelişim desteği yönünü vurgulamıştır.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın performans değerlendirme süreçlerini daha objektif, ölçülebilir ve şeffaf hale getirebileceğini ifade etmişlerdir. K2, *"Çalışan performansı; terfi, ücret artışı, yan haklar ve motivasyon gibi birçok faktörden etkilenir. Yapay zekâ bu unsurların entegrasyonuyla performans yönetimini daha sistematik ve veriye dayalı hale getirebilir. Performansa dayalı ücretlendirme ve terfi süreçlerinde daha adil kararlar alınmasına destek olur. Düzenli analizlerle kariyer planlama yapılabilir ve bu süreçlerin şeffaflığı çalışan motivasyonunu artırabilir."* sözleriyle bu durumu açıklamıştır. Benzer bir biçimde K4, *"Örneğin, sezon başı ve sezon sonu personel etkinlikleri ya da "ayın personeli" gibi uygulamalar yapay zekâ ile daha sistematik hale getirilebilir. Mevcut durumda seçimler genellikle müdür değerlendirmelerine dayanırken, yapay zekâ süreci daha veriye dayalı ve ölçülebilir hale getirebilir. Temel unsur somut kriterlerin belirlenmesidir. Yapay zekâ motivasyon ve performans süreçlerine entegre edilebilir. Ancak bunun sağlıklı işlemesi için mutlaka ölçülebilir ve net kriterlere dayandırılması gerekir. Performans göstergeleri, görev tamamlama oranı ve misafir memnuniyeti gibi veriler sisteme entegre edilerek SMART hedefler doğrultusunda daha objektif değerlendirmeler sağlanabilir. Kişilerin*

performansları verilerle ölçülerek yapay zekâ sistemlerine entegre edilerek performans takibi sadece yöneticilerle sınırlı kalmaz, anlık ve sürekli izlenebilir hale gelir. Bu sistem, hedeflerin ölçülebilir ve ulaşılabilir olmasıyla daha etkili hale gelir." şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Bunun yanında katılımcılar, yapay zekânın kariyer gelişimi, ödüllendirme ve çalışan motivasyonu süreçlerine de katkı sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. K1 *"Bu sayede motivasyon kaybı erken tespit edilerek, ödüllendirme veya etkinlik gibi iyileştirici aksiyonlar planlanabilir."* diyerek yapay zekânın motivasyon süreçlerine katkısını vurgulamıştır. K2 ise düzenli analizler sayesinde kariyer planlamalarının yapılabileceğini ve süreçlerin şeffaflığının çalışan motivasyonunu artırabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca K4 "*Çalışanlar da kendi performanslarını günlük olarak izleyebilir ve hedeflerine ulaşmak için kendilerini yönlendirebilir* sözleriyle yapay zekâ destekli sistemlerin çalışanların bireysel gelişim ve motivasyon süreçlerine katkı sağlayabileceğini belirtmiştir.

- **Yapay Zekânın Destekleyici Rolü ve Çalışan Gelişimi**

Katılımcıların değerlendirilen ifadelerine göre *"Yapay Zekânın Destekleyici Rolü ve Çalışan Gelişimi"* teması oluşturulmuştur. Bu tema çerçevesinde "*Yapay zekânın rehber/asistan olarak kullanılması", "Süreçlerde hız ve verimlilik sağlama"* ve *"Etkinlik ve çalışan bağlılığına yönelik öneriler sunma"* olmak üzere üç alt kod oluşturulmuştur.

Katılımcılar, yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde doğrudan karar verici olmaktan ziyade destekleyici ve rehber bir araç olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda K6, *"Günümüzde yapay zekâ, turizm sektöründe daha çok bir "asistan" olarak konumlanmaktadır. Doğrudan karar veren bir sistemden ziyade, çalışan bağlılığı ve motivasyon gibi insan kaynakları süreçlerinde alternatif fikirler sunarak yol gösterici olur. Mevcut düzeni destekleyerek farklı bakış açıları kazandırır ve ufuk genişletici bir katkı sağlar."* şeklinde görüş belirtmiştir. Benzer şekilde K25, *"Yapay zekâ, turizm sektöründe daha çok destekleyici bir rol üstlenir. Doğrudan karar vermek yerine çalışan bağlılığı ve motivasyon süreçlerinde alternatif fikirler sunarak yeni bakış açıları kazandırır."* ifadelerini kullanmıştır. K15 ise *"Bizim gibi Resort otellerde yapay zekâ, daha çok destekleyici bir araç olarak kullanılmaktadır. Örneğin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, performans düşüşlerini erken fark etmek ve öneriler sunmak*

gibi alanlarda bizlere katkı sağlıyor" diyerek yapay zekânın çalışan gelişimi ve performans süreçlerine destek sağladığını vurgulamıştır. Ayrıca K19, *"Yapay zekâ, performans verilerini inceleyerek çalışanlara gelişim odaklı geri bildirimler sunmamıza yardımcı oluyor. Bu sayede çalışanların hangi alanlarda ilerleme kaydedebileceğini daha net ortaya koyabiliyoruz."* sözleriyle çalışan gelişimine yönelik katkıları ifade etmiştir.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın süreçlerde hız ve verimlilik sağladığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda K3, *"İnsan kaynakları süreçlerinde ciddi bir hız ve verimlilik sağlar. Örneğin, normalde 40 günde hazırlanabilecek prosedür ve dokümanlar yaklaşık 1,5 günde tamamlanabilmektedir. Görev tanımları gibi önemli dokümanlar hızlı ve etkili bir şekilde oluşturularak performansı destekleyici bir katkı sunar."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Bunun yanında katılımcılar, yapay zekânın çalışan bağlılığı, motivasyon ve etkinlik planlaması süreçlerinde de kullanılabileceğini belirtmişlerdir. K2 *"Belirli aralıklarla çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik etkinliklerin planlanmasında da kullanılabilir. Sosyal etkileşimi ve ekip içi iletişimi güçlendiren organizasyonlar, çalışanların genel performansına olumlu katkı sağlar."* diyerek yapay zekânın çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Benzer bir biçimde K9, *"Yapay zekâyı çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik etkinliklerin planlanmasında aktif olarak kullanıyorum. Yıl içinde departman bazlı etkinlikler ve yıl sonu personel organizasyonları için konsept ve aktivite önerileri alıyorum. Belirli tarih ve kişi sayısını girerek uygun etkinlik fikirleri üretiyor. Bu açıdan bakıldığında, hem organizasyon süreci kolaylaştırıyor hem de çalışan motivasyonuna olumlu katkı sağlıyor."* ifadeleriyle yapay zekânın organizasyon süreçlerini kolaylaştırdığını ve çalışan motivasyonuna katkı sunduğunu belirtmiştir.

- **Yapay Zekâ Entegrasyonunda Karşılaşılan Zorluklar**

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yapay zekâ entegrasyonu sürecinde çeşitli teknik, yönetsel ve insani zorlukların ortaya çıkabileceği belirlenmiştir. Bu doğrultuda "*teknik altyapı ve maliyet sorunları", "adaptasyon ve teknolojiye uyum süreci"* ve *"insan faktörü ve yapay zekânın sınırlılıkları"* olmak üzere üç alt kod altında analiz edilmiştir.

Katılımcılar, yapay zekâ sistemlerinin sağlıklı şekilde kullanılabilmesi için güçlü bir teknik altyapının gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle internet hızı, sistem güvenliği, veri güvenliği ve teknik uyumsuzluklar önemli sorun alanları olarak değerlendirilmiştir. K1 bu durumu *"Yapay zekâ sistemlerinden verimli faydalanabilmek için güçlü bir teknik altyapı gereklidir. İnternet hızı, sistem güvenliği ve teknik uyumsuzluklar kullanım sürecini zorlaştırabilir ve yapay zekâdan tam verim alınmasını engelleyebilir."* şeklinde ifade etmiştir. Buna paralel olarak K22, *"Yapay zekâ, çalışan performansını verimlilik ve süreç bazlı veriler üzerinden analiz ederek değerli içgörüler sunar. Ancak altyapı yetersizlikleri, veri güvenliği riskleri ve teknik sınırlamalar bu kullanımın önündeki temel zorluklar arasında yer alır."* ifadeleriyle teknik risklere dikkat çekmiştir. K5 ise *"Yapay zekâ uygulamaları maliyet açısından bazı zorluklar yaratabilir. Ancak kullanım deneyimi arttıkça daha pratik hale gelir ve deneme-yanılma yoluyla elde edilen geri bildirimlerle daha net ve doğru kararlar alınabilir."* ifade etmiştir.

Katılımcılar ayrıca çalışanların yeni sistemlere uyum sürecinin zaman alabileceğini ve teknolojiye yönelik direnç oluşabileceğini belirtmişlerdir. K2, bazı yaş gruplarında teknolojiye uyumun daha zor olabileceğini ifade ederek *"Yeni sistemlerin etkin kullanılmaması ve çalışanlar tarafından karmaşık bulunması süreci olumsuz etkileyebilir. Özellikle bazı yaş gruplarında teknolojiye uyum daha zor olabilmekte, X ve Y kuşağı çalışanların bazı durumlarda yeniliklere uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu durum yapay zekâya karşı tereddüt ve güven eksikliği oluşturabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi, sistemlerin kullanıcı dostu olması ve sürecin doğru yönetilmesi önemlidir. "* şeklinde görüş bildirmiştir. Benzer bir biçimde K10, *"Yapay zekâ entegrasyonu için genellikle bu alanda hizmet veren bir şirket ya da uygulama ile çalışılması gerekir. ERP sistemlerine benzer şekilde tüm departmanlara entegre edilebilir. Ancak yeni bir sistem olması nedeniyle çalışanların uyum sağlaması zaman alabilir ve başlangıçta ek bir sorumluluk olarak görülerek isteksizlik oluşabilir."* şeklinde görüş bildirmiştir. K13 ise *"Her insan teknolojik gelişmelere aynı hızla ayak uyduramıyor veya bu süreçleri benimsemede zorluklar yaşayabiliyor. Bu biraz zorlayıcı olabilir."* ifadeleriyle adaptasyon sürecinin bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca K6 *"Yapay zekâya herkesin erişebilmesi beklenti yönetimi sorunlarına yol açabilmektedir. Personeller, diğer kurumlarla kıyas yaparak "bizde neden yok?" gibi geri bildirimlerde bulunabilmektedir. Bu durum sosyal medya ile birlikte yapay zekâ tarafından daha da*

hızlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, iş ve kişisel konularda da yapay zekâdan destek almakta ve bu bilgileri paylaşabilmektedir. Ancak tüm bilgilerin doğru veya uygulanabilir olmayabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle yapay zekâ önerileri kurum kültürü ve deneyimle birlikte değerlendirilmelidir." şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı görüşlerinde insan faktörünün performans yönetimindeki belirleyici rolüne de dikkat çekilmiştir. Özellikle motivasyon, psikolojik durum, ekip ilişkileri ve çalışan-misafir etkileşimi gibi unsurların yapay zekâ tarafından tam olarak değerlendirilemeyebileceği ifade edilmiştir. K3, *"Performans büyük ölçüde motivasyona dayanmaktadır. Çalışanı teşvik etmek ve küçük ödüllerle desteklemek önemli olduğu için, bu noktada yapay zekânın kullanımı sınırlı kalabilmektedir. İnsan faktörünün önemli olduğu durumlarda yapay zekâ daha çok yönlendirme ve destek amacıyla kullanılabilir; performansı doğrudan yönetmekten ziyade artırmaya yardımcı bir araçtır."* ifade kullanmıştır. K8 ise *"İnsan doğasının değişkenliği nedeniyle sürekli izlenme ve takip edilme hissi çalışan üzerinde baskı oluşturabilir ve performansı olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle yapay zekânın denetleyici değil, eğitim ve gelişimi destekleyici bir araç olarak kullanılması daha doğru olur. Performans ölçüm sistemlerinde bazen "en iyi çalışan" ile sistem verileri örtüşmeyebilir. Turizm sektörü insan odaklı olduğu için çalışan-misafir etkileşimindeki samimiyet önemli bir rol oynar ve bu "gri alanlar" her zaman sistemler tarafından doğru değerlendirilemeyebilir. Sonuç olarak yapay zekâ süreçleri destekleyebilir, ancak insan faktörü her zaman merkezde olmalıdır."* şeklinde görüş bildimiştir. K20 de *"En önemli zorluklardan biri çalışanların performansının her zaman ölçülebilir olmamasıdır. Motivasyon, psikolojik durum ve ekip içi ilişkiler gibi değişkenler sistem tarafından tam olarak değerlendirilemeyebilir. Ayrıca teknolojinin maliyeti, adaptasyon süreci ve çalışanların sisteme karşı direnç göstermesi de diğer önemli zorluklardır."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Bunun yanında bazı katılımcılar, yapay zekânın henüz doğrudan performans geliştirme süreçlerinde aktif şekilde kullanılmadığını belirtmişlerdir. K7 *"Bu alanda henüz doğrudan bir entegrasyon gerçekleştirmedik. Performans değerlendirme kriterleri kapsamında çalışanların düşük performans, motivasyon eksikliği veya iş isteksizliği gibi durumlarını geliştirmeye yönelik yapay zekâ destekli bir çalışma bulunmamaktadır. Ekip içi iletişimi güçlendirmek amacıyla koçlar ve gelişim uzmanlarıyla düzenli eğitim ve gelişim programları yürütülmekte, bu yıl yöneticilere yönelik koçluk eğitimi görsel içeriklerle desteklenerek etkileşim artırılmıştır."* ifade

etmiştir. K16 ise *"Performans verileri analiz edilerek çalışanlara geri bildirim sağlanabilir. Ancak yoğun sezon temposu ve insan ilişkilerinin ön planda olması bu entegrasyonu zorlaştırabilir."* ifadesini kullanmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar yapay zekânın performans yönetim süreçlerinde önemli katkılar sağlayabileceğini düşünmekle birlikte, teknik altyapı, uyum süreci ve insan odaklı değerlendirmelerin gerekliliği nedeniyle tek başına yeterli olmayacağını ifade etmişlerdir.

3.4.4. Eğitim, Gelişim ve Oryantayon Süreçleri

7.Soru: Yapay zeka teknolojilerinin, otel çalışanlarının eğitim ve gelişim süreçlerine nasıl entegre edilebileceğini açıklayabilir misiniz?

Kodlamalar

Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların fikirleri dinlenirken sıklıkla konuyu, *"yapay zekânın eğitim süreçlerini kişiselleştirme ve öğrenmeyi destekleme rolü"* ve *"yapay zekânın eğitim yönetimi, analiz ve kurumsal karar süreçlerine entegrasyonu"* getirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda iki ana tema ortaya çıkmıştır. Belirlenen temalar doğrultusunda, katılımcı ifadeleri analiz edilerek alt kodlar oluşturulmuş ve sınıflandırılmıştır. Yedinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 13'te yer almaktadır.

Temalar	Alt Kodlar
Yapay Zekânın Eğitim Süreçlerini Kişiselleştirme ve Öğrenmeyi Destekleme Rolü	Kişiselleştirilmiş ve uyarlanabilir öğrenme içerikleri, İnteraktif ve dijital öğrenme (oyunlaştırma, video içerikler, mobil uygulamalar), Eksik yönlere göre otomatik yönlendirme ve geri bildirim
Yapay Zekânın Eğitim Yönetimi, Analiz ve Kurumsal Karar Süreçlerine Entegrasyonu	Eğitim planlama ve içerik geliştirme desteği, Veri analizi ile eğitim ihtiyacını belirleme ve performans takibi, Sistemlerin (anket, LMS, platformlar) yapay zekâ ile desteklenmesi ve insan kontrolü ihtiyacı

Tablo 13. Yedinci soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekânın Eğitim Süreçlerini Kişiselleştirme ve Öğrenmeyi Destekleme Rolü**

Bu tema altında katılımcılar tarafından ifade edilenler, *"kişiselleştirilmiş ve uyarlanabilir öğrenme içerikleri", "interaktif ve dijital öğrenme (oyunlaştırma, video içerikler, mobil uygulamalar)" ve "eksik yönlere göre otomatik yönlendirme ve geri bildirim"* olmak üzere üç alt kod olarak ele alınmıştır.

K1"*Eğitim süreçlerinde yapay zekâ, kişiselleştirilmiş öğrenme imkânı sunmaktadır. Kullanılan eğitim modülleri sayesinde çalışanlara farklı öğrenme yöntemleri (oyunlaştırma, video içerikler vb.) sunularak eğitim süreci daha ilgi çekici hale getirilmektedir. Ayrıca çalışanların eksik olduğu konular sistem tarafından analiz edilerek tekrar edilmesi sağlanmaktadır."* ifade etmektedir. Benzer bir biçimde K3, *"Eğitim ve gelişim süreçlerinde otelimizde çeşitli dijital sistemler kullanılmaktadır. Özellikle interaktif uygulamalar sayesinde çalışanların eksik olduğu alanlara yönelik eğitimler planlanmakta, yanlış cevaplara göre içerikler uyarlanarak zayıf yönlerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Testler ve etkileşimli aktivitelerle öğrenme süreci daha aktif hale getirilmekte, bu sayede eğitimlere belirli ölçüde yapay zekâ/dijital destek entegre edilmektedir."* şeklinde ifade etmektedir.

K11 *"Yapay zekâ, çalışanların ihtiyaçlarına göre bize eğitim önerileri sunuyor, içerik geliştiriyor ve kişiselleştirilmiş öğrenme süreçleri oluşturarak destek oluyor."* ifade etmektedir. K13, *"Çalışanların bilmedikleri konularda yapay zekâya sorarak öğrenmeleri, hem misafirlere olumsuz bir hizmet sunulmasını engellemekte hem de yapay zekâ tabanlı eğitim programları sayesinde iş süreçlerini daha kolay öğrenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu durum, vasıflı personelin de kendini daha fazla geliştirmesine katkı sunmakta ve öğrenme sürecini hızlandırmaktadır."* vurgulamaktadır. K18 ise *"Bizim otelde çalışanların ihtiyaçlarına göre özel eğitim programları oluşturabiliyoruz. Yapay zekâ sayesinde kimin hangi alanda gelişime ihtiyaç duyduğunu daha net görebiliyoruz. Aynı zamanda online sistemler üzerinden sunduğumuz eğitimlerle bu süreçleri daha erişilebilir hale getiriyoruz. Çalışanlar istedikleri zaman bu içeriklere ulaşabiliyor, bu da öğrenme sürecini daha esnek ve verimli kılıyor."* görüşünü bildirmiştir.

Genel olarak katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde, yapay zekânın eğitim süreçlerinde hem kişiselleştirme hem de dijital ve interaktif öğrenme imkânları

sunarak çalışanların gelişimini destekleyen önemli bir araç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

- **Yapay Zekânın Eğitim Yönetimi, Analiz ve Kurumsal Karar Süreçlerine Entegrasyonu**

Bu tema kapsamında katılımcı görüşleri *"eğitim planlama ve içerik geliştirme desteği", "veri analizi ile eğitim ihtiyacını belirleme ve performans takibi" ve " sistemlerin (anket, LMS, platformlar) yapay zekâ ile desteklenmesi ve insan kontrolü ihtiyacı"* alt kodları çerçevesinde ele alınmıştır.

K2 *"Uluslararası bir markanın parçası olduğumuz için sistemlerimiz sürekli güncellenmekte ve yapay zekâ destekli yenilikler süreçlerimize entegre edilmektedir. Bu kapsamda kullandığımız e-öğrenme platformları aracılığıyla birçok yapay zekâ destekli eğitim içeriğine erişmekteyiz. Eğitim içeriklerinin farklı dillerde hazırlanmış olması durumunda ise yapay zekâ desteğiyle bu içerikleri Türkçeye kolaylıkla çevirebilmekteyiz. Gelişim süreçlerinde ise terfi, beklenti ve performans verilerini düzenli olarak kayıt altına alıyoruz. Karar verme aşamalarında bu verilerden yararlanıyor ve gerektiğinde yapay zekâ destekli analizlerden de destek alıyoruz. Performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti anketleri ve gelişim stratejilerinde dış kaynaklı yapay zekâ sistemlerinden faydalanılmaktadır. Anket verileri yapay zekâ ile analiz edilerek yaş grubu ve departman gibi kırılımlar üzerinden anlamlı sonuçlar elde edilmekte ve bu sonuçlar stratejik kararlar için kullanılmaktadır."* ifade etmektedir. K4 ise *"Sanal asistanlar üzerinden eğitim ve gelişim süreçlerinin entegre şekilde yönetilebileceğini düşünüyoruz. Ancak çalışanların motivasyon ve psikolojik durumları nedeniyle insan faktörünün süreçte önemli olmaya devam ettiğini ifade ediyoruz. Öte yandan dijital eğitim platformları üzerinden yapay zekâ destekli eğitimler kullanılarak dil desteği ile eğitimlere erişim kolaylaştırılmaktadır."* vurgulamaktadır.

K6 *"Hizmet sektöründe hangi alanlarda eğitim planlanması gerektiği ve eğitim içeriklerinin nasıl oluşturulacağı konusunda yapay zekâdan destek alıyorum. Yeni eğitimler tasarlarken fikirler alarak süreci geliştiriyorum. Özellikle oryantasyon ve iletişim eğitimlerinde oyunlar ve buz kırıcı aktiviteler gibi önerilerle içerikleri zenginleştiriyorum. Yapay zekâyı, bilgiyi hızlı ve özet şekilde sunan pratik bir araç olarak değerlendiriyorum."* ve K7 *"Personellere sunulacak eğitim içeriklerinin*

oluşturulması ve geliştirilmesi sürecinde yapay zekâyı entegre şekilde kullanabiliyoruz. Eğitim planlama ve içerik geliştirme aşamalarında destek sağlayarak süreci daha verimli ve düzenli hale getirmektedir." belirtmektedir. K9 *"Her departmana özel eğitim programları bulunmakta ve personel işe başladığında sistem üzerinden uygun eğitimler otomatik olarak atanabilmektedir. Yapay zekâ destekli sistemler eğitim önerileri sunarak ve dış kaynaklı eğitimlerle süreci destekleyerek çalışan verimliliğini artırmaktadır."* ifade ederken, K24 ise *"Yapay zekâ, insan kaynakları tarafından hazırlanan anketlerden elde edilen verileri hızlıca analiz ederek çalışanların gerçek eğitim ihtiyaçlarını daha doğru şekilde belirleyebilir."* vurgulamaktadır.

Genel olarak katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde, yapay zekânın hem eğitim içeriklerinin planlanması ve geliştirilmesinde hem de veri temelli analizlerle eğitim ihtiyacının belirlenmesinde önemli bir destek unsuru olarak kullanıldığı; bununla birlikte bazı süreçlerde insan kontrolünün gerekliliğinin de korunduğu görülmektedir.

13.Soru: Yapay zekanın otelde çalışmaya yeni başlayan personelin oryantasyon programları süreçleri ile ilişkisi nasıl olur?

Kodlamalar

Katılımcıların görüşleri kapsamında *"yapay zekâ destekli yenilikçi oryantasyon uygulamaları", "yapay zekânın oryantasyon sürecine sağladığı katkılar"* ve *"oryantasyon süreçlerinde insan etkileşimi ve yapay zekânın rolü"* olmak üzere üç ana tema belirlenmiştir. Bu temalar doğrultusunda alt kodlar belirlenerek sınıflandırılmıştır. On üçüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlar Tablo 14'de sunulmaktadır.

Tema	Alt Kodlar
Yapay Zekâ Destekli Yenilikçi Oryantasyon Uygulamaları	Bireysel gelişime yönelik eğitim planları, Dijital/VR destekli oryantasyon uygulamaları, Oyunlaştırma ve etkileşimli eğitim yöntemleri buna uygun tema önerileri
Yapay Zekânın Oryantasyon Sürecine Sağladığı Katkılar	İçerik geliştirme ve sunum hazırlama, Süreçlerde hız ve verimlilik sağlama, Çok dilli destek ve erişilebilir eğitim içerikleri

Oryantasyon Süreçlerinde İnsan Etkileşimi ve Yapay Zekânın Rolü	Yüz yüze iletişim ve birebir adaptasyon ihtiyacı, Yapay zekânın destekleyici araç olarak görülmesi, Standart sistemler ve sınırlı kullanım durumu

Tablo 14. On üçüncü soruya ilişkin oluşturulan tema ve kodlama tablosu

- **Yapay Zekâ Destekli Yenilikçi Oryantasyon Uygulamaları**

Yapılan görüşmeler doğrultusunda katılımcıların ifadeleri kapsamında *"yapay zekâ destekli yenilikçi oryantasyon uygulamaları"* teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında *"bireysel gelişime yönelik eğitim planları", "dijital/VR destekli oryantasyon uygulamaları"* ve *"oyunlaştırma ve etkileşimli eğitim yöntemleri buna uygun tema önerileri"* olmak üzere üç alt kod kategorize edilmiştir.

Katılımcılar, yapay zekâ destekli sistemlerin çalışanların bireysel özelliklerine göre eğitim planları oluşturabileceğini vurgulamıştır. K1 bu durumu; *"Oryantasyon programlarında ilk eğitimler hâlen İnsan Kaynakları tarafından yüz yüze verilmektedir. Ancak ilerleyen süreçte yapay zekâ ile her çalışana özel, kişiselleştirilmiş eğitim programları oluşturulabilir. Bu sistemler, çalışanın CV'sini analiz ederek deneyim, yaş, dil ve yetkinliklerini dikkate alabilir. Böylece kişiye özel öğrenme planı hazırlanabilir ve çalışanın haftalık vardiya programı da sisteme entegre edilerek eğitimler uygun zamanlarda sunulabilir."* şeklinde ifade etmiştir. Benzer bir biçimde K3, *"Oryantasyon süreçlerinde yapay zekâ, pozisyona göre otomatik eğitim atamaları yaparak kişiselleştirilmiş gelişim planları oluşturabilir. Başlangıç aşamasında çalışanların otelin genel işleyişini öğrenmesi önemlidir."* belirtmiştir. K20 ise yapay zekâyı aktif olarak kullandıklarını ifade ederek, *"Dijital eğitimler, sanal otel turları ve kişiselleştirilmiş içerikler ile yeni başlayan personel, otelin işleyişini, departmanları ve görevlerini daha kısa sürede öğrenmelerine olanak sağlıyoruz ."*açıklamasında bulunmuştur.

Katılımcılar ayrıca dijital ve VR destekli uygulamaların oryantasyon süreçlerine katkı sağlayabileceğini belirtmiştir. K2, çalışanların "oteli 360 derece video ve dijital ortamlar üzerinden deneyimleyebilmesi" gibi uygulamaların planlandığını ifade ederken, K4 ise *"Yapay zekâ destekli sistemler eğitim süreçlerinde destekleyici olarak kullanılabilir ancak başlangıç aşamasında tek başına yeterli değildir. VR gibi teknolojilerle çalışanlar işe başlamadan önce oteli sanal olarak gezebilir ve genel bir*

fikir edinebilir." şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşe paralel olarak K5, yapay zekânın *"Çalışacağı bölümü tanıtabilir, ilgili alanları sanal olarak gezdirebilir ve görevlerini adım adım açıklayabilir."* ifade etmiştir. K10 da *"Oryantasyon süreçlerinde yapay zekânın faydalı olabileceğini düşünüyorum. bizim otelimiz gibi büyük yapılarda katlar, restoranlar, salonlar ve diğer alanların tanıtımı zaman alabiliyor. Bu nedenle yapay zekâ destekli bir sistem ya da robot, yeni başlayan çalışanlara oteli tanıtma sürecinde büyük kolaylık sağlayabilir ve otelin fiziksel alanlarını tanıtma aşamasında süreci daha hızlı ve pratik hale getirebilir. Ayrıca oyunlaştırma yöntemleriyle çalışanların sürece daha aktif katılımı sağlanabilir."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Diğer taraftan katılımcılar, oyunlaştırma ve etkileşimli yöntemlerin çalışan uyumunu kolaylaştırabileceğini vurgulamıştır. K3, *Oyunlaştırma temelli sistemler de bu süreçte önemlidir; çalışanlar görevler üzerinden puan kazanarak otel yapısını daha hızlı öğrenebilir ve sanal ortamda farklı alanları deneyimlerle öğrenmeyi hızlandırır ve kalıcılığı artırır. Bu teknolojiler gelişim aşamasındadır ancak ilerleyen süreçte iş yükünü azaltma ve gelecekte robotların daha aktif rol aldığı otellerin yaygınlaşması potansiyeline sahiptir."* ifade ederken, K7 ise *"Oryantasyon süreçlerinde oyunlaştırma yöntemlerinden faydalanılmaktadır. Oyunlar, personelin kuruma daha kolay uyum sağlamasına katkı sağlamakta ve bu tür etkinlikler faydalı görülmektedir. Yapay zekânın sunduğu güncel ve yenilikçi içerikler sayesinde mevcut eğitimlerimizi gözden geçirip hızlıca revize edebiliyoruz."* belirtmiştir. Ayrıca K2, *"Oryantasyon süreçlerimizi şu anda yeniden yapılandırıyoruz ve daha interaktif, çalışan katılımını artıran ve deneyim odaklı bir eğitim programı oluşturmayı hedefliyoruz. İlerleyen süreçte yapay zekâ destekli uygulamaların entegrasyonu planlanmaktadır. Mevcut durumda yapay zekâdan daha çok içerik geliştirme ve etkinlik tasarımı aşamasında faydalanıyoruz. Grup çalışmaları, buz kırıcı oyunlar ve etkileşimli etkinlikler oluşturulurken; sunumların hazırlanması ve eğitim içeriklerinin geliştirilmesinde destek alıyoruz. Bu sayede oryantasyon süreci daha yaratıcı ve etkili hale gelmektedir."* şeklinde vurgulamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar, yapay zekânın oryantasyon süreçlerinde kişiselleştirilmiş eğitimler, dijital uygulamalar ve etkileşimli yöntemler aracılığıyla çalışanların kuruma uyumunu hızlandırabilir. Ancak insan desteğinin ve yüz yüze etkileşimin süreç içerisinde önemini koruduğunu ifade etmiştir.

- **Yapay Zekânın Oryantasyon Sürecine Sağladığı Katkılar**

Katılımcı ifadeleri analiz edilerek "Yapay zekânın oryantasyon sürecine sağladığı katkılar" teması oluşturulmuştur. Bu tema doğrultusunda "*içerik geliştirme ve sunum hazırlama", "süreçlerde hız ve verimlilik sağlama"* ve *"çok dilli destek ve erişilebilir eğitim içerikleri"* olmak üzere üç alt kod altında analiz edilmiştir.

Katılımcılar, yapay zekânın içerik geliştirme ve eğitim materyali hazırlama sürecinde önemli bir destek sunduğunu belirtmiştir. K23 bu durumu, *"Şu an yapay zekâyı ağırlıklı olarak içerik geliştirme, etkinlik tasarımı ve eğitim materyallerinin hazırlanmasında kullanıyoruz. Bu sayede eğitimler daha ilgi çekici ve verimli hale gelirken, gelecekte kullanım alanlarının daha da genişlemesi beklenmektedir."* şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde K9, "*Zaman zaman oryantasyon sunumunu yapay zekâ desteğiyle revize ediyorum. Eski PowerPoint sunumundaki eksik veya geliştirilmesi gereken bölümleri düzenleyerek iyileştiriyorum."* ifadesiyle yapay zekânın içerik güncelleme sürecine katkısını vurgulamıştır. K7 ise *"Mevcut oryantasyon ve eğitim içeriklerimiz zaman zaman güncelliğini yitirebilmekte, yapay zekâ ise yönlendirici önerilerle bu içeriklerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Böylece daha güncel ve etkili eğitimler sunulabilmektedir."* şeklinde belirtmiştir.

Katılımcılar ayrıca yapay zekânın oryantasyon sürecinde hız ve verimlilik sağladığını ifade etmiştir. K5, *"Yapay zekâ, bu alanda önemli bir destek sağlayarak personelin oteli ve iş süreçlerini öğrenmesi açısından hızlı ve pratik çözümler sunabilir. Böylece çalışanların işe adaptasyon süreci daha hızlı ve kolay hale gelebilir."* diyerek sürecin hızlandığını vurgulamıştır. K13 ise *"Vasıfsız ya da az vasıflı personel, çekingenlik yaşayabilmekte; ancak yapay zekâ sayesinde ihtiyaç duyduğu bilgilere kolayca ulaşarak işe daha hızlı adapte olabilir. "Başaramama" korkusu azalır, özgüveni artar ve daha az stres yaşar. Zorlandığı durumlarda yapay zekâ desteğiyle çözüm bulabilmesi de motivasyonunu artırır."* ifade etmiştir. K6 da *"Daha önce de örnek verdiğim gibi oryantasyon eğitimini planlarken yapay zekâdan aktif olarak destek alıyorum. İş görüşmesine gelen adayların da artık pozisyonları araştırırken yapay zekâyı kullanması, daha bilinçli gelmelerini sağlıyor. Bu durum oryantasyon sürecinde de avantaj oluşturuyor ve eğitimlerin kurgusunu daha verimli hale getirmemize yardımcı oluyor."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Diğer bir önemli katkı alanı ise çok dilli destek ve erişilebilirlik olarak ortaya çıkmıştır. K6, yapay zekânın "*Ayrıca yapay zekânın sadece metin üretme değil,*

içeriklerin videolaştırılması, daha görsel ve anlaşılır hale getirilmesi ve çok dilli destek sunmasıyla eğitim süreçlerine önemli katkı sağlıyor. Eğitim içerikleri farklı dillere kolayca çevrilebildiği için, örneğin İngilizce bilmeyen bir personele Rusça ya da başka bir dilde içerik sunmak mümkün hale geliyor. Bu sayede içerikler daha etkili hale geliyor ve çalışanların öğrenme süreci kolaylaşıyor. Genel olarak bu teknolojileri takip ediyor ve süreçlerimize entegre etmeye çalışıyoruz." şeklinde vurgulamıştır. Benzer bir biçimde K7, *"Ayrıca çok dilli destek sayesinde farklı ülkelerden gelen çalışanlar için oryantasyon içeriklerini farklı dillere çevrilerek sürecin daha iyi anlaşılması sağlanmakta ve içeriklerin tekrar izlenebilir şekilde düzenlenmesi mümkün olmaktadır."* şeklinde ifade etmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar, yapay zekânın oryantasyon süreçlerinde eğitim içeriklerinin geliştirilmesi, süreçlerin hızlandırılması ve çok dilli erişim imkânı sağlaması yoluyla çalışanların işe uyumunu kolaylaştırdığını ve süreci daha verimli hale getirdiğini ifade etmişlerdir.

- **Oryantasyon Süreçlerinde İnsan Etkileşimi ve Yapay Zekânın Rolü**

Yapılan görüşmeler doğrultusunda katılımcıların ifadeleri analiz edilerek *"oryantasyon süreçlerinde insan etkileşimi ve yapay zekânın rolü"* teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında katılımcı ifadeleri doğrultusunda *"yüz yüze iletişim ve birebir adaptasyon ihtiyacı", "yapay zekânın destekleyici araç olarak görülmesi"* ve *"standart sistemler ve sınırlı kullanım durumu"* üç adet alt kod ile kodlama yapılmıştır.

Katılımcılar, özellikle yeni başlayan çalışanların kuruma uyum sürecinde yüz yüze iletişim ve birebir etkileşimin önemli olduğunu vurgulamıştır. K4 bu durumu, *"Yeni başlayan personel oteli ve çalışanları tanımadığı için genellikle çekingen olur ve kendini hemen açamaz. Bu nedenle ben, çalışanları birebir tanıştırmayı ve otelin alanlarını gezdirerek sürece adapte etmeyi tercih ediyorum. Line staff için ise doğrudan ilgili departman şefiyle tanıştırma yapılıyor. Bu yüz yüze etkileşimler, çalışanın ortama daha hızlı uyum sağlamasına ve kendini daha güvende hissetmesine yardımcı oluyor. Oryantasyonun tamamen dijital yürütülmesi ise adaptasyon sürecini zorlaştırabilir ve ekip entegrasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle turizm gibi insan odaklı bir sektörde yeni başlayan personel için birebir oryantasyon sürecinin çok önemli olduğunu düşünüyorum."* şeklinde ifade etmiştir. Benzer bir biçimde K15

"Özellikle resort otellerde ekip uyumu ve adaptasyon için yüz yüze oryantasyon yapmamız daha etkili oluyor." şeklinde ifade ederken, K16 ise *"Resort otellerde yüz yüze oryantasyonun daha etkili olduğunu düşünüyorum. Çalışanların ekiple tanışması, iş ortamını birebir deneyimlemesi ve sorularını anlık sorabilmesi adaptasyonu hızlandırıyor."* şeklinde ifade etmiştir.

Diğer bir alt kod olan yapay zekânın destekleyici araç olarak görülmesi kapsamında katılımcılar, yapay zekânın oryantasyon sürecini tamamen değil, yardımcı bir unsur olarak desteklemesi gerektiğini belirtmiştir. K8, *"Yapay zekâyı destekleyici bir araç olarak görüyorum. Personelin oryantasyon sürecinde otele daha kolay adapte olabilmesi açısından yüz yüze oryantasyonun daha faydalı olacağını düşünüyorum."* ifadesiyle bu yaklaşımı ortaya koyarken, K16 da "*yapay zekâyı destekleyici bir araç olarak kullanıyor, yüz yüze oryantasyonu ise tamamen devre dışı bırakmıyoruz"* ifadesiyle yaklaşımını ortaya koymuştur. K21 ise *"Yapay zekâ oryantasyon süreçlerinde faydalı olabilir ancak insan desteğiyle birlikte yürütülmesi gerektiğini düşünüyorum. Biz de kısmen yapay zekâdan destek alsak da kullanımımız yoğun değil. Oryantasyon sürecimize destekleyici bir rol üstlenmektedir." şeklinde* ifade etmiştir. Benzer bir biçimde K1, **"***Etkin kullanım sağlandığında yapay zekâ, kapsamlı ve verimli bir oryantasyon süreci oluşturabilir ve İnsan Kaynakları'nın iş yükünü azaltabilir. Ancak mevcut durumda bu teknolojiler kullanılmamakta, süreç hâlâ manuel olarak yürütülmektedir. K3 Teknolojik gelişmeler devam etse de, olası arıza ve yetersizlikler nedeniyle insan müdahalesi her zaman gerekli olacaktır. Bu nedenle insan faktörünü tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir ve süreçlerin vazgeçilmez bir parçası olmaya devam edecektir."* şeklinde görüş bildirmiştir.

Son olarak, katılımcıların ifadelerinde standart sistemler ve sınırlı kullanım durumu da dikkat çekmektedir. K21, "*Grubumuzun tüm otellerde uyguladığı standart bir oryantasyon sisteminin bulunmaktadır. Süreç genellikle bu yapı üzerinden ilerlediği için yapay zekâyı sınırlı ölçüde sürece dahil ediyoruz."* ifade etmiştir. Bu durum, bazı kurumlarda dijital sistemlerin henüz tam entegrasyon sağlamadığını ve geleneksel yöntemlerin hâlâ baskın olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar, oryantasyon süreçlerinde insan etkileşimini temel unsur olarak görmekte, yapay zekâyı ise süreci destekleyen yardımcı bir araç olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Yüz yüze gerçekleştirilen oryantasyon programlarının daha yararlı olacağı düşüncesini savunmaktadırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.TARTIŞMA

Bu bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile alan yazında ele alınan bilgiler karşılaştırma yapılarak tartışılmaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, yapay zekânın otel işletmelerinde işe alım, aday değerlendirme, işten ayrılma süreçleri, performans yönetimi, eğitim, gelişim ve oryantasyon süreçleri gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında giderek daha fazla yer almaya başladığını ortaya koymuştur. Özellikle bu çalışma operasyonel süreçlerde önemli kolaylıklar sağladığını göstermektedir. Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, yapay zekâ insanın yerini alan bir teknoloji olarak değil, insan kaynakları süreçlerini destekleyen ve kolaylaştıran tamamlayıcı bir araç olarak görülmesidir.

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara istinaden; yapay zekânın daha çok işe alım, aday değerlendirme ve işten ayrıma süreçlerinde kullanıldığı kanısına varılmaktadır. Cv tarama, aday değerlendirme, filtreleme, belirlenen kriterlere göre iş ilanı oluşturma, uygun aday önerme ve veri analiz gibi süreçlerde yapay zekâdan yararlanmanın iş yükünü azalttığı, önemli ölçüde zaman kazanımı sağladığı ve işe alım maliyetlerini azalttığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yapay zekâ destekli aday öneri sistemlerinden olan Kariyer.net gibi platformlar aracılığıyla insan kaynakları yetkililerinin daha hızlı ve verimli çalışabildiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, Karaboğa (2020) tarafından yapılan işe alım sürecinde insan kaynakları yöneticileri ve sorumlularının yapay zekâdan beklentileri, doğru adaylara ulaşımın sağlanması, adayların eşit değerlendirilmesinin sağlanması, zaman tasarrufu sağlanması ve işe alım sürecinin hızlandırılması olduğunu gösteren çalışma ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Ayrıca katılımcılar, işe alım süreçlerinde karar verme aşamasını yapay zekâya bırakmak konusunda olumsuz düşünceler sergilemektedirler. Bu sebeple, adayların kurum kültürüne uyumları, iletişim becerileri, motivasyonları ve gelişim potansiyelleri gibi nitel özelliklerin değerlendirilmesinde insan faktörünün önemini koruduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte, yapay zeka kullanımının işe alım süreçlerinde bazı durumlarda kullanılabileceği, konuya tam anlamıyla ve detaylarıyla hakim olunmaması sebebi ile tüm kayıtların ve verilerin bu teknoloji üzerinden yürütülmesinin erken olduğunu

vurgulayan güncel araştırmalarla desteklenmektedir (Kulualp ve Gedik, 2025). Bu durum, turizm sektörünün insan odaklı yapısı nedeniyle işe alım süreçlerinde insan değerlendirmesinin önemini sürdürdüğünü göstermektedir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar neticesinde işten ayrıma niyetine dair elde edilen bulgulara göre, yapay zekâ sistemlerinin çalışan davranışlarını ve eğilimlerini analiz ederek olası işten ayrılma risklerini önceden tespit etmede faydalı olabileceği görüşüne varılmıştır. Buna karşın bazı katılımcılar, çalışanların duygusal durumları, kişisel beklentileri ve çalışma ortamına ilişkin algıları gibi unsurların yalnızca yapay zekâ tarafından tam olarak değerlendirilemeyeceği görüşünü bildirmişlerdir. Bu durum, işten ayrılma niyetinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve söz konusu sürecin değerlendirilmesinde insan denetimi ile yönetsel değerlendirmelerin önemini koruduğunu göstermektedir.

Performans yönetimi ve kariyer bakımından elde edilen bulgular kapsamında, yapay zekânın çalışan performansının izlenmesi, veri analizi, geri bildirim süreçleri ve kariyer planlaması konularında önemli katkılar sunduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar, çalışan performans verilerinin analiz edilmesi, anketlerin hazırlanması, raporlanması, memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi gibi konularda yapay zekâdan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Personelin çalışma saatleri ve mola süreleri gibi veriler analiz edilerek performans takibi yapılmasına yardımcı olacağı ve eksik yönleri belirlenerek görev dağılımları daha bilinçli yapılacağı belirtilmiştir. Manuel kayıtlarla oluşabilecek hata riskini azaltarak süreçlerin daha güvenilir hale gelmesine ve iş yükünü azalmasına katkı sağladığı ifade edilmiştir. Yapay zekâ destekli performans yönetiminin süreçleri daha objektif ve şeffaf hale getirebileceği belirtilmiştir. Personelin performansları verilerle ölçülerek yapay zeka sistemlerine entegre edilerek performans takibi yalnızca yöneticilerle sınırlı kalmayıp, anlık ve sürekli izlenebileceği vurgulanmıştır. Diğer yandan bazı katılımcılar personelin kendisinin sürekli izlenilmesini psikolojik baskı üzerinde mobing algısının oluşabileceğini vurgulamışlardır. Ayrıca, görev tanımları gibi önemli dokümanların hızlı ve etkili bir şekilde oluşturularak performans destekleyici katkı sunduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar, Serbes (2026) tarafından yapılan yapay zekânın; çalışanların yetkinlikleri ve görev tanımlarına uygun, gerçekçi performans hedeflerinin belirlenmesine katkı sağladığını ortaya koyan çalışma ile benzer görüş göstermektedir. Diğer taraftan duygusal ve insani faktörlerdeki yetersizlik turizm sektörü gibi iletişim odaklı sektörlerinde yapay zekâ, çalışanların geliştirilebilir yönlerini yeterince ayırt edemeyerek değerlendirirken, çalışanın

potansiyelinin gözden kaçmasına sebep olabileceği vurgulanmaktadır. Katılımcılar, yapay zekâ destekli bir performans yönetim sisteminin otel personelinin kariyer gelişimine olumlu yönde katkı sağlayacağını ve personellerin güçlü ve gelişime açık yönleri analiz ederek kariyer hedeflerine uygun gelişim planları oluşturularak yönlendirme yapılabileceğini iletmişlerdir. Ayrıca, anket ile geri bildirimlerden elde edilen verilerle gözden kaçan potansiyellerin ortaya çıkarılması, gelişim odaklı geri bildirim sağlanması ve objektif değerlendirme yapabilmesi açısından yapay zekânın önemli avantajlar sağlayacağı vurgulanmaktadır. Bunun yanında yapay zekânın mevzuat, sektörel gelişmeler ve mesleki içeriklere ilişkin kişiye özel öneriler sunabilmesi, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen önemli bir avantaj olarak ifade edilmektedir. Ancak katılımcılar, psikolojik durum, yaratıcılık, duygusal zekâ, motivasyon, iletişim becerileri, ekip uyumu ve sosyal ilişkiler gibi soyut ve davranışsal becerilerin yapay zekâ tarafından performansı etkileyen faktörlerin sayısal veriler aracılığıyla tam olarak değerlendirilemeyeceği ve yapay zekânın çıktılarının tek başına yeterli olmayacağı görüşündedirler. Bu nedenle, yapay zekânın performans yönetiminde bağımsız bir karar verici olamayacağı vurgulanmıştır.

Eğitim, gelişim ve oryantasyon süreçlerine ilişkin elde edilen bulgularda, yapay zekanın destekleyici rolü ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların vermiş oldukları ifadelere göre, yapay zekânın kişiselleştirilmiş ve uyarlanabilir öğrenme içeriklerinin hazırlanması, oyunlaştırma yöntemleri, video içeriklerinin güncellenmesi, çalışanların eksik yönlerine göre otomatik yönlendirmesi, eğitim planlama, öneri sunma, içerik geliştirme ve dijital öğrenme olanakları sağlayarak personelin gelişimini desteklediği ve kuruma daha kolay uyum sağladığı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar, oryantasyon süreçlerinde bireysel gelişime yönelik eğitim planları, VR destekli uygulamaları, dijital eğitimler ve 360° sanal turlar aracılığı ile yeni işe başlayan çalışanların otelin işleyişini ve görevlerini kısa sürede öğrenmeleri açısından katkı sağladığını ifade etmektedirler. Videoların çok dilli destek sunması ile eğitim içeriklerini farklı dillere kolayca çevirmesi ve yabancı personellerinde oryantasyon süreçlerine kolayca adapte oldukları belirtilmiştir. Bu bulgular, yapay zekâ tabanlı uygulamaların bireysel öğrenme süreçlerini iyileştirerek kurumsal hedeflerle uyumlu, sürdürülebilir bir gelişim kültürünün oluşturulmasına katkı sağladığını vurgulayan çalışma ile uyumluluk göstermektedir (Serbes, 2026).Oryantasyon süreçlerinde katılımcıların çoğunluğu, yüz yüze iletişim ve insan etkileşiminin vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır. Özellikle yeni başlayan çalışanların ekip üyeleriyle tanışması,

iş ortamını birebir deneyimlemesi, sorularını anlık sorabilmesi ve sosyal ilişkiler geliştirmesi açısından adaptasyonu hızlandırdığı belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcılar tarafından verilen cevaplar değerlendirildiğinde, yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine genel etkileri yapay zekânın kullanımının zaman tasarrufu sağlaması, verimliliği, iş yükünü hafifletmesi, çalışan devir oranı analizi yapması ve yenilikçi bir uygulama olması özellikle vurgulanmaktadır**.** Ayrıca yapay zekâ kullanımına ilişkin zihinsel tembellik, bireysel düşünme, yapay zekâya bağımlılık, insan faktörünün devre dışı kalması, alt yapı eksiklikleri, yüksek maliyetler, veri güvenliği riskleri, yapay zekâya yönelik güven eksikliği ve çalışanların yeni teknolojilere uyum süreçlerinin zorlanmaları gibi çeşitli çekinceler belirtilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yapay zekânın tarafsızlığı konusundaki görüşleri iki farklı yaklaşım etrafında şekillendiği görülmüştür. Bir grup katılımcı, yapay zekânın veri temelli çalışması sayesinde insan kaynaklı önyargıları azaltabileceğini ve daha objektif değerlendirmeler sunabileceğini düşünürken, diğer katılımcılar yapay zekâ sistemlerinin geliştirildikleri veri setlerinden ve algoritmalardan kaynaklanan önyargıları taşıyabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, algoritmik önyargı hataları ve duygusal zekâ eksikliğinin yapay zekâ araçlarının insan kaynakları yönetiminde etkinliğini azaltarak ve başarıyı olumsuz etkileyebileceğine dikkat çeken çalışma ile benzerlik göstermektedir (Kişi ve Özer, 2024). Yapay zekâ uygulamalarının başarılı olabilmesi için veri güvenliği, şeffaflık, etik ilkeler ve düzenli denetim mekanizmalarının dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Bu sonuç, Saka (2025) tarafından yapılan yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamalarında etik ilkeler, veri güvenliği, çalışan katılımı ve şeffaf yönetim süreçlerinin temel öncelikler arasında yer alması gerektiğini bildiren çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırma bulguları sonucu olarak, yapay zekânın otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi süreçlerine önemli katkılar sunduğunu, süreçleri hızlandırdığını, verimliliği artırdığını ve veri temelli karar almayı desteklediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte turizm sektörünün insan odaklı yapısı göz önünde bulundurulduğunda, empati, duygusal zekâ, iletişim, motivasyon ve sosyal ilişkiler gibi unsurların değerlendirilmesinde insan faktörünün önemini koruduğu görülmektedir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde en etkili yaklaşımın, yapay zekâ teknolojileri ile insan denetiminin birlikte gerçekleştirilmesinin sağlamak olduğu söylenebilir.

4.2.SONUÇ

Bu araştırma kapsamında, İzmir ve Çeşme Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde yapay zekâ kullanımının mevcut durumu, kullanım alanları, sağladığı katkılar ve karşılaşılan sınırlılıklar derinlemesine ortaya konulmaya çalışılmıştır. 25 otel işletmesinde görev yapan insan kaynakları yetkililerine 13 adet soru yöneltilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular detaylıca değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yapay zekânın otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarında giderek daha fazla yer almaya başladığını ve özellikle işe alım, işten ayrılma süreci, kariyer, performans yönetimi, eğitim ve oryantasyon süreçlerinde önemli avantajlar sağladığını göstermektedir. İşe alım ve aday değerlendirme süreçlerinde yapay zekânın tekrarlayan görevlerin yürütülmesinde zaman yönetimini sağladığı, CV tarama, aday filtreleme ve uygun aday önerme gibi uygulamalar sayesinde insan kaynakları uzmanlarının iş yükünü azalttığını, veri analizini hızlandırdığı ve karar alma süreçlerini desteklediği belirlenmiştir. İşe alım süreçlerinde, personelin işe alınıp alınamayacağı aşamasında yapay zekânın tarafsız ve objektif olması açısından önemli olunacağı düşünülse de en son kararı insanın vereceği yargısına ulaşılmıştır. İşten ayrılma süreçleri kapsamında elde edilen bulgular sonucunda ise, yapay zekâ uygulamalarının personel davranışlarını ve eğilimlerini analiz ederek olası işten ayrılma risklerini önceden tespit etmede faydalı olabileceği gözlemlenmiştir.

Performans yönetimi ve kariyer süreçlerinde ise yapay zekânın çalışan verilerinin analiz edilmesi sonucunda, anketlerin hazırlanıp raporlanması, çalışan görev tanımlarının oluşturulması, gelişim alanlarının belirlenmesi ve kariyer planlamasının desteklenmesi açısından önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Bununla birlikte yapay zekânın performans yönetiminde bağımsız bir karar verici olamayacağı, yaratıcılık, duygusal zekâ, motivasyon, iletişim becerileri, ekip uyumu ve sosyal ilişkiler gibi performansı etkileyen faktörlerin sayısal veriler aracılığıyla tam olarak değerlendirilemeyeceği vurgulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, motivasyon, duygusal zekâ ve ekip uyumu gibi unsurların değerlendirilmesinde insan gözleminin önemini koruduğu gözlemlenmiştir.

Yapay zekânın, çalışanların eğitimlerinde bireysel öğrenme ihtiyaçlarına uygun içerikler sunması öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Turizm gibi iletişimin güçlü olduğu

hizmet sektöründe personellerin ekip üyeleri ile bir araya gelip tanışması, yöneticilere anlık sorularını yöneltebilmeleri ve sosyal ilişkilerini geliştirmeleri açısından yüz yüze iletişimin ve insan etkileşiminin önemini koruduğu görülmüştür.

Yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine genel etkileri değerlendirildiğinde, kullanımının zaman kazanımı sağlaması, üretkenliği, iş yükünü kolaylaştırması, çalışan devir oranı analizi yapması ve yenilikçi bir uygulama olması açısından avantajlar sağlamaktadır. Diğer yandan yapay zekânın alt yapı eksiklikleri, eksik veriden kaynaklı yanlış yönlendirme riski, tam güvenilememe, algoritmik önyargılar, çalışanların bireysel düşünmesi ve yapay zekâya bağımlı kalınması gibi kısıtlayıcı güçlerle de karşılaşılmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda, yapay zekânın insanın yerini alan bir unsur olarak değil, insan kararlarını destekleyen bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiğidir.

Sonuç olarak bu araştırma, yapay zekânın otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliğini artıran önemli bir teknolojik unsur olduğunu ortaya koymuştur. İşe alım, aday değerlendirme, işten ayrılma niyeti, performans yönetimi, kariyer, eğitim, gelişim ve oryantasyon süreçlerinde yapay zeka uygulamalarının otel sektöründe çoğunlukla kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak yapay zekânın teknik açıdan eksiklikleri olması, adil olmasına güven duyulmaması, kişisel veri gizliliğini koruyamayacağı endişesi sebebiyle en son karar verme ve denetim kapsamasında insan dokunuşundan destek alınması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda otel işletmelerinde en etkili yaklaşımın, yapay zekâ teknolojileri ile insan denetiminin birlikte gerçekleştirilmesinin sağlamak olduğu söylenebilir. Bu araştırma, yapay zekanın sadece işe alım süreçlerini değil, işten ayrılma, oryantasyon, kariyer, eğitim ve performans değerlendirme gibi diğer insan kaynakları süreçlerini de otel işletmeciliği kapsamında derinlemesine değerlendirilmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

4.3. ÖNERİLER

4.3.1.Uygulamaya Yönelik Öneriler

Mevcut literatür incelenerek çalışmanın kısıtları doğrultusunda uygulamaya yönelik ve gelecekte yapılacak araştırmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Otel işletmelerinde yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu planlanırken, yapay zekânın insanın yerini alan bir sistem olarak değil, karar alma süreçlerini destekleyen bir araç olarak kullanılması sağlanmalıdır.
- Araştırma bulguları doğrultusunda, otel işletmelerinin insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarından daha etkin biçimde yararlanmaları önerilmektedir. İşe alım süreçlerinde yapay zekâ destekli sistemlerden yararlanılırken adayların iletişim becerileri, kurum kültürüne uyumu ve motivasyonu gibi unsurların değerlendirilmesinde insan kaynakları uzmanlarının görüşleri dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve çalışan bağlılığı süreçlerinde yapay zekâ tarafından sunulan veri ve analizlerden yararlanılması önerilmektedir. Ancak performans değerlendirme süreçlerinde yapay zekâdan elde edilen veriler, yönetsel gözlem ve geri bildirimlerle birlikte değerlendirilmeli. Nihai kararlar insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler tarafından verilmelidir. Bu doğrultuda ikisinin birlikte yürütüldüğü bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmelidir.
- Otel işletmelerinde çalışanların işletmeye uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla yapay zekâ destekli eğitim ve oryantasyon uygulamalarından yararlanılabilir. Kişiselleştirilmiş öğrenme sistemleri, oyunlaştırma uygulamaları ve sanal asistanlar kullanılarak çalışanların öğrenme deneyimleri zenginleştirilebilir. Bununla birlikte çalışanların aidiyet duygularını güçlendirmek amacıyla yüz yüze iletişim ve sosyal etkileşim uygulamalarının sürdürülmesi önem taşımaktadır.
- İnsan kaynakları çalışanlarının yapay zekâ teknolojilerine ilişkin bilgi ve yetkinliklerinin artırılması amacıyla düzenli eğitim programları ve mesleki gelişim faaliyetleri planlanmalıdır. Böylece yapay zekâ uygulamalarının işletme içerisinde daha etkin kullanılması mümkün olacaktır.
- Yapay zekâ uygulamalarının çalışanların eleştirel düşünme, problem çözme ve yaratıcılık becerilerini olumsuz etkilememesi için teknoloji kullanımının insan etkileşimi ve bireysel gelişimi destekleyen uygulamalarla dengelenmesi önerilmektedir.
- Yapay zekâ uygulamalarında çalışan gizliliği, veri güvenliği ve etik ilkeler ön planda tutulmalı; çalışanlara ait verilerin korunmasına yönelik gerekli önlemler

alınmalıdır. Ayrıca algoritmik önyargı ve ayrımcılık risklerini azaltmak amacıyla yapay zekâ sistemleri düzenli olarak denetlenmeli ve güncellenmelidir.

- Otel işletmeleri yapay zekâ yatırımlarını yalnızca teknolojik bir dönüşüm olarak değil, çalışanların sürece uyumunu ve kabulünü içeren kapsamlı bir değişim yönetimi süreci olarak ele almalıdır. Bu kapsamda çalışanların yeni teknolojilere yönelik güvenlerinin artırılması ve sürece aktif katılımlarının sağlanması önem taşımaktadır.

4.3.2.Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma, İzmir ve Çeşme'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan insan kaynakları çalışanları ile sınırlıdır. Gelecekte farklı şehirlerde ve farklı turizm destinasyonlarında gerçekleştirilecek çalışmalarla bulguların karşılaştırılması önerilmektedir.
- Bu araştırma yalnızca insan kaynakları departmanı çalışanlarının görüşleri doğrultusunda yürütülmüştür. Gelecek araştırmalarda genel müdürler, departman yöneticileri ve diğer otel çalışanlarının görüşleri de incelenerek yapay zekâ kullanımına ilişkin daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.
- Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ve mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda nicel veya karma yöntem araştırma desenleri tercih edilerek daha geniş örneklem gruplarından veri toplanabilir ve elde edilen bulguların genellenebilirliği test edilebilir.
- İnsan kaynakları süreçlerinde kullanılan farklı yapay zekâ uygulamalarının etkinliği karşılaştırılarak hangi uygulamaların işe alım, performans yönetimi ve eğitim süreçlerinde daha başarılı sonuçlar verdiği araştırılabilir.
- Yapay zekâ kullanımına ilişkin etik boyutları, veri güvenliği, çalışan gizliliği ve algoritmik önyargılar gibi konular üzerine daha derinlemesine araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- Son olarak, yapay zekâ teknolojilerinin sürekli gelişim göstermesi nedeniyle, gelecekte ortaya çıkacak yeni uygulamaların otel işletmelerindeki insan kaynakları süreçlerine etkilerinin incelenmesi de alana önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ak, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management.* 7(3), 1–7. doi: 10.4172/2169-026X.1000253

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (6. baskı). Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No. 473, Ankara.

Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating Role of Organizational Commitment in The Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy.* 38(7/8), 606–636.

Akyüz, B. & Eşitti, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Peformansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örnekleminde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* Cilt:6, Sayı:11, s.27.

Alagöz, G. (2023). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisinde Hizmet Verme Yatkınlığının Aracı Rolü: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research.* 10(1), 78-100. doi: 10.5281/zenodo.7810873

Albrecht, S. (2012). The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extrarole Performance: Test of A Model. *International Journal of Manpower.* 33(7), 840–853.

Aslantürk, E., & Erdem, A. (2021). Teknoloji Kullanımına Yönelik Tutumun Otellerde Robot Kabul Edilebilirliği Üzerine Etkisi. *Journal of Global Tourism and Technology Research.* 2(2), 102–115.

Asım, M. (2001). Performance Appraisal in the Maldives Public Service: Challenges and Issues. *Public Administration and Development, 21,* 289–296.

Atalay, B. (2022). Derin Öğrenme Algoritmalarının Veri Analizi Süreçlerindeki Rolü. *Journal of Artificial Intelligence Research.* 15(4), 2150–2160.

Bal, Y., & Bal, M. (2021). Proaktif İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Gücü: İK Analitiği ve Yapay Zekâ. *Business & Management Studies: An International Journal.* 9 (3), 1198-1216. doi:10.15295/bmij.v9i3.1863

Balcıoğlu, Y. S. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ. S. Z. İmamoğlu, S. Erat ve H. İnce (Ed.), *Yönetim Biliminde Yapay Zekâ içinde* (s. 199–218). Nobel Yayıncılık.

Barnes, S. (2016, November 3). Understanding Virtual Reality in Marketing: Nature, İmplications and Potential. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139.ssrn.2909100

Baş, M. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Doktora tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.

Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi: İnsan Kaynakları Yönetimi. Ed. Geylan, R. ve Tonus H.Z., *Anadolu Üniversitesi Yayınları içinde* (s. 2–33). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, so Many Remaining Questions. *Journal of Management*. 26(3), 405-434.

Bulchand-Gidumal, J. (2022). Impact of Artificial Intelligence in Travel, Tourism, and Hospitality. In *Handbook of E-Tourism*. (pp. 1943-1962). Cham, Springer International Publishing.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human Resources Management*. (5. b.). Chicago: Irwin.

Cheung, C., & Law, R. (1998). Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal. *Managing Service Quality*. 8(6), 402–406.

CIPESA. (2024). *The Impact of Artificial Intelligence on Data Protection and Privacy*. https://cipesa.org/wpcontent/files/briefs/The_Impact_ofArtificialIntelligenceonData_Protection_and_Privacy_-_Brief.pdf. Erişim Tarihi: 01.01.2025.

Ćormarković, T., Dražeta, L., & Njeguš, A. (2022). The Levels of Artificial Intelligence Application in Human Resource Systems. *European Journal of Applied Economics. 19*(2), 28–42.

Demir, Ç. (2021). Konaklama İşletmelerinin İş Süreçlerinde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Akıllı Otel Uygulamaları: Avantajlar ve Dezavantajlar. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies.* 9(1), 203–219.

Doğan, S., & Vatan, A. (2019). Hotel Managers' Thoughts Towards New Technologies and Service Robots at Hotels: A Qualitative Study in Turkey. In C.

Cobanoglu, M. Cavusoglu, & A. Corbaci (Ed.), *Advances in Global Business and Economics* (Vol. 2, pp. 382–399). Cilt 2. ANAHEI Publishing. Sarasorta.

Doğan, S., & Niyet, İ. (2024). Artificial Intelligence (AI) in Tourism. In C. Tanrısever, H. Pamukçu, & A. Sharma (Eds.), *Future Tourism Trends 2: Building the Future of Tourism* (pp. 3–21). Emerald Publishing Limited.

Dulkadir, Ö. (2025). Yapay Zekâ Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi. H. Uzun (Ed.), *Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji içinde.* (17-44). Gaziantep: Özgür Yayınları. doi: 10.58830/ozgur.pub1135.c4670

Effinger, A. (2023, December 18). Security Robots, Made by A Money - Losing Company, Are on the Rise in Portland. *Willamette Week*. https://www.wweek.com/news/2023/12/18/security-robots-made-by-a-money-losing-company-are-on-the-rise-in-portland/

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Gedik, Y. (2025). Turizm Sektöründe Yapay Zekâ Faydaları, Zorlukları ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Karadeniz Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(2), 35-58.

Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41(2), 189-213.

Hall, D., & Foster, L. (1977). A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goal, Performance, and Attitudes. *Academy of Management Journal*. 20(2), 282-290.

Handel, M., & Gıttleman, M. (2004). Is There A Wage Payoff to Innovative Work Practices. *Industrial Relations*. 43(2), 67-97.

Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 11, 603-634.

Huang, A., Chao, Y., de la Mora Velasco, E., Bilgihan, A., & Wei, W. (2022). When Artificial Intelligence Meets the Hospitality and Tourism Industry: An Assessment Framework to Inform Theory and Management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights.* 5(5), 1080–1100.

IBM (2024, Ağustos 16). What Is Artificial Intelligence (AI). http://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence (Erişim Tarihi: 24.10.2024).

Ihionkhan, P., & Aigbomian, E. (2014). The Link between Human Resources Management Practices and Organisational Commitment. *Indian Journal of Management Science.* 10-17.

ISO. (2024a). *Artificial Intelligence: What It Is, How It Works and Why It Matters.* https://www.iso.org/artificial-intelligence (Erişim tarihi: 01 Ocak 2025)

Ivanov, S., & Webster, C. (2020). Robots in Tourism: A Research Agenda for Tourism Economics. *Tourism Economics.* 26(7), 1065–1085.

İplik, F. N. (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 15(2), 195-205.

Jana, A., & Chandra, B. (2016). Mediating Role of Customer Satisfaction in the Mid-Market Hotels: An Empirical Analysis. *Indian Journal of Science and Technology.* 9(1), 1–16.

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2023). *Speech and Language Processing* (3rd ed., draft manuscript).

Kamer, V. (2009). *Yapay Zekâ ve Monoton-Olmayan Mantık.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karaboğa, U. (2020). *İşe alım süreçlerinde yapay zeka teknolojilerinin kullanımı*. İstanbul Medipol Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karataş, S. (2021). *Yapay Zekâ ve açık İnovasyon Etkileşiminin İşletmeler Üzerine Etkileri*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek lisans tezi, Aydın

Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., & Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Kemer, E. (2021). Eğitim Seviyesinin Endüstri 4.0 Farkındalığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 5(2), 1138-1149.

Kılıç, Y. E. (2023). *Yapay Zekâ Farkındalığı ile İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek ve Rekabetçi Psikolojik İklimin Rolü*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.

Kırılmaz, S. K. & Ateş, Ç. (2021). İşe Alımlarda Yapay Zekâ Kullanımı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Business and Trade.* 2(1), 37-48.

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. Bahçeşehir Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.

Kişi, N. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ: Bibliyometrik Bir Analiz. *Journal of Research in Business*. 7(2), 490-514. doi: 10.54452/jrb.1113164

Kişi, N., & Özer, M.A. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojisinin Benimsenmesi Üzerine Güç Alanı Analizi. *KOCATEPEİİBFD, 26* (Özel Sayı), 35-52. doi: 10.33707/akuiibfd.1406096

Kulualp, H.G. ve Gedik, G. (2025). Yapay Zekâ Kaynaklı ya da İnsan Kaynaklı İşe Alım Süreçlerinin Etik Açıdan Değerlendirilmesi. Hatice Uzun(Ed.), *Yapay Zekâ Destekli Yönetim: Organizasyonlarda Strateji, İnsan ve Teknoloji içinde* (s.45-70). Gaziantep: Özgür Yayınları doi:10.58830/ozgur.pub1135.c4671

Lukanova, G., & Ilieva, G. (2019). Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Hotels. In S. Ivanov & C. Webster (Ed.), *Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism, and Hospitality* (pp. 157–183). Bingley: Emerald Publishing.

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforcement for Performance: The Need to go Beyond Pay and Even Rewards. *Academy of Management Executive*, *13*, 49–57.

Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision – Making. *Applied Sciences.* 14(24), 11750. doi.org/10.3390.app 142411750

Milton, T. (2023). Artificial Intelligence in Tourism - A Review of Trends Opportunities and Challenges. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*. 1(2), 01-11

Mitchell, J. (2024, July 31). Key Components of Artificial Intelligence (AI). https://futureskillsacademy.com/blog/key-components-of-ai/. (ErişimTarihi:01.12. 2024)

Mobisis. (2024, May 4). Kiosk. https://www.mobisis.com/cozumler/endustriyel-bilisim/kiosk/. (Erişim Tarihi: 16.11.2024)

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*. 62 (2), 237-240.

Özdemir, Y., Tanyeli, O., & Yıldırım, M. (2025). İnsan Kaynaklarında Yapay Zekâ Uygulamaları: Literatür Araştırması. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*. 5(1), 19-36. doi: izlik.org/JA54LJ26JP

Öztemel, E. (2002). Yapay Zekâ Ne Kadar Yapaydır? *Otomasyon Dergisi*. (126).

Öztürk, F., & Kaymak, G. (2025). Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma ile İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Muhasebe Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*. 8(1), 1–30. doi: 10.33723/rs.1554065

Pelit, E., & Çetin, A. (2019). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*. 11(2), 165-203.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 31(3), 599-627.

Sadullah, Ö. (1998). "İnsan Kaynaklarında Koruma İşlevi," Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Saka, B. (2025). *İnsan Kaynakları Gözünden Yapay Zekâ Kavramı: Nitel Bir Araştırma*. Bursa Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Samala, N., Katkam, B. S., Bellamkonda, R. S., & Rodriguez, R. V. (2022). Impact of AI and Robotics in the Tourism Sector: A Critical Insight. *Journal of Tourism Futures*. 8(1), 73–87.

Schuler, R. S., & Welch, D. E. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*. Wadsworth Publishing Company.

Serbes, K. (2026). Yapay Zekâ Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Fırsatlar, Zorluklar ve Tehditler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(1), 1-35.

Seyfullahoğulları, Ç. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Shanmugam, S. (2015). Model Employee Appraisal System with Artificial Intelligence Capabilities. *Journal of Cases on Information Technology*. 17(39), s. 30–40

Sousa, A., Cardoso, P., & Dias, F. (2024). The Use of Artificial Intelligence Systems in Tourism and Hospitality: The Tourists' Perspective. *Administrative Sciences*. 14(8), 165, 1–23.

Şengül, S. (2023). *Örgüt Kültürü, İş Yeri Yalnızlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ankara Medipol Üniversitesi Örneği*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara.

Şenkul, G. (2022). *İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü*. Başkent Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review.* 25(2), 139-145.

Tanke, M. L. (1990). *Human Resource Management for the Hospitality Industry* (5. b.). Delmar Learning.

Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A., & Bilyk, O. (2022). Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. *The Eurasia Proceedings of Science, Technology, Engineering & Mathematics (EPSTEM).* 17, 152-160. doi: 10.55549/ epstem.1176076

Türk Dil Kurumu. (2025). *Yapay Zekâ Tanımı*. Güncel Türkçe Sözlük. https:// sozluk.gov.tr

Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 19(1), 91-99. https://dergipark.org.tr/ en/pub/deuiibfd/issue/22756/242901

WTTC (2024). AI Set to Revolutionise Travel & Tourism, Says Latest WTTC Report. https://wttc.org/news-article/ai-set-to-revolutionise-travel-and-tourism-says-latest-wttc-report. (Erişim Tarihi: 01.01.2025)

Zagikyan, E. (2023). Yapay Zekâlar Otel Yöneticilerinin Yerini Alabilecek Mi? *Turizm Proje Dergisi*. https://www.turizmprojedergisi.com/haber-detay/yapay-zeka-lar-otel-yoneticilerinin-yerini-alabilecek-mi/1995. (Erişim Tarihi: 14.10.2024)

Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*. 88(3), 413-422.

Zlatanov, S., & Popesku, J. (2019). Current Applications of Artificial Intelligence in Tourism and Hospitality. In N. Stanišić (Ed.), *International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research* (pp. 84-90). Belgrad: Singidunum University.

ÖZGEÇMİŞ

Gizem DURMAZ, 2018 yılında Antalya Bilim Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun olmuştur. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı'nda **"İnsan Kaynaklarında Yapay Zekânın Kullanımı: Otel İşletmeleri Örneği"** konulu teziyle eğitimini devam ettirmektedir. Üniversite eğitimi süresince iki yaz döneminde Work and Travel programına katılarak uluslararası iş deneyimi kazanmıştır. Ayrıca bir yaz döneminde İzmir'de bulunan Hilton Garden Inn Oteli insan kaynakları departmanında staj yapmış, bir diğer yaz döneminde ise Hırvatistan'da faaliyet gösteren Rixos Premium Dubrovnik Oteli insan kaynakları departmanında çalışma deneyimi edinmiştir. Lisans eğitiminin ardından The Bodrum Edition LXR Hotels & Resorts, Susona Bodrum LXR Hotels & Resorts ve İzmir Marriott Hotel'de insan kaynakları görevlisi olarak çalışmıştır. Ege Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı Tanıtım Biriminde çalışmıştır.