

Yapay Zekâ Destekli Dijital Yetenek Yönetimi Teknolojilerinin Uygulanması: Bir Literatür Analizi ve Model Önerisi

Kâmil AHAT¹ 

¹ Selçuk Üniversitesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Ayakkabı Tasarımı ve Üretimi Bölümü, Konya, Türkiye, kamilahat@selcuk.edu.tr (Corresponding Author/Sorumlu Yazar)

Makale Bilgileri

ÖZ

Makale Geçmişi

Geliş: 29.04.2023

Kabul: 15.06.2023

Yayın: 21.05.2023

Anahtar Kelimeler:

Yetenek Yönetimi,
Dijital Dönüşüm,
Yapay Zekâ,
Yetenek Yönetimi
Teknolojisi,
Kurumsal Gelişim

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ boyutunda yaşanmakta olan gelişmeler yetenek yönetimi uygulamalarını geliştirirken, uygulayan şirketlere çok daha etkili ve çevik olma imkânı sağlamaktadır. Sosyal medya, yetenek yönetimi yazılımları ve veri analizi gibi bazı kritik teknolojiler, şirketlere yetenekli çalışanları bulmaları ve elde tutmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak, yapay zekâ destekli algoritmalarla aday değerlendirmesi yapmanın önyargı riski taşıdığı göz ardı edilmemektedir. Yetenek yönetimi teknolojilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, insan kaynakları ve bilişim teknolojileri departmanları arasında sıkı bir iş birliği gerektirmektedir. Dijitalleşme ile kazanılan kabiliyetler dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları ile organizasyonel yapıları ve kültürleri derinden etkileyeceği anlaşılmaktadır. Böylesi bir gelişim ve değişim döneminde kurumsal gelişim açısından stratejik bir ortak olarak kabul görülen insan kaynakları yönetimlerinin söz konusu teknolojik gelişmelerden uzak kalması düşünülemez. Alan yazında özellikle insan kaynakları yönetimi perspektifinden ve dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmaların az olması dikkat çekmektedir. Bu çalışma, yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi trendleri ve zorluklar hakkında genel bakış sunarken, yetenek yönetimi teknolojilerinin uygulanmasına yönelik bir model önermektedir. Çalışmanın metodolojisi, bir literatür analizi ve uygulamaya yönelik bir süreç modelinin geliştirilmesi biçimindedir. Amaç, şirketlerin yetenek yönetimi teknolojilerini başarılı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olmak ve gelecekteki araştırma alanları için önerilerde bulunmaktır.

Application of Artificial Intelligence-supported Digital Talent Management Technologies: A Literature Analysis and Model Proposal

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 29.04.2023

Accepted: 15.06.2023

Published: 21.05.2023

Keywords:

Talent Management,
Digital Transformation,
Artificial Intelligence,
Talent Management
Technology,
Corporate Development

The digital transformation and artificial intelligence have changed talent management and enable companies to be more effective and agile. Technologies such as social media, talent management software, and data analytics support companies in attracting and retaining employees. However, there are also risks associated with candidate evaluation through AI-powered algorithms, such as biases. The implementation of talent management technologies requires close collaboration between HR and the IT department. Capabilities gained through digitalization deeply affect organizational structures and cultures with digital transformation and artificial intelligence applications. In such a period of development and change, it is unthinkable for human resources managements, which are accepted as a strategic partner in terms of institutional development, to stay away from these technological developments. In the literature, it is noteworthy that there are few studies on talent management practices in the context of digital transformation and artificial intelligence, especially from the perspective of human resources management. This study provides an overview of trends and challenges in talent management in the context of artificial intelligence and proposes a model for the implementation of talent management technologies. The methodology includes a literature review and the development of a process model. The aim is to support companies in the successful implementation of talent management technologies and to provide recommendations for future research areas.

Atıf/Citation: Ahat, K. (2023). Yapay Zekâ Destekli Dijital Yetenek Yönetimi Teknolojilerinin Uygulanması: Bir Literatür Analizi ve Model Önerisi, Five Zero, 3(1), 163-191.



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

GİRİŞ

International Business Machines (IBM) tarafından geliştirilen satranç bilgisayarı "Deep Blue", 1997 yılında o dönemin satranç dünya şampiyonu Garri Kasparov'u yenmesi ile "yapay zekâ" terimi gündemdeki yerini belirginleştirmeye başladı (Greenemeier, 2017; Goodrich, 2021). İnsanı taklit eden yapay zekâ, geniş veri kümelerine erişerek insanın bilişsel yetenekleri ile yarışabilir olmaktan öteye geçmiştir. Günümüzde yapay zekâ kullanımı orijinal veri analizlerinden kendi kendine karar verme süreçlerine kadar etkinlik göstermektedir. (European Union, 2021; Lange, 2023). Yapay zekâ teknolojisi toplumsal hayatta ve iş hayatında yaygın biçimde kullanılmaya başlamıştır. Şirketlerin işe alım süreçlerinde kullandıkları Chat botların yanı sıra yetenek yönetimi süreçlerinde de yapay zekâ kullanımı kendisini göstermektedir (BasuMallick, 2021; Chen, 2023; Mercimek & Geçkil, 2021). Günümüz iş dünyasında yetenek yönetimi süreçleri dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları ile bağlantılı haldedir. Şirketler, ihtiyaç duydukları yetenekleri en doğru ve etkin şekilde bulabilir, sahip oldukları yetenekleri geliştirebilir ve yetenek yönetimi döngüsünü söz konusu teknolojik imkanlar ile entegre ederek sürdürülebilirlerse tartışmasız bir rekabet avantajı sağlayacaklardır. Yapay zekâ kullanımı dijital dönüşüm ve insan kaynakları süreçlerinde yetenek yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini artırma gücüne sahiptir. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ destekli yetenek yönetim teknolojilerinden yararlanabilmek için şirketlerin spesifik ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş bir strateji planlamaları ve yürütmeleri gerekmektedir (Paynter vd., 2023). Etkin uygulama şirket kültürü, istihdam ve nitelikli işgücü gibi kritik faktörleri dikkate almayı gerektirir. Bu faktörleri başarıyla ele alan şirketler rekabet avantajı elde edebilmelerinin yanı sıra gizlilik, güvenlik ve etik gibi kritik hususlara dönük olarak da gerekli hassasiyeti geliştirebilirler (Olsen, 2021; Sission, 2023; Team, 2022).

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetiminde dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanımıyla işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının dönüşümünü kapsar. Bu dönüşüm, yeteneğe ulaşılması, kazanılması ve kurumda tutulmasının yanı sıra çalışan tutumunu, çeşitliliğini, entegrasyonunun geliştirilmesini ile çalışan deneyiminin iyileştirilmesini de içerir (Columbus, 2021). Yetenek yönetimi ve dijitalleşme birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve ancak daha yüksek dijital dönüşüm olgunluğuna sahip işletmeler yetenek yönetimi süreçlerini iyileştirirler (Montero Guerra vd., 2023). Yetenek yönetimi, dijital dönüşüm projelerinin hedeflerine ulaşabilmesi açısından temel bir unsur olarak kabul edilmelidir (Reche, 2020). Başarılı bir dijital dönüşüm için teknoloji, veri, süreç ve liderlik alanlarında insan kaynaklarında doğru takımların oluşturulması kritik belirleyici durumundadır. Dijital dönüşümün işletmenin en acil sorunlarına odaklanırken söz konusu önceliklere uygun yeteneklerin belirlenmesi gereklidir (Davenport & Redman, 2020).

Dijital dönüşümün yetenek yönetimine olan etkisi üzerine birçok araştırma mevcuttur (Martínez-Morán vd., 2021; Montero Guerra vd., 2023; Zhang & Chen, 2023). İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiği zaman yetenekler arası rekabet üzerinde dijital dönüşümün etkisi tespit edilebilir (Jakob, 2021). Performans yönetiminde dijital teknolojilerin devreye girmesi ile yetenek yönetimi stratejilerinin uygulanmasında yaşanacak olası verimsizliklerin tespit edilerek süreçlerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır (White, 2022a). Dijitalleşme, performans yönetimini veri odaklı ve istikrarlı hale getirmektedir (Mayer, 2016).

YETENEK YÖNETİMİ VE YAPAY ZEKÂ

Yapay zekâ (YZ), işe alım, oryantasyon, çalışan gelişimi ve bağlılığı gibi alanlarda yetenek yönetiminde iyileştirme sağlamak için giderek çok daha fazla kullanılmaktadır (Kim-Schmid & Raveendhran, 2022; Sydell, 2022). YZ tabanlı yetenek zekâsı araçları, insan kaynakları ekiplerine

daha iyi iş başvuru sahiplerini daha hızlı bulmaları, daha etkili bir çalışan gelişimi sağlamaları ve çalışan bağlılığını daha etkili bir şekilde artırmaları konusunda yardımcı olabilir. Ayrıca, işe alım gibi insan kaynakları fonksiyonlarda yaşanan bazı anlamsız idari görevleri otomatikleştirebilir. Bu sayede ilgili çalışanlar daha önemli görevler için zaman bulabilirler. İnsan kaynakları liderleri, yapay zekânın kurumlarında yetenek yönetimine entegre edilmesinin getirebileceği olası sonuçları irdelemek için zaman ayırmalı ve söz konusu entegrasyonun organizasyonel hedefleri ve değerleri ile uyumundan emin olmalıdır (Sydell, 2022).

Günümüzde çok sayıda işletme, yapay zekâ teknolojisinin şirketlerindeki insan kaynakları yöneticileri ve yetenek yönetimi için sayısız avantaj sunan, zaman kazandırıcı yararlı bir araç olduğunu fark etmiştir (Boylan vd., 2023; ThinkSimple, 2023). Hollerbach ve Kreimeier (2020) gibi bazı araştırmacılar, seçme ve yerleştirme süreçlerinde doğru adayların tespiti ve çalışan aidiyetinin geliştirilmesi gibi boyutlarda yetenek yönetimi perspektifinden yapay zekâ uygulamalarının taşıdığı potansiyelini tartışmaktadır. Yapay zekâ teknolojisi barındıran uygulamaların yetenek yönetimi süreçlerinde kullanımının etik sonuçlarına dair kaygılar da bilimsel araştırmalardaki yerini korumaktadır (HR- Organisation Team, 2021; Hensel, 2022).

Alan yazında özellikle insan kaynakları yönetimi perspektifinden ve de dijital dönüşüm ile yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmaların az olması dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacı, yetenek yöneticilerinin dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarında yaşanan gelişmelere hâkim olabilmelerine ve yaşanan zorlukların üstesinden gelebilmelerine katkıda bulunmaktır. Yetenek yönetimi ve yapay zekâ, günümüz iş dünyasında giderek çok daha önemli hale gelmektedir. Ancak, Türkçe literatürde dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi ile ilgili çok az çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, mevcut teknolojik trendler ve tartışılan zorluklar hakkında kapsamlı bir bakış açısı sağlamak ve yapay zekâ destekli yetenek yönetimi teknolojilerinin uygulanması için bir model sunmaktır.

METODOLOJİ

Bu araştırmanın metodolojisi ve yaklaşımı, araştırmanın amacına uygun olarak bir literatür analizi yöntemini içermektedir. Bu yöntem, mevcut literatürü derinlemesine incelemek ve uygulama için bir süreç modeli oluşturmak amacıyla kullanılmıştır. Literatür analizi, mevcut bilimsel çalışmaları değerlendirerek, konuyla ilgili önemli bulguları ve eğilimleri belirlemeyi hedeflemiştir. Bu bilgiler temel alınarak, uygulama için bir süreç modeli önerisi sunulmuştur.

İlk olarak, yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimindeki güncel trendleri ve zorlukları ortaya çıkartabilmek amacı ile kapsamlı bir literatür araştırması yapılmıştır. Bu bulgulara dayanarak, yetenek yönetimi uygulanmasına yönelik bir süreç modeli geliştirilmiştir. Model, çalışan yetkinlikleri açısından gereksinimler, teknolojik uygulamaların entegrasyonu ve yapay zekânın yetenek yönetimi süreçlerine adaptasyonu gibi faktörleri dikkate almaktadır. Çalışma, araştırma sorusunun belirlenmesi, ilgili araştırmaların seçilmesi, değerlendirilmesi, sonuçların analizi ve sonuçların raporlanması gibi beş adımdan oluşmaktadır. Her bir adım aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Araştırma Sorusunun Belirlenmesi

Bu aşamada, literatür analizinin planlanan kapsamı, hedefi ve amaçları belirlenir ve genel bir araştırma sorusu (AS) oluşturulur. Bu çalışma için araştırma soruları aşağıda olduğu gibi tanımlanmıştır:

AS1. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi ile ilgili literatürdeki bilgi

durumu nedir?

AS2. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında etkili bir yetenek yönetimi sağlamak için hangi faktörler dikkate alınmalıdır?

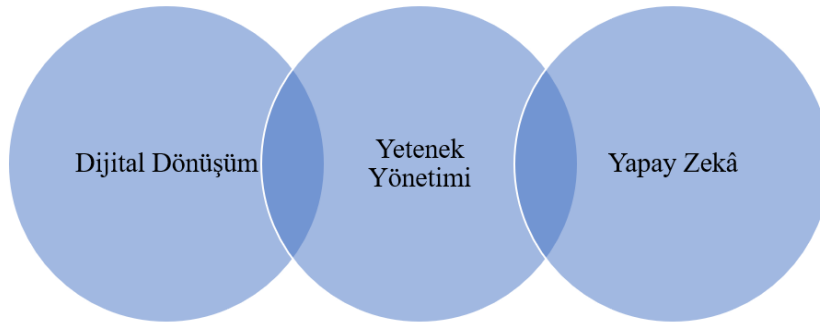
AS3. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi sistemi etkili bir şekilde nasıl uygulanabilir?

AS4. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasıyla ilgili hangi yönler literatürde yeterince ele alınmamıştır?

AS5. İşletmelerde ve organizasyonlarda yetenek yönetiminin uygulanması konusundaki anlayışı artırmak amacı ile gelecekte hangi alanlar araştırılmalıdır?

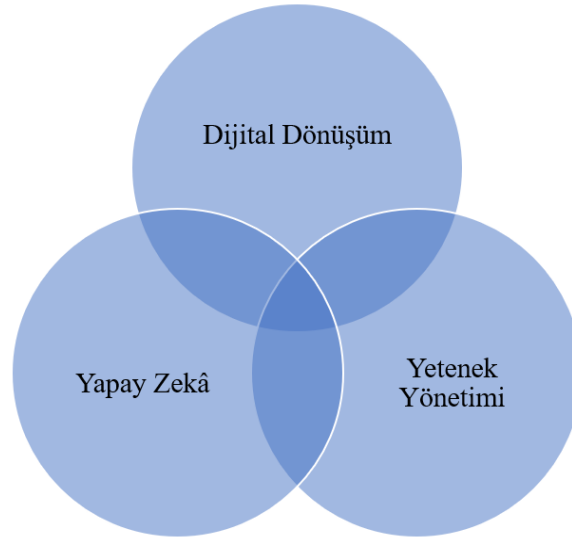
Çalışmaların Belirlenmesi

Bu çalışmanın ikinci adımı, araştırma soruları ile ilgili yayınların tespitini içermektedir. Bu noktada, arama motorları veya veri tabanlarının seçimi ve anahtar kelimelerinin seçimi kritik derecede önemli bir rol oynamaktadır (Denyer & Tranfield, 2009). Bu çalışmada, işletme yönetimi alanında sıklıkla kullanılan Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanları kullanılmıştır (Núñez-Merino vd., 2020). Araştırma, yetenek yönetimi ile dijital dönüşüm ve yapay zekâ arasındaki kesişimi incelemeyi amaçlamakta olduğundan söz konusu kesişim alanındaki belgeleri bulmak amacı ile özel anahtar kelimeler geliştirilmiştir. Yetenek yönetimi, dijital dönüşüm ve yapay zekâ grupları için ilgili anahtar kelimeler birleştirilerek, bulunan makalelerin en az iki anahtar kelimesini başlık, özet veya anahtar kelimeler kapsamında içeriyor olması sağlanmıştır. Bu çalışma için araştırma konusu, yetenek yönetimi ve dijital dönüşüm ve/veya yapay zekânın kesiştiği alandır. Bu nedenle, bu kesişim alanındaki belgeleri bulmak için özel anahtar kelimeler Şekil 1 ve Şekil 2'de olduğu gibi geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma konusu (Adım 1)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 2. Araştırma konusu (Adım 2)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Seçim ve Değerlendirme

Bu aşamada yukarıda belirlenen kriterler, incelemenin eksiksiz bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak amacı ile net bir şekilde tanımlanmaktadır. Belirlenmiş olan kriterlerin uygulanması ile birlikte, açıkça ilgili olmayan makaleler hariç tutulacak ve de dahil edilebilecek makaleler seçilebilecektir (Núñez-Merino vd., 2020) (Tablo 1). Seçilen çalışmaların arama kriterlerine uygunluğunu garanti etmek için özetler okunarak değerlendirme yapılmaktadır (Denyer & Tranfield, 2009). Dahil ve hariç tutma kararlarının uygulanması için kriterler araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Ancak, makale seçimi ve değerlendirmesi, uzman bir kişi ile interaktif bir inceleme sürecinde gerçekleştirilerek, herhangi bir bireysel önyargı oluşması engellenmiştir (Okoli & Schabram, 2010; Thomé vd., 2016; Núñez-Merino vd., 2020) (Tablo 2).

Tablo 1. Veri Bankası ve Anahtar Kelimeler

Veri Bankası	Anahtar Kelimeler	Kaynaklar	Çıktı
Web of Science	“Digital Transformation” AND “Talent Management” (“Dijital Dönüşüm” VE “Yetenek Yönetimi”)	Guinan vd. (2019); Ivančić vd. (2019); Sánchez (2020); van den Berg vd. (2020); Florek-Paszkowska vd. (2021); Martínez-Morán vd. (2021); Saadatmand vd. (2022); Fernandez-Vital vd. (2022); Jimoh und Kee (2022); Saputra (2022); Montero Guerra vd. (2023)	11
Web of Science	“Artificial Intelligence” AND “Talent Management” (“Yapay Zekâ” VE “Yetenek Yönetimi”)	Gurusinghe vd. (2021); Allal-Cerif vd. (2021); Malik vd. (2021); Black und Esch (2021); Margherita (2022); Ogbeibu vd. (2022); Sithambaram & Tajudeen (2022); Presbitero und Teng-Calleja (2022); Odugbesan vd. (2023)	9
Web of Science	“Digital Transformation” AND “Artificial Intelligence” AND “Talent Management”	-	0

	("Dijital Dönüşüm" VE "Yapay Zekâ" VE "Yetenek Yönetimi")		
Scopus	"Digital Transformation" AND "Talent Management" ("Dijital Dönüşüm" VE "Yetenek Yönetimi")	Martínez-Morán vd. (2021); Montero Guerra vd. (2023)	2
Scopus	"Artificial Intelligence" AND "Talent Management" ("Yapay Zekâ" VE "Yetenek Yönetimi")	Faqihi und Miah (2023); Odugbesan vd. (2023); Vinichenko vd. (2019)	3
Scopus	"Digital Transformation" AND "Artificial Intelligence" AND "Talent Management" ("Dijital Dönüşüm" VE "Yapay Zekâ" VE "Yetenek Yönetimi")	-	0
Toplam			25

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2. Dahil Etme ve Hariç Tutma Ölçütleri

Amaç	Dahil etme/hariç tutma ölçütleri	Çıktı
Zaman aralığı seçimi	Ocak 2019 – Nisan 2023	22
Dergi seçimi	Yalnızca hakemli İngilizce dergiler; Kitaplar, kitap bölümleri, konferans tutanakları ve tez özetlerinin tümü hariç tutulmuştur.	
	Scopus ve Web of Science veri tabanlarında çalışmayla ilgili alanlarda (business, management, accounting) dergiler seçilmiştir.	
Dergilerden makale seçimi	Dijital dönüşüm, yapay zekâ ve yetenek yönetimi ile ilgili makaleler, başlık, özet ve anahtar kelimelerdeki arama terimlerine göre seçilmiştir.	
	Yinelemeyi önlemek için, her iki veri tabanında tanımlanan makalelerde, Web of Science veri tabanı referans olarak kullanılmış ve Scopus'ta tanımlanan ve Web of Science'ta kayıtlı olan tüm belgeler hariç tutulmuştur.	

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2 kullanılan dahil/hariç tutma kriterlerini özetlemektedir. İncelenen konunun nispeten yeni bir araştırma alanı olması nedeniyle, çalışmanın kapsamına uygun olarak ilk yayının 2019 yılında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, literatür taramasının güncelliğini ve son gelişmeleri odaklamak için zaman aralığı son beş yıl ile sınırlandırılmıştır.

Makalenin kaynak sınırlaması, çalışmanın amacı, kapsamı ve odak noktası göz önünde

bulundurularak yapılmıştır. Kitaplar, kitap bölümleri, konferans bildirileri vb. gibi kaynak türlerinin hariç tutulmasının gerekçesi, bu kaynakların ciddi bir hakem sürecinden geçmediği ve daha güncel ve özgün araştırmalara odaklanmayı tercih edilmesidir. Bu sınırlama tercihi, makalenin netlik, odaklanma ve çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırma amacını taşımaktadır.

Martínez-Morán vd. (2021), Montero Guerra vd. (2023) ve Odugbesan vd. (2023) çalışmaları her iki veri tabanı WoS ve Scopus'ta tanımlandığı için bu hariç tutma kriterine dayanarak reddedilmiştir. Literatürün kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamak için, ileriye ve geriye doğru aramalar yapılarak yeni makaleler belirlenmiştir. Okoli ve Schabram (2010) ile Thomé ve diğerleri (2016) tarafından önerilen kartopu etkisi yöntemiyle beş yeni makale tespit edilmiş ve doğrudan veri tabanlarındaki aramalarla belirlenen makalelere eklenerek toplamda 27 makale elde edilmiştir (Sibgatullina vd., 2019; Gilch & Sieweke, 2020; Lenka & Dadas, 2020; Vardarlier & Özşahin, 2021; Wiblen & Marler, 2021).

Sonuçların Analizi

Bu adımda seçilen çalışmalar gözden geçirilmiştir. Bu aşamada, her bir çalışmadaki ilgili ayrıntılar belirlenmiş ve önceden yapılandırılmış bir kodlama uygulanmıştır (Denyer & Tranfield, 2009; Thomé vd., 2016; Núñez-Merino vd., 2020). Böylece yapılan analizlerin araştırmacı ve dahil edilen uzmanın olası tüm önyargıları azaltılmıştır (Thomé vd., 2016; Núñez-Merino vd., 2020). Her bir çalışma, ana fikirleri, hedefleri ve bulguları ile ilgili tablolar aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu süreç, yedi araştırma alanının belirlenmesine olanak tanımıştır (Tablo 3).

Sonuçların Raporlanması

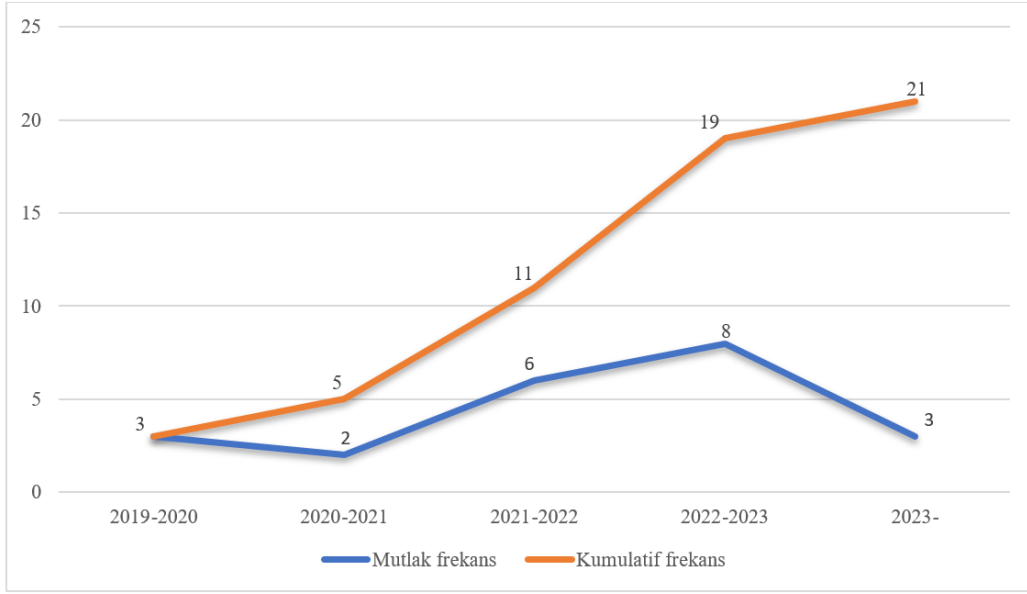
Son adım olarak literatür analizinden elde edilen sonuçlarının raporlanması gerçekleştirilmiştir. Bu sebep ile makalelerden elde edilen bilgiler birleştirilmiş ve gözden geçirilen literatürün tanımlayıcı bir özeti oluşturulmuştur. Çalışmanın son kısmında, bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili literatürdeki boşluklar ve de gelecekteki araştırma alanları belirlenmiştir (Denyer & Tranfield, 2009; Okoli & Schabram, 2010; Durach vd., 2017; Núñez-Merino vd., 2020). Bu adımın sonuçları aşağıdaki bölümde sunulmuştur.

BULGULAR

Değerlendirmeler sonucunda, kriterlere uygun olan ve oluşturulan araştırma sorularını yanıtlamaya katkı sağlayan 27 adet makale tespit edilmiştir. Bu bölümde literatürün deskriptif bir analizi ve makalelerin araştırma hatlarına göre nasıl gruplandırıldığı açıklanacaktır. Her bir araştırma alanına göre elde edilen sonuçlar listelenmiş, analiz edilmiş ve gelecekteki araştırma alanları için boşluklar tespit edilmiştir.

Betimsel Analiz

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili literatürün zaman içindeki gelişimi Grafik 1'de gösterilmiştir. İncelenen konu, nispeten yeni bir araştırma alanı olduğundan, çalışmaya uygun olarak ilk yayının 2019'da gerçekleştiği anlaşılmıştır. Yıllar boyunca yayın sayısı düzenli bir gelişim göstermemiştir. Bununla birlikte, son beş yılda konuya artan bir ilgi gözlemlenmekte ve bu 2022 yılında zirveye ulaşmıştır.

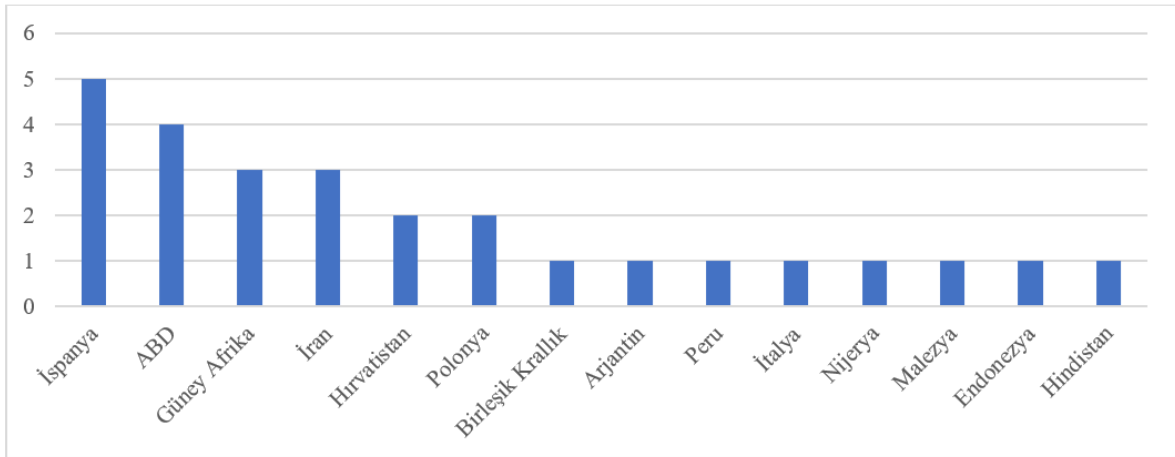
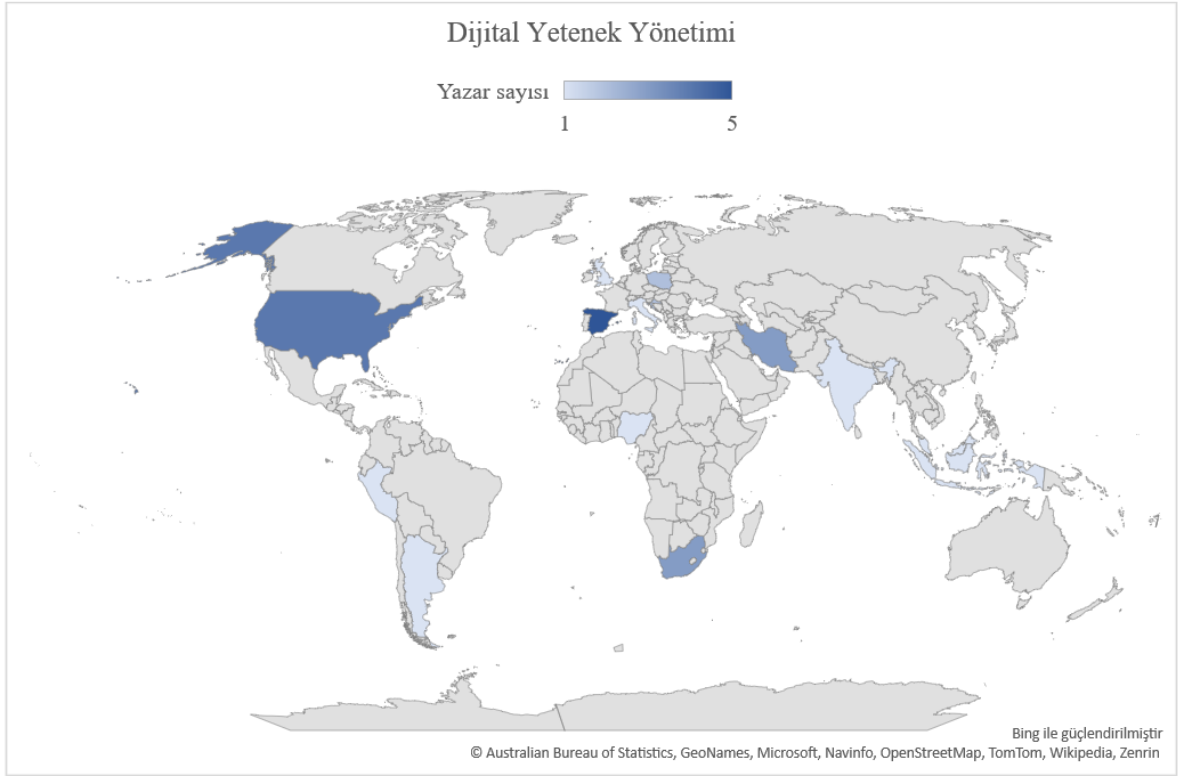


Grafik 1. Makale Sayılarının Mutlak ve Kümülatif Frekansları

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

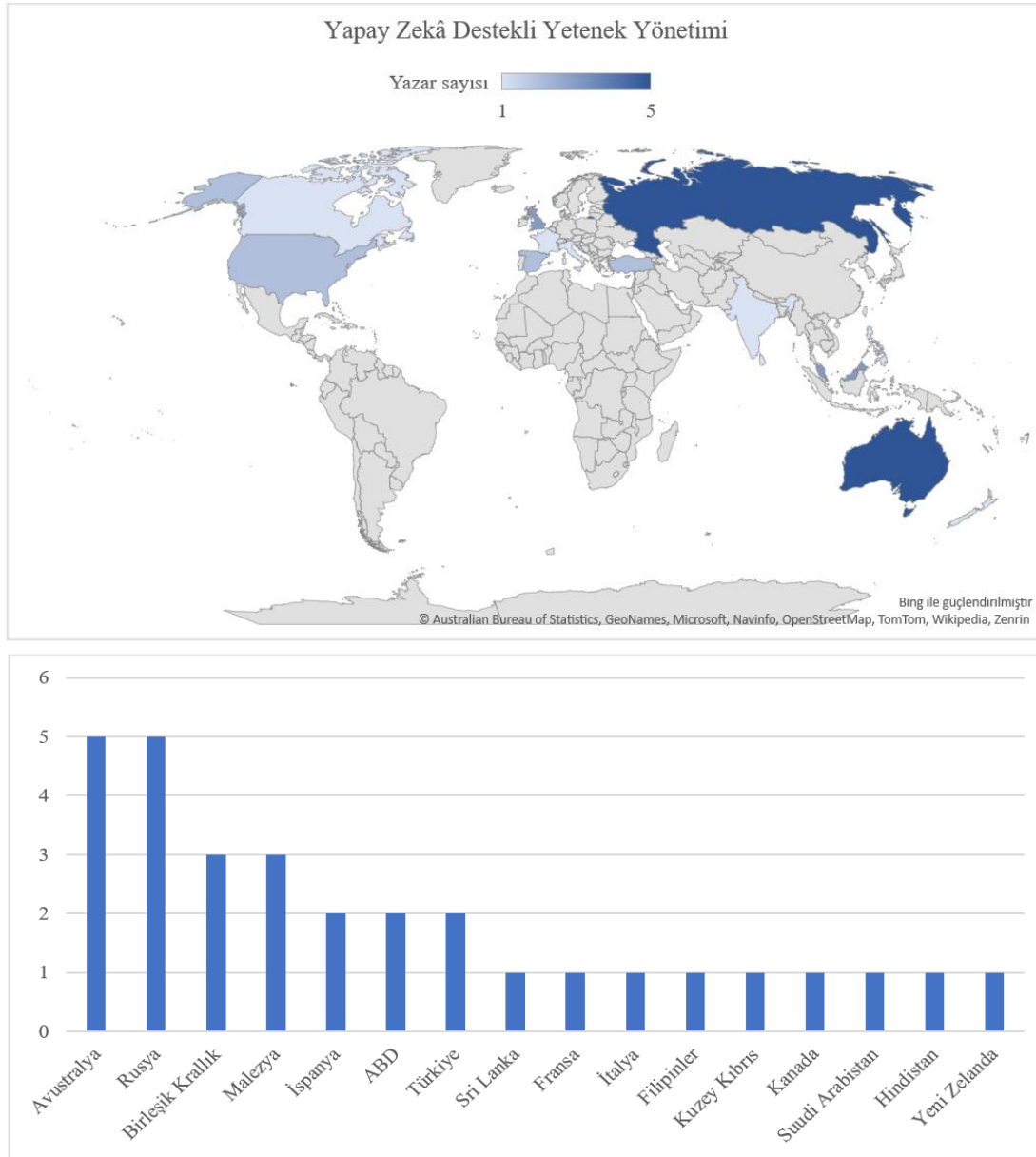
Grafik 1, dijital dönüşüm veya yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi konusunda yıllara göre yayınlanan makale sayısını göstermektedir. 2019 yılında üç ve 2020 yılında sadece iki makale yayınlanmıştır. Sonraki yıllarda yayın sayısı sürekli artarken, 2021 yılında altı ve 2022 yılında sekiz makale yayınlanmıştır. En güçlü artışın son iki yılda yaşandığı görülmektedir. Bu durum, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi konusunun giderek daha fazla ilgi ve önem kazanmasına bağlı olabilir.

Bu konuda 24 farklı ülkede araştırmalar yapılmıştır (Şekil 3 ve Şekil 4). Dijital dönüşüm ve/veya yapay zekâ destekli yetenek yönetimi konusunda makale yazan yazarların sayısı incelediğinde, İspanya'nın toplam 10 yazar ile önde olduğu, ardından sırasıyla 6, 5 ve 5 yazarla ABD, Avustralya ve Rusya'nın geldiği görülmüştür. Avrupa, Kuzey Amerika, Güneydoğu Asya, Afrika ve Ortadoğu gibi dünyanın farklı bölgelerinden ülkelerin makale yayınlama sürecine dahil olduğu geniş bir ülke yelpazesi vardır. Bu durum, dijital yetenek yönetimi konusunun, birçok ülkenin ele aldığı küresel bir konu olduğunu göstermektedir.



Şekil 3. Dijital Yetenek Yönetimi Konusunda Çalışmış Yazarların Ükelere Göre Dağılımı

Şekil 3'te görüldüğü gibi, dijital yetenek yönetimi konusunda yayın sahibi yazarların çoğunluğunun İspanya'dan geldiği görülmektedir. Bunu sırasıyla ABD, Güney Afrika ve İran takip etmektedir. Diğer ülkelerde gerçekleşen yayınların her biri bir veya iki yazarla temsil edilmiştir. Tespitlerden hareket ile dijital yetenek yönetiminin farklı ülkeler ve uzmanlık alanları tarafından ele alınan disiplinler arası bir konu olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4. *Yapay Zekâ Destekli Yetenek Yönetimi Konusunda Çalışmış Yazarların Ülkelere Göre Dağılımı*

Şekil 4, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi konusunda gerçekleşen makalelere bakıldığında yayınlarda geniş bir ülke yelpazesi tespit edilmektedir. Avustralya ve Rusya, beş makale ile lider konumda iken, üç makale ile sırasıyla Birleşik Krallık ve Malezya takip etmektedir. Diğer araştırma alanlarında sıklıkla lider olan ABD'nin bu alanda yalnızca iki makale ile temsil edilmesi dikkat çekicidir. Yayınlarında Güneydoğu Asya, Avrupa, Orta Doğu ve Okyanusya gibi dünyanın farklı bölgelerinden ülkelerin temsil edildiği görülmektedir

Makalelerin Araştırma Konularına Göre Sınıflandırılması

Analiz sürecinde araştırma alanları bağlamında değerlendirilen makalelerde uygulama, etki, başarı faktörleri, tutum ve davranış gibi temalar mevcuttur. Buradan hareket ile kategoriler dört araştırma alanına göre ve ilgili referanslar ile Tablo 3'te olduğu gibi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3. Araştırma Alanlarına Göre Sınıflandırma

Araştırma alanları – Dijital dönüşüm	Referanslar
Yetenek yönetimi sürecinde dijital araçlarının kullanımı	Sánchez (2020); Martínez-Morán vd. (2021); Montero Guerra vd. (2023)
Dijital dönüşüm ve yetenek yönetiminin karşılıklı etkileri	Guinan vd. (2019); Sibgatullina vd. (2019); Ivančić vd. (2019); Sánchez (2020); van den Berg vd. (2020); Gilch & Sieweke (2020); Florek-Paszkowska vd. (2021); Vardarlier & Özşahin (2021); Wiblen und Marler (2021); Saadatmand vd. (2022); Fernandez-Vital vd. (2022); Jimoh & Kee (2022); Saputra (2022)
Yetenek yönetiminde dijital teknolojilerin uygulanmasında başarı faktörleri	Ivančić vd. (2019); Ogbeibu vd. (2022)
Araştırma alanları – Yapay zekâ	
Yetenek yönetimi sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanımı	Sithambaram vd. (2022)
Yapay zekânın yetenek yönetimine etkileri	Lenka & Dadas (2020); Gurusinge vd. (2021); Malik vd. (2021); Black & Esch (2021); Allal-Cerif vd. (2021); Margherita (2022); Sithambaram vd. (2022); Faqih & Miah (2023)
Yetenek yönetiminde yapay zekânın uygulanmasında başarı faktörleri	Ogbeibu vd. (2022); Faqih & Miah (2023); Vinichenko vd. (2019)
Yetenek yönetiminde yapay zekâ ile ilgili tutum ve davranışlar	Presbitero & Teng-Calleja (2022); Odugbesan vd. (2023)

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma alanı 1: İlk araştırma alanı dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarının yetenek yönetimi sürecinde kullanımı olup, dijital araçların yetenek yönetimi sürecinde nasıl kullanılabileceğini ele alan makaleleri gruplandırılmıştır. Araştırmalar örneğin adayların işe alımı ve seçimi için dijital platformların kullanımı, personel verilerinin ve eğitimlerinin yönetimi için dijital sistemlerin kullanımı veya yetenek yönetimi stratejilerinin optimize edilmesi için veri analizlerinin uygulanmasını konu edinmektedir. Tablo 4 ve Tablo 5'te söz konusu makalelerin içeriği ve bulguları özetlemektedir.

Araştırma alanı 2: Dijital dönüşüm ve yapay zekânın yetenek yönetimine etkileri üzerine olup bu araştırma alanında, dijital dönüşümün veya yapay zekânın yetenek yönetimine etkileri nelerdir sorusu ele alınmaktadır. Ayrıca, iş süreçlerinde yaşanan dijitalleşme ve otomatikleştirilme nedeniyle ortaya çıkan değişiklikleri ve bu değişikliklerin yetenek yönetimini nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Burada yeni teknolojilere ayak uydurmak için insan kaynaklarında dijital becerilerin geliştirilmesi gerekliliği gibi konular da kapsama girmektedir. Yetenek yönetimi sürecinde dijital araç ve teknolojilerin kullanımı da yine vurgulanan etkiler arasında yer almıştır. Geniş bir etki yelpazesi dikkate alındığında, bunlar incelenen konuya göre Tablo 4 ve Tablo 5'te gruplandırılmış ve önemli bulgular ortaya koyulmuştur.

Araştırma alanı 3: Dijital teknolojilerin veya yapay zekâ teknolojilerinin yetenek yönetimine uygulanmasındaki başarı faktörleri kapsamında ele alınan çalışmalar, işletmelerde yetenek yönetiminin uygulanmasına olanak sağlayan kritik faktörleri belirten çalışmalardır. Bu çalışmalar aracılığı ile literatüre sağlanan katkılar yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmak için

önemli ipuçları sunmaktadır. Söz konusu makaleler Tablo 4 ve Tablo 5'te özetlenmiştir.

Araştırma alanı 4: Yapay zekâ ile ilgili tutum ve davranışlar üzerine olan bu kategoride, çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarında kullanılan yapay zekâ teknolojisi ile ilgili tutum ve davranışları konu edilmiş olup, çalışanların yapay zekâ tabanlı teknolojileri nasıl algıladıkları ve buna nasıl tepki verdiklerine odaklanılmaktadır. Burada, yapay zekânın yetenek yönetiminde kullanımına ilişkin endişeler, insan kaynağının yapay zekâ ile iş birliği yapmaya hazır olma durumu, veri analizi bağlamında alınacak olan kararlara karşı geliştirilen tutumların incelendiği makaleler gruplandırılmıştır. Tablo 5'te bu alana dönük makalelerin içeriği ve ana bulguları aktarılmaktadır.

Yetenek yönetimi sürecinde dijital araçların kullanımı, işe alım, çalışanların bağlılığı ve gelişimi gibi yetenek yönetimi görevlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için teknolojinin kullanılması anlamına gelir (Software Testing Help, 2023). Sánchez'in (2020) çalışması, dijital dönüşüme özellikle kamu üniversiteleri bağlamında nasıl yanıt verileceğini belirlemek için gereken kaynakları, becerileri ve yönetim kararlarını araştırmaktadır. Çalışma, literatür taraması ve bir vaka çalışması kullanarak, şimdiye kadar mevcut olan teknolojilerin, örgütsel süreçleri, yetenek yönetimini ve eğitim modellerini dönüştürmek için henüz kullanılmadığını göstermektedir. Martínez-Morán vd. (2021) çalışmalarında İspanya'da kullanılan ana dijital araçları ve yetenek yönetimi açısından çalışan yaşam döngüsünü incelemiştir.

Dijital dönüşüm ve yetenek yönetiminin karşılıklı etkileri. Dijital dönüşüm, dijitalleşme ve dijital araçlar yetenek yönetimi süreçlerine dahil olmuşlar ve insan kaynaklarında dijital becerilerin geliştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Aynı zamanda yetenek yönetimi de dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesine katkı sağlamaktadır. Çünkü ancak yetenekli çalışanlar ve değişime katkı sağlayan pozitif bir kurumsal kültür, şirketlerin dijital dönüşüm yolculuklarını başarıyla gerçekleştirebilmesine yardımcı olabilir. Guinan vd. (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, yazarlar, 60 şirketin bilişim teknolojileri işlevinin çok yönlü bir analizini gerçekleştirmişlerdir. Bu analiz, beş iş yerindeki bilişim teknolojileri liderleriyle gerçekleştirilen 130'dan fazla yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla elde edilen sonuçlara dayanmaktadır. Araştırmada, dijital dönüşümü mümkün kılan dört önemli takım özelliği vurgulanmıştır. Bunlar: (1) çeşitlilik ve hedef odaklı yapılandırma, (2) yinelemeli hedef belirleme, (3) sürekli öğrenme ve (4) yetenek yönetimi. Sibgatullina vd.'nin (2019) çalışması ise, dijital bir işyeri ortamının sosyal ve psikolojik yönlerini ve yetenek yönetim sistemlerine etkilerini tartışmaktadır. Araştırma, mevcut iş piyasasındaki değişimleri de ele almakta ve kendini geliştirme ve mentorluğa yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Sánchez'in (2020) çalışması, dijital dönüşüme özellikle kamu üniversiteleri bağlamında nasıl yanıt verileceğini göstermek için, kaynakların, becerilerin ve yönetim kararlarının neler olması gerektiğini incelemektedir. Çalışma, örgütsel süreçleri, yetenek yönetimini ve eğitim modellerini dönüştürmek için bugüne kadar kullanılmayan teknolojilerin olduğunu göstermek için bir literatür analizi ve bir vaka çalışması kullanılmaktadır. Van den Berg vd. (2020), dijital dönüşümü sağlamış bir organizasyonda insan kaynakları uygulayıcılarının hangi kabiliyetlere ihtiyaç duyduğu konusunu ele almaktadırlar. Bu amaçla, 19 üst düzey yöneticiyle görüşmeler yapılmış, İK uygulayıcılarına dönük etkiler ve ortaya çıkan gereksinimler tespit edilmiştir. Burada tespit edilen önemli konular, veri tasarımı, çıkarım, anlama, analiz etme, yorumlama ve uygulama becerileri ile sürekli öğrenme, paydaş ilişkileri yönetimi ve olumlu örgütsel uygulamaların teşviki olmuştur. Gilch ve Sieweke (2020) çalışmalarında, dijital dönüşüm bağlamında işe alma fonksiyonunu incelenmiştir. Çalışmaya, farklı düzeylerde dijital dönüşümden etkilenen Almanya'daki farklı organizasyonlardan 26 adet uzman katılmıştır. Florek-Paszkowska vd. (2021), şirketleri daha dirençli ve istikrarlı hale getiren ve inovatif rekabet avantajı sağlayan girişimcilik başarı faktörlerinin neler olduğu incelemiştir. Çalışmada dijital dönüşüm belirli olmayan zamanlarda çeşitli ülkelerde ve iş ortamlarında değerlendirilmiş olup, araştırma işletme inovasyonları için yeni stratejiler ve perspektifler sunan betimsel literatür analizine dayandırılmıştır. Buradan hareket ile şirketleri dirençli ve istikrarlı hale

getiren ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlayarak onları başarıya yönelten faktörler ortaya koyulmuştur (Sarigül & Çubukçu, 2021). Vardarlier ve Özşahin (2021) çalışmalarında teknolojinin ve dijitalleşmenin artan önemine ve bunların rekabetin şeklini nasıl değiştirdiğine dikkat çekmişlerdir. Burada işletmelerin performanslarını artırmak için sosyal medyayı ne şekilde kullanmaya başladıkları tartışılmış olup yanı sıra dijital yetenek yönetimi teknolojisinin bir organizasyon içinde farklı yeteneklerin tanımlanması için yollar sunabileceği ifade edilmiştir. Wiblen ve Marler'in (2021) tarafından gerçekleştirilen vaka çalışmasında, dijitalleşmenin rolü farklı paydaşların yetenek tanımlama süreci ile bu süreçte insan kaynakları uzmanlarının faaliyetleri bağlamında ele alınmıştır. Saadatmand vd. (2022), dijital dönüşümün yetenek yönetimi üzerindeki etkilerinin yanı sıra dijitalleşme bağlamında yetenek yönetimi ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, İran'daki telekomünikasyon sektöründen 298 yönetici ve uzmanı kapsayan bir nicel yöntem kullanmıştır. Fernandez-Vital vd.'nin (2022) makalesinde, dijital dönüşümün yetenek yönetimi alanında faaliyet göstermekte olan üst düzey yönetici rolleri ile diğer işgören rollerinden beklenen gereksinimlere ne şekilde etki ettiği incelenmektedir. Yazarlar, dijital dönüşümde organizasyonlarını destekleyen 23 üst düzey yöneticiyle görüşmeler yapmışlardır. Jimoh ve Kee'nin (2022) makalelerinde, Nijerya'daki beş önde gelen bankanın 302 tam zamanlı çalışanından anketler vasıtası ile veri toplanmış ve yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veriler, kısmi en küçük kareler ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Saputra (2022) makalesinde, organizasyonların büyük veriyi kullanarak insan kaynakları analitiği süreçlerini nasıl otomatikleştirebileceklerini açıklamaktadır. Bu amaçla, bir örnek olay kullanılarak yetenek analizleri gerçekleştirilmiştir. Montero Guerra vd.'nin (2023) çalışması, dijital dönüşümün yetenek yönetim süreçleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Dijital dönüşüm sürecinde olan 314 İspanyol şirketten oluşan bir örneklem üzerinde, şirketlerin yetenek yönetimine farklı yatırımlar yapmaları ve bu yatırımların yetenekleri çekme ve elde tutma değişkenleri tarafından etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Veriler, organizasyonların yöneticileri tarafından yanıtlanmış olan bir anket yoluyla toplanmıştır.

Dijital teknolojilerin yetenek yönetiminde uygulanmasının başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyulan kritik faktörler arasında doğru teknolojinin dikkatli seçimi, çalışanların uygun eğitimi, teknolojilerin mevcut süreçlere entegre edilmesi, veri güvenliği ve gizliliği için süreçlerin oluşturulması, analizlerin ve geri bildirimlerin teknolojinin sürekli iyileştirilmesinde kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması yer almaktadır (Bérubé vd., 2023; Davenport & Redman, 2020; Ghaté, 2020; Montero Guerra vd., 2023). Ivančić vd. (2019), şirketlerde uygulanan dijital teknolojinin artık sadece iç süreçleri iyileştirmeye yönelik olmadığını, aynı zamanda müşterilere ve ortaklara da erişimi hedeflediğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle, yazarlar farklı sektörlerden üç şirket üzerinde temellendirilen kapsamlı bir araştırma gerçekleştirerek, şirketlerde dijital dönüşümü ele araştırmışlardır. Ogbeibu vd. (2022), hızla gelişen dijitalleşme bağlamında, yetenekli çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesini, dijital becerilerin desteklenerek yeşil girişimlerin ve işten ayrılma oranlarının azaltılmasını amaçlayan organizasyonların ihtiyaçlarını araştırmaktadır. Çalışma, çapraz kesit yöntemiyle Nijerya'daki 49 üretim organizasyonundan 372 adet veri seti toplamıştır.

Yetenek yönetimi sürecinde yapay zekâ uygulamaları, insan kaynakları süreçlerini otomatikleştirmek ve geliştirmek için algoritmaların ve makine öğrenimi teknolojilerinin kullanılmasıyla ilgilenmekte olup, işe alım, yetenek geliştirme, çalışan bağlılığı, performans yönetimi ve insan kaynakları analitiği alanlarını kapsamaktadır. Yapay zekâ tabanlı araçlar, veri ve algoritmalar temelinde insan kaynakları kararlarının alınmasına yardımcı olabilir, işe alım ve aday seçimini optimize edebilir, bireysel kariyer gelişim planları oluşturabilir ve eğitim programlarını kişiselleştirebilir. Sithambaram vd.'nin (2022) çalışması, Malezya'daki 12 şirketin İK yönetiminde yapay zekâ uygulamalarının incelenmesini içermektedir. Bunun için, şirket temsilcileriyle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve veriler tema analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Kullanılan yapay zekâ teknolojileri yetenek yönetimi sürecinde farklı etkilere sahiptir. Yapay zekâ teknolojileri vasıtası ile aday başvurularının otomatik olarak incelenebilmesinin ve işe alım eşleştirmelerinde tahminlerin geliştirilebilmesinin kazandıracığı olanaklar göz ardı edilemeyecek olsalar da böylesi süreçlerde kullanılan yapay zekâ, insan empati ve sezgisinden yoksun olarak yanlış karar alma riski taşımaktadır. Yanlış veya önyargılı algoritmalar kullanıldığında, veri gizliliği ihlali ve ayrımcılık, kayırma gibi riskler söz konusu olabilir. Yapay zekânın yetenek yönetiminde etik ve etkili bir şekilde kullanılması için bu zorlukların ele alınması ve etik standartların geliştirilmesi kaçınılmazdır (Şendoğdu, 2021). Lenka ve Dadas'ın (2020) araştırma makalesi, yapay zekânın IT sektöründeki yetenek yönetimine nasıl yardımcı olabileceğine odaklanmaktadır. Makale, yapay zekânın yetenek kazanımı, performans yönetimi, kariyer gelişimi ve çalışan bağlılığı alanlarında nasıl kullanılabileceğini açıklamaktadır. Gurusinghe'in (2021) makalesinde, insan kaynakları analitiği kullanarak organizasyonların nasıl daha rekabetçi hale gelebileceği ve tahminsel insan kaynakları analitiği (PHRA) gelişimini etkileyen faktörler tartışılmaktadır. Malik vd.'nin (2021) araştırması, büyük global IT şirketlerinin, yapay zekâ ve global yetenek yönetimi stratejileri kullanarak yenilik stratejilerinin nasıl geliştirebileceğine odaklanmaktadır. Yazarlar, global bir IT şirketinin yan kuruluşuyla niteliksel görüşmeler yapmışlar, literatürden elde ettikleri bilgi temelli bakış açısı doğrultusunda, yapay zekâ vasıtası ile geliştirilen sosyal etkileşim ve global yetenek yönetimi teması çerçevesindeki görüşlerini birleştirmişlerdir. Black ve Esch'in (2021) çalışması, yapay zekâ tabanlı işe alım araçlarının nitelikli işgücüne yönelik rekabet üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Allal-Cerif vd. (2021), yapay zekâ kullanımının yetenekli personel seçimi süreçlerinin özellikle yetenek tanımlama, yeteneğin seçimi ve yeteneğin aidiyetinin kazanılması aşamalarının, e-işe alma uygulaması ile nasıl iyileştirilebileceğini incelemektedir. E-işe alma, adayların tanımlanması için sosyal ağların kullanılmasını, işe alma aşamalarında oyunlaştırma kullanımı (engl.: gamification) ve iş görüşmelerinde chatbotların kullanımı gibi çeşitli teknolojileri içermektedir. Bu teknolojiler, özellikle sosyal işletmelerin kültürlerine uygun davranışları ve benimseyen çalışanları bulmalarına yardımcı olabilir. Gömülü teori, katılımcı gözlem ve nitel veri toplama yöntemlerini uygulandığı çalışmada sözkonusu araçların performansları ve sınırları ele alınırken, geliştirici bir entegrasyon sağlanarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Margherita'nın (2022) çalışması, küresel işgücünün ve stratejik bir beceri olarak işletme analitiğinin artan öneminin insan kaynakları yönetimine olan etkisini üzerinde durmuştur. Gerçekleştirilen sistematik literatür taraması yolu ile insan kaynakları analitiği kavramı açıklanmıştır ve üç ana bölümde 106 anahtar konu ortaya koyulmuştur. Sithambaram vd. (2022) tarafından Malezya'daki 12 şirkette insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımının etkilerini incelenmiştir. Şirket temsilcileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve veriler tematik analiz ile değerlendirilmiştir.

Yapay zekâ ile güçlendirilmiş yetenek yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi net hedefler, veri kalitesi, disiplinler arası bir ekip, etik ve şeffaflık, değişim yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi faktörlere ihtiyaç duyacaktır. Ogbeibu vd.'nin (2022) çalışması, ilerleyen yapay zekâ teknolojileri bağlamında organizasyonların yetenekli çalışanları en etkili bir şekilde yönetmek için insan kaynakları yönetimi kabiliyetleri ile çalışan devir riskini azaltmak için kendi kendine öğrenen algoritmaların geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Yapay zekâ teknolojileri ile güçlendirilmiş böylesi kabiliyetlerinin geliştirilmesi, yeşil girişimleri destekleyecek ve çalışan devrini azaltacaktır. Çalışmada, 49 üretim şirketinden toplam 372 veri seti kesitsel yöntemle toplanmıştır. Faqih ve Miah (2023), yapay zekâ teknolojileri ile güçlendirilmiş yetenek yönetimi bağlamında otomatikleştirme ve strateji geliştirilmesi gibi ortaya çıkan yeni gündemlere dönük gereksinimleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Vinichenko vd. (2019) doğal ve yapay zekânın yetenek yönetim sistemlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, işletme yönetimlerinin ve buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimlerinin doğal zekâyı yetenek yönetim sistemi içinde etkin bir şekilde kullanamadıklarından hareket ile yeteneklerin ve de potansiyellerinin zarar görmemesi için yapay zekâ temelli gelişmiş

teknolojilerin hızlı bir şekilde uygulanmasını önermişlerdir.

Yapay zekâ ile ilgili tutumlar ve davranışlar, yetenek yönetimi uygulamalarına dair çalışanların yapısal durumları bağlamında yaklaşımları ve kabulleri ele alınmaktadır. Buradan hareket ile teknolojiye yönelik korku ve endişelerin ortaya çıkabileceği ve bunların ancak eğitimler ve şeffaf bir iletişim yolu ile azaltılabileceğine dikkat çekilmiştir. Eğitimler ile iletişimin konusu mevcut süreçlere yapay zekâ sistemlerinin entegrasyonu ve çalışanların bu bağlamdaki rolü ile ilgilidir. Bu yönde geliştirilecek olumlu tutumlar ve insan-makine iş birliğine, yapay zekâ teknolojilerinin yetenek yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunabilir. Presbitero ve Teng-Calleja (2022), işyerinde yapay zekâ entegrasyonunun, özellikle kariyer gelişimi açısından çalışanların algısı ve tutumları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Yazarlar, kariyer öz-yönetimi perspektifinden yapay zekâ algısı ile olası kariyer davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Odugbesan vd. (2023), "Yeşil Yetenek Yönetimi" kavramı ve bu kavramın yüksek öğretim kurumlarındaki çalışanların yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkileriyle ilgilenmiştir. Bu amaçla, Kuzey Kıbrıs'ta beş üniversitedeki akademik personel üzerinde 235 yapılandırılmış anket dağıtıldı ve veriler WarpPLS (7.0) ile kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Alanları ve Bulguları (Dijital Yetenek Yönetimi)

Dijital Yetenek Yönetimi	Bulgular	Referanslar
Yetenek yönetimi sürecinde dijital araçlarının kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma, dijital dönüşüm gerçekleştirmek isteyen devlet üniversiteleri için somut öneriler sunmakta ve bu dönüşümü etkileyebilecek çeşitli faktörlerin rolünü analiz etmektedir. 	Sánchez (2020);
	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar, yetenek kazanma sürecinde kullanılan dijital araçlarda hızlı bir büyüme olduğunu ve sosyal medya kullanımının yaygınlaştığını gösteriyor. Bununla birlikte, dijital araçlar, yetenek geliştirme ve çalışanların elde tutulması için daha az yaygın olarak kullanılmaktadır. 	Martínez-Morán vd. (2021)
Dijital dönüşüm ve yetenek yönetiminin karşılıklı etkileri	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar; Dijital dönüşümü mümkün kılan takım bazlı dört anahtar kaldıraç: çeşitlilik ve hedef odaklı takım kompozisyonu, yinelemeli hedef belirleme, sürekli öğrenme ve yetenek yönetimi. 	Guinan vd. (2019)
	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmanın birinci bulgusu, dijital ortam artan sosyal eşitsizlik ve psikolojik sorunlar da dahil olmak üzere hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir. İkincisi, insan sermayesi, yaratıcılık ve farkındalık giderek daha değerli hale geliyor. Üçüncüsü, hayat boyu öğrenme ve gayri resmi eğitim dijital çağda yetenek yönetimi için vazgeçilmezdir. 	Sibgatullina vd. (2019)
	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma mevcut teknolojilerin, örgütsel süreçleri, yetenek yönetimini ve eğitim modellerini dönüştürmek için henüz kullanılmadığını ifade etmektedir. 	Sánchez (2020)
	<ul style="list-style-type: none"> Bu çalışmanın sonuçları, İK uygulayıcılarının şu temel becerilere sahip olmaları gerektiğini göstermektedir: (1) İK verilerinin ve bilgilerinin bağlamsal olarak değerlendirilmesi, (2) sürekli öğrenme, (3) paydaş ilişkileri yönetimi ve (4) olumlu örgütsel uygulamaların teşvik edilmesi. 	van den Berg vd. (2020)
	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma, işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini dijitalleştirebilmeleri için IT ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanları işe almak zorunda olduklarından hareket ile işe almanın merkezi bir rol oynadığına işaret etmektedir. İşe alım fonksiyonu, dijital dönüşümde "sensör" ve "aracı" olarak görülmektedir; çünkü işe alım, organizasyonun benimseme kapasitesini artırır, harici ve dahili gruplar arasında aracılık yaparak dijital dönüşüm sürecinde kritik rol oynar. Bu nedenle, işletmelerin dijital dönüşümü için işe alım fonksiyonu, şirketin kaynak tabanını yenilemesi nedeniyle hayati öneme sahiptir. 	Gilch & Sieweke (2020)
<ul style="list-style-type: none"> Firmaları dirençli ve rekabette avantaja sahip kılacak faktörler, insan odaklı ve insan odaklı olmayan faktörler olarak iki gruba ayrılabilir. İnsan odaklı faktörleri, yetkin liderler, motive edilmiş çalışanlar ve olumlu bir şirket kültürünü içerir. İnsan odaklı olmayan faktörler, yenilikçi bir iş modeli, yeni teknolojilerin kullanımı, finansman ve belirsiz bir iş ortamında yeni stratejilerin uygulanması gibidir. Bu faktörlerin etkileşimlerini ve birbirlerine olan bağımlılıklarını dikkate alırken, çalışanların dijital dönüşüm sürecindeki tutumlarını göz önünde bulunduran bütünsel bir çözümleme yaklaşımı benimsemek önemlidir. 	Florek-Paszowska vd. (2021)	

	<ul style="list-style-type: none"> Birinci bulgu, yetenek yönetiminin dijitalleştirilmesinin ve alınan kararların otomatikleştirilmesinin insan kaynakları uzmanları üzerinde etkili olmasıdır. İkinci bulgu, dijital yetenek yönetimi teknolojileri, aynı organizasyon içinde dahi yeteneklerin tanımlanması için farklı yollar yaratabilir. Üçüncü bulgu, teknolojinin malî özellikleri ile mevcut sosyal bağlam ve ilişkiler gibi faktörler, dijitalleştirme ve otomasyonun insan kaynakları uzmanı rolünün algılanan meşruiyeti üzerinde etkilidir. 	Vardarlier & Özşahin (2021)
	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma, dijitalleşmenin ve otomasyonun insan kaynakları uzmanlarının algılanan meşruiyeti üzerindeki rolünü etkileyen faktörleri dikkate alarak dijital dönüşümü irdelemektedir. 	Wiblen & Marler (2021)
	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar, dijitalleştirilmiş süreçler ve yetenek yönetiminin birleştirilmesinin, organizasyondaki dijital dönüşümün başarılı bir şekilde uygulanması için önemli bir gereklilik olduğunu göstermektedir. 	Saadatmand vd. (2022)
	<ul style="list-style-type: none"> Dijital dönüşümle ilgili ortaya çıkan yeni gereklilikler ve yetenek yönetimi uygulamaları dört anahtar faaliyete yol açmaktadır: "iş değişikliğini yönlendirme", "akan ve rahat organizasyon yapılarının oluşturulması", "yetenek karmaşıklığını yönetme" ve "öğrenmeye öncelik verme". Bu faaliyetler 37 alt konuya ayrılmıştır. 	Fernandez-Vital vd. (2022)
	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar, yetenek kazanımı ve yetenek geliştirilmesinin iş performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak yetenekleri kurumda tutmanın iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Çalışma ayrıca, iş bağlılığının yetenek kazanımı, geliştirme ve iş performansı arasındaki pozitif aracı rolünü oynadığını ortaya koymaktadır. Ancak iş bağlılığı, yetenekleri tutma ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolüne sahip değildir. 	Jimoh und Kee (2022)
	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar, insan kaynakları departmanının gelişimi ve dönüşümü için önerilen çerçevenin yetenek analizinde uygulanabileceğini ve bir şirketin sahip olduğu yetenek havuzunun büyümesi için birçok fırsat sunabileceğini göstermektedir. Büyük veri ve analitik kullanımı, yetenek yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve HR departmanlarına veriye dayalı kararlar alma imkânı sağlar. 	Saputra (2022)
	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlar, dijital dönüşümle ortaya çıkan örgütsel değişikliklerin yetenek yönetimini etkilediğini ve yeteneklerin cezbedilip elde tutulmasına katkı sağladığını göstermektedir. 	Montero Guerra vd. (2023)
Yetenek yönetiminde dijital teknolojilerin uygulanmasında başarı faktörleri	<ul style="list-style-type: none"> Yazarlar, teknoloji benimsemesinin yanı sıra, dijital dönüşümün diğer önemli faktörlerinin şunlar olduğunu belirtmektedir: i) dijital kültürü ve buna bağlı değişiklikleri destekleyen genel organizasyon yapısı, ii) arka planda etkin bütüncül bilgi sistemleri ile operasyonel süreç mükemmeliyeti. Dijital dönüşümde değişim yönetimi, yenilik yönetimi ve yetenek geliştirme gibi konulara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. 	Ivančić vd. (2019)
	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma yeşil sert ve yeşil yumuşak yetenek yönetimi (TM), Akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik, algoritma STARA, lider STARA yeterliliği (LSC) ve dijital görev dayanışmasının (DTI) personel devir oranı niyeti bağlamında öngörücülüğün araştırılmasını amaçlamaktadır. Bulgular yeşil sert ve yeşil yumuşak TM ve LSC'nin personel devir niyetini olumlu bir şekilde öngördüklerini göstermektedir. LSC yeşil yumuşak TM'nin devir niyeti üzerindeki olumsuz etkisini artırırken, LSC ve DTI yeşil zorlayıcı TM'nin devir niyeti amacı üzerindeki olumlu etkisini azaltır. Çalışma LSC, DTI ve yeşil sert ve yeşil yumuşak TM gibi gelişen kavramların işten ayrılma niyetini tahmin etmek için yeni anlayışlar sunmaktadır. 	Ogbeibu vd. (2022)

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5. Araştırma Alanları ve Bulguları (Yapay Zekâ Destekli Yetenek Yönetimi)

Yapay Zekâ Destekli Yetenek Yönetimi	Bulgular	Referanslar
Yetenek yönetimi sürecinde yapay zekâ uygulamalarının kullanımı	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde işe alım, yetenek yönetimi, hizmet operasyonları, eğitim ve geliştirme, raporlama ve analitikler ile bireysel destek yardımı için kullanıldığını göstermiştir. Bulgular şöyledir: (1) Yapay zekâ, IT sektöründe yetenek yönetimi uygulamalarına dönük olarak insan kaynakları yönetimine büyük ölçüde yardımcı olabilir. (2) Yapay zekâ, yetenek temini, performans yönetimi, kariyer geliştirme ve çalışanları elde tutma konularında yardımcı olabilir. (3) Yapay zekâ, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir.	Sithambaram vd. (2022)
Yapay zekânın yetenek yönetimine etkileri	<ul style="list-style-type: none">• Bulgular; (1) Yapay zekâ, IT sektöründeki yetenek yönetiminde insan kaynakları yöneticilerine çok yardımcı olabilir. (2) Yapay zekâ, yetenek kazanımı, performans yönetimi, kariyer gelişimi ve çalışan bağlılığı konularında yardımcı olabilir. (3) Yapay zekâ, IT sektöründe çok önemli olan çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir.	Lenka & Dadas (2020)
	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları analitiğinin benimsenmesinde işletme bağlamının önemine dikkat çekilerek, belirli bağlamsal faktörlerin etkisi vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu çeşitli bağlamsal faktörlerin veri odaklı bir kültürün modere etkisi altında öngörücü insan kaynakları analitiği (PHRA) yeteneğinin oluşturulmasına nasıl etki ettiği ve PHRA yeteneğinin yetenek yönetimi sonuçları üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğu tartışılmaktadır.	Gurusinghe vd. (2021)
	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar, yapay zekâ destekli uygulamalarının yetenek yönetimini iyileştirebileceğini göstermektedir. İnovasyon odaklı bir strateji ve kültür, veri tabanlı sistemler ve insan odaklı yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla yetenekle ilgili bilgi paylaşımına dönük sosyal ortam oluşturabilir. Yapay zekâ ile güçlendirilmiş faaliyetler yeteneklerin olumlu algısına yol açarken iş tatmini ve aidiyet duygusunu artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.	Malik vd. (2021)
	<ul style="list-style-type: none">• Yazarlar, yapay zekâ destekli araçların işgücü piyasasındaki kısa vadeli değişikliklerden bağımsız olarak yetenek savaşını artıracaklarını savunmaktadır. Bu noktada entelektüel sermayenin değerinin artması, işten ayrılma maliyetlerinin azalmasına dönük gelişmeler ile yapay zekâ tabanlı işe alım araçlarının kullanımının artması yetenek savaşlarını tetikleyecektir.	Black und Esch (2021)
	<ul style="list-style-type: none">• E-işe alma, aday tespiti için sosyal ağları kullanırken mülakatlar için oyunlaştırma ve Chat-bot gibi araçları devreye sokmaktadır. Yapay zekâ ile güçlendirilmiş yetenek yönetiminde iş pozisyonları ile adayların eşleştirilmeleri bir fenomen olarak kabul edilse de gelişen teknoloji işletme açısından kendi kültürüne en uygun adayı tespit etmesine katkı sağlayabilmektedir.	Allal-Cerif vd. (2021)
	<ul style="list-style-type: none">• Yazarlar, insan kaynakları analitiği faktörleri (teknolojik ve organizasyonel), uygulamaları (betimleyici ve tanısal/önleyici) ve değerleri (çalışan değeri ve kurumsal değer) olmak üzere üç alanda 106 adet anahtar konu tespit etmişlerdir.	Margherita (2022)
	<ul style="list-style-type: none">• Çalışmada işletmeler açısından insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımının, operasyonel, yönetimsel, stratejik, kurumsal, bilgilendirici ve entegrasyon avantajları sağlayabileceğine vurgu yapılmış olup, yapay zekâ kullanımı ve etkilerinin daha iyi anlaşılacak, doğru araçlara yatırım yapılmasına katkı sunulmuştur.	Sithambaram vd. (2022)
Yetenek yönetiminde yapay zekânın uygulanmasında başarı faktörleri	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar, yeşil zorlayıcı (hard) ve destekleyici (soft) yetenek yönetimi ile akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik, algoritmalar (STARA) faktörlerinin çalışan devir hızı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu gösteriyor.	Ogbeibu vd. (2022)
	<ul style="list-style-type: none">• Design-Science-Methodology tekniği, teknoloji-organizasyon-çevre teorisi (TOE) ile yeniliklerin yayılması teorisi (DOI) birleştirilerek yapay zekâ ile ilgili problemlerin çözümü için kapsamlı bir yapay zekâ çözüm çerçevesinin önemli bileşenleri sunulmuştur. Şirketlerin yetenek gereksinimlerini karşılamak için izleyebilecekleri pratik yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.	Faқиhi und Miah (2023)
	<ul style="list-style-type: none">• Doğal zekânın etkili olmadığını ve yapay zekânın hem çalışanlar hem de işletme yönetimi tarafından bir belirsizlik şeklinde algılandığını göstermektedir. Yazarlar, yetenek yönetimini optimize etmek için yapay zekâyı dayalı ileri teknolojilerin hızlı bir şekilde uygulanmasını önermektedir.	Vinichenko vd. (2019)
Yapay zekâ ile ilgili tutum ve davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar, yapay zekânın iş yerindeki tehdit olarak algılanmasının daha yüksek bir kariyer arayışı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yazarlar işte güvencesizlik ve işte psikolojik stres, işleri tehdit eden yapay zekâ algısı bağlamında çalışanların kariyer davranışlarını açıklayan mekanizmalar olarak ifade edilmiştir.	Presbitero und Teng-Calleja (2022)

	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar, yeşil zorlayıcı (hard) ve yeşil destekleyici (soft) yetenek yönetiminde çalışanların yenilikçi çalışma davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ek olarak, dönüşümcü liderliğin ve yapay zekânın moderatör rolleri incelenmiş ve yeşil zorlayıcı (hard) yetenek yönetimi ile çalışanların yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkiledikleri belirlenmiştir.	Odugbesan vd. (2023)
--	---	----------------------

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

TARTIŞMA

Yetenek Yönetimi, dijital dönüşüm ve yapay zekâ konularındaki literatürün gözden geçirilmesi sonucunda, bu teknolojileri başarılı bir şekilde uygulayan şirketlerin rekabet avantajı elde edebileceği söylenebilir. Yanı sıra yapay zekânın kullanımıyla ilgili olarak şirketlerin veri gizliliği, siber güvenlik ve etik sorumluluk çerçevesinde taşıdıkları endişeleri de göz ardı edilmez.

Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekânın Yetenek Yönetimine Etki Eden Faktörleri

Farklı faktörler işletmelerdeki yetenek yönetimini etkileyebilir. Bu faktörler arasında demografik değişimler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, rekabet, yasal düzenlemeler ve iş kültürü bulunur. Başarılı bir yetenek yönetimi için şirketler, bu faktörleri dikkate alıp çalışanlarını buna göre eğitmeleri gerekmektedir. Ayrıca, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri departmanları arasındaki yakın iş birliği de önemlidir.

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ da yetenek yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmalara göre, dijital dönüşüm, yetenek yönetimi süreçlerini özellikle büyük veri, yapay zekâ ve İK analitiği alanlarında etkilemektedir (Montero Guerra vd., 2023). Ayrıca, dijital dönüşüm, yetenekleri dört ana alanında ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkarmaktadır: Teknoloji, veri, süreçler ve değişim yönetimi (Davenport & Redman, 2020). Yapay zekâ, yetenek tedarikinde de kullanılmakta olup, insan kaynakları yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılması öngörülmektedir (Pillai & Sivathanu, 2020). Ayrıca, bir yetenek yönetimi modeline yapay zekâ entegrasyonu, çalışanların kurumsal bağlılığını ve performansını artırabilir (Rožman vd., 2022). Bu nedenle, şirketlerin dijital dönüşüm ve yapay zekânın yetenek yönetimi üzerindeki etkisini anlamaları ve stratejilerini buna göre geliştirmeleri önemlidir. Bu bağlamda bazı etki faktörleri Şekil 5'te özetlenmiştir:



Şekil 5. Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâyı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Dijital Yetenekler: Dijital dönüşümle birlikte özellikle yetenek yönetiminde dijital yetenekleri göz önünde bulundurmak giderek daha önemli hale gelmiştir. Şirketler, değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak için dijital yeteneklere sahip adayları işe almakta ve mevcut çalışanlarına da bu yönde kurum içi eğitimler sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde dijital teknolojiler, çalışanları analiz etmek ve yetenek yönetimini iyileştirecek kararlar almakta yardımcı olabilir (Dorasamy, 2021). Avrupa Birliği de dijital yetenekleri cezbederek çekebilmenin ve geliştirmenin önemini vurgulamaktadır (Avrupa Birliği Dijital Yetenekler ve İş Platformu, 2023).

Otomasyon: Yetenek yönetiminde, çalışanların işe alınması, yönlendirilmesi ve tutulması süreçlerinde yapay zekâ ve otomasyonun kullanımı her geçen gün artmaktadır. İşverenler, yetenek temini ve insan kaynakları yönetiminde belirli işlevlerin önümüzdeki on yıl içinde tamamen otomatik hale geleceğini öngörmektedirler (Ghauri, 2018). Şirketler, çok boyutlu yetenek yönetimi modelleri oluşturmak için yapay zekâyı kullanmaktadır (Rožman vd., 2022), ancak yapay zekâ ve otomatik yetenek yönetimi ile ilgili yanlış inanışlar, kaygılar ve haksız beklentiler de devam etmektedir (Eightfold, 2023).

Veri Analizi: Yetenek yönetimi ve yetenek geliştirmede, nitelik açıklarını tespit etmek ve çalışanları buna uygun şekilde eğitmek için veri analizi önemli bir rol oynamaktadır (Agrawal vd., 2020). Ayrıca, yetenekleri arama, yönetme ve geliştirmede, şirket büyümesini hızlandırmak için veri analizi kullanılmaktadır (Techademy, 2023). Yetenek analizi, çalışan verilerinin analizine odaklanan özel bir veri analizi türüdür ve bu sayede rekabet avantajı sağlayabilir (Johnson, 2022; Davenport vd., 2010). Veri analizleri kullanarak, şirketler çalışanların kariyer yollarını iyileştirebilir ve açık pozisyonları hedef odaklı bir takip planlaması ile doldurabilirler (Gupta, 2022).

Kişiselleştirme: Kişiselleştirme, dijital dönüşüm, yapay zekâ ve yetenek yönetimi, iş geliştirme alanında önemli konular arasındadır. Yetenek yönetiminde kişiselleştirme, her çalışanın bireysel ihtiyaç ve tercihlerine göre çalışan deneyimini özelleştirmeyi ifade eder (Beamery, 2022; Valencia, 2022). Yetenek çekme ve elde tutma konularında, yetenekli insanları çekmek ve elde tutmak için yetenek odaklı bir yaklaşım ile maaş görüşmelerinin kişiselleştirilmesi ve adaylarla ilişki kurulması katkı sağlayabilir (IFP, 2023). Bir organizasyonda her çalışanın yetenek yönetimini kişiselleştirmek için uygulanabilecek dört aşamalı bir süreç vardır. Bu süreç, kritik beceriler ve hedeflerin tanımlanmasını, değerlendirme ve gözden geçirmeler yoluyla ilerlemenin ölçülmesini, veriler kullanarak geliştirme önlemlerinin planlanmasını ve kritik beceriler ve sonuçlara odaklanan öğrenme ve geliştirme önlemlerinin geliştirilmesini içerir (Atlas Navigator, 2021).

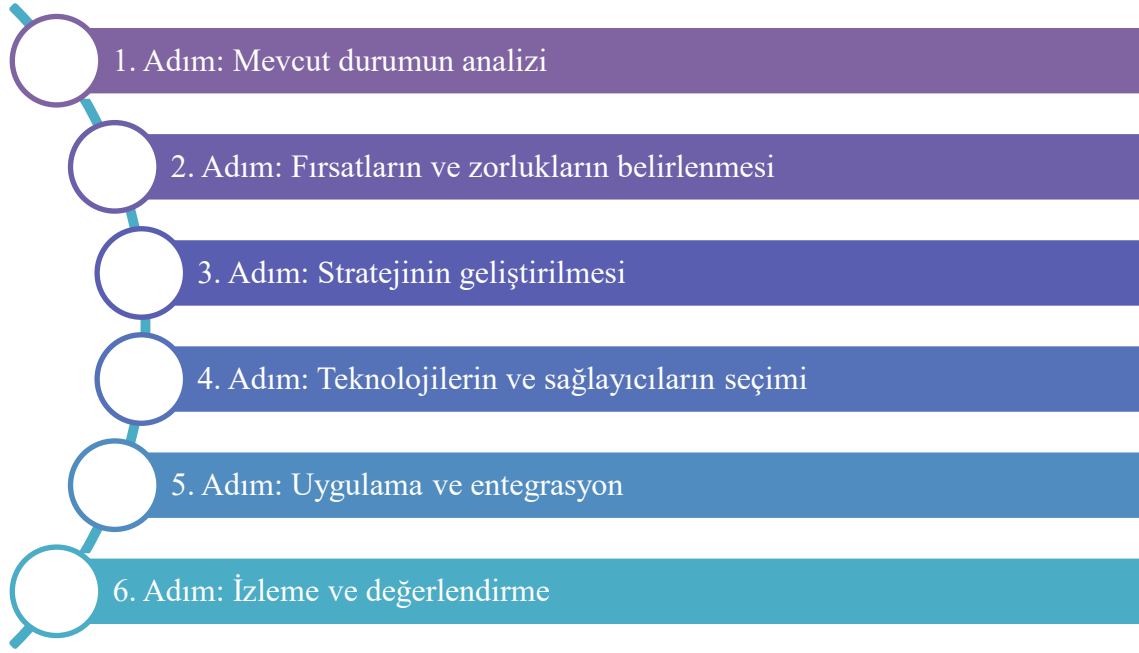
Müşteri Deneyimi: Çalışan deneyimi, diğer bir ifade ile iç müşteri deneyimi, yetenek yönetiminin önemli bir unsurudur (Cooks-Campbell, 2022). Çalışanların işyerinde yaşanan etkileşimi ve yaşanan olayları nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Nicholson, 2022). Yetenek deneyimi yönetimi, üretkenliği ve çalışan bağlılığını önceliklendiren çalışan merkezli bir yaklaşımdır (Totara, 2023). Pozitif bir çalışan deneyimi, yetenekleri çekmenin ve elde tutmanın önemli bir faktörü olarak bir şirketin başarısını etkileyebilir (White, 2022b). İnsan kaynakları teknolojileri, artan şekilde yetenek deneyimine odaklanmakta, anlamlı ve üretken işlere vurgu yapmaktadır (Bersin, 2019). Yapay zekâ, rutin görevleri otomatikleştirmekte ve gelişim eğitimleri gibi öneriler sunarak dijital çalışan deneyimi geliştirmeye katkı sunmaktadır (Raj, 2021; Zel & Kongar, 2020). Yapay zekâ ve otomasyon bağlamında yaşanan böylesi dijital deneyimler çalışan deneyimi açısından hayati öneme sahip olduğu görülebilir (Hanson, 2022). Şirketler, güncel olanı yakalamak ve çalışan deneyimini geliştirmek için yapay zekâ ve diğer dijital teknolojileri kullanmaktadırlar (Marr, 2023). Diğer taraftan şirketler çalışanlar açısından veri gizliliğinin yetenek yönetiminde oldukça önemli bir diğer yön olduğunu göz ardı etmemelidir. İnsan kaynakları uzmanları, yetenek profillerini oluştururken yasal gereklilikler çerçevesinde veri güvenliği ve gizliliğine dönük endişelerin farkında olmalı ve ihtiyaç duyulan verileri sadece yetenek yönetimi

kapsamında kullanılmalıdır (HR Magazine, 2011).

Genel olarak, şirketlerde yetenek yönetimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmeler, bu faktörleri dikkate aldıklarından ve yetenekleri bulmak, geliştirmek ve elde tutmak için gerekli önlemleri aldıklarından emin olmalıdır. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ, şirketlerde yetenek yönetimini geliştirebilir ve daha verimli hale getirebilir. Etik çerçevede gerekenleri uygulayarak ve yine etik çerçevede insan etkileşimini sürdürerek çalışanlarını motive edebilen şirketler, yetenekleri cezbetmek, çekmek ve elde tutmak için daha iyi bir konuma gelebilirler.

Edwards ve Walden (2021) tarafından yapılan nitel araştırmada, bir yetenek geliştirme programı kapsamında sunulan iletişim, problem çözme ve eleştirel düşünme gibi becerileri dijital dönüşüm bağlamında geliştirmeyi amaçlayan dijital yetenek geliştirme uygulamaları ve yeni dijital teknolojilerin uygulanması sırasındaki çalışan deneyimleri incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır: (1) İletişim becerisi, iş sonuçlarına katkı sağlayan önemli bir dijital beceridir. (2) Dijital beceriler sergileyebilmek, pratik deneyim sağladığından beceri geliştirme için etkilidir. (3) Çalışanlar kendi kariyerlerini geliştirmek için şirket içi ve dışındaki kaynakları keşfedebilmelidir.

Literatür analizine dayanarak, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetiminin geliştirilmesi için aşağıdaki model önerilebilir:



Şekil 6. *Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâ Bağlamında Yetenek Yönetimi Teknolojilerini Uygulamaya Yönelik Model*

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

1. Adım: Mevcut durumun analizi

Öncelikle işletmelerin yetenek yönetimi, dijital dönüşüm ve yapay zekâ açısından mevcut durumlarını analiz etmesi gerekmektedir. Bunu yaparken, mevcut kaynak ve becerilerinin yanı sıra iş hedeflerini ve stratejilerini de dikkate almalıdırlar.

2. Adım: Fırsatların ve zorlukların belirlenmesi

İşletmeler, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi teknolojilerinin

benimsenmesiyle ilgili fırsatları ve zorlukları belirlemelidir. Bunu yaparken çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar üzerindeki olası etkileri de göz önünde bulundurmalıdırlar.

3. Adım: Bir strateji geliştirmek

Analiz ve tanımlamaya dayalı olarak işletmeler, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi teknolojilerinin tanıtımı için bir strateji geliştirmelidir. Bunu yaparken, iş hedefleri ile stratejilerinin yanı sıra belirlenmiş fırsat ve zorlukları göz önünde bulundurmalıdırlar.

4. Adım: Teknolojilerin ve teknoloji sağlayıcıların seçimi

Bir sonraki adımda işletmeler, stratejilerinin uygulanması için en uygun teknolojileri ve teknoloji sağlayıcılarını seçmeli ve bunu yaparken maliyet, uygulama ve kullanım uygunluğu gibi faktörleri dikkate almalıdırlar.

5. Adım: Uygulama ve entegrasyon

İşletmeler, teknolojileri ve sağlayıcılarını seçtikten sonra yetenek yönetimi teknolojilerini mevcut sistemlerine ve süreçlerine entegre ederek uygulamalıdırlar. Bunu yaparken çalışanlara eğitim ve destek sağlamalıdırlar.

6. Adım: İzleme ve değerlendirme

Son olarak, işletmeler, iş hedeflerini ve stratejilerini desteklediğinden ve çalışanlar ve diğer paydaşlar üzerinde olumlu bir etki yarattığından emin olmak için yetenek yönetimi teknolojilerini sürekli olarak izlemeli ve değerlendirmelidir. Ayrıca gerekli durumlarda iyileştirmeler de yapmalıdırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak literatür, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi teknolojilerinin önemli faydalar sağlayabileceğini göstermektedir. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulama ve teknolojilerine yatırım yapan işletmelerde organizasyonların çalışanları daha etkin bir şekilde işe alma, insan kaynağını geliştirme ve yetenekleri elde tutma hususunda başarılı olabildiklerini gösteriyor. Ancak, bu noktada teknolojik uygulamaların kurumsal değerler ve hedeflerle uyumuna hassasiyet göstermek başarı açısından belirleyici olacaktır. Kuruluşlar, hangi teknolojilerin kendi ihtiyaçları açısından en uygun olacağı ve bu teknolojilerin en etkin biçimde nasıl uygulanacağı konusunda profesyonel düşünmeli ve davranmalıdır. Böylesi bir yaklaşım içerisinde yapılacak olan dikkatli planlama ve hazırlık, dijital dönüşüm ve yapay zekâ bağlamında uygulanacak yetenek yönetimi teknolojilerinin benimsenmesi açısından başarının kritik anahtarı olacaktır.

Yapılan literatür analizinden hareketle dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojileri kapsamında yetenek yönetimi sistemlerinin uygulanmasının işletmeler için önemli avantajlar sunabileceği ifade edilebilir. Bu teknolojileri benimsemek, şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için yeteneklerini daha etkin bir şekilde bulmasına, geliştirmesine ve elinde tutmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, gizlilik, güvenlik ve etik hesap verebilirlik gibi yetenek yönetimi teknolojilerinin benimsenmesini güçleştiren zorluklar ve endişeler de bulunmaktadır. İşletmeler organizasyonel stratejilerini planlarken ve uygularken bu hususları dikkate almalıdır.

Tüm bunlardan hareket ile burada dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerinin yetenek yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için bir model önerilmiştir. Model, yetenek yönetimi teknolojilerinin kurum içi tanıtımına yönelik altı adımda yapılandırılmış bir yaklaşım sunar. Bunlar; Mevcut durumun analizi, fırsatların ve zorlukların belirlenmesi, bir stratejinin geliştirilmesi, teknolojilerin ve sağlayıcıların seçimi, uygulama ve entegrasyon ve izleme ve değerlendirme adımlarıdır.

Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm uygulamalarının ve yapay zekâ teknolojilerinin öneminin gelecekte artarak devam etmesi beklenmelidir. Bu nedenle işletmeler, sürdürülebilir ve çevik karar almayı sağlamak için yetenek yönetimi yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeli ve dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmalıdır. Bununla birlikte, yapay zekânın yetenek yönetimi süreçlerindeki insan etkileşimi ve ilgili karar alma aşamalarında insanın yerini almak yerine onu tamamlamasını sağlaması önemlidir. Çalışan katılımını ve motivasyonunu teşvik eden ve insan bağımlı ve ilişkisini koruyan bir kurum kültürü her zaman korunmalıdır. Genel olarak, yapay zekâyı yetenek yönetimine entegre etmek, işletmelerde çalışan memnuniyetini ve işe katılımını artırırken insan kaynakları yönetimi süreçlerini iyileştirme fırsatı sunabilmektedir. Ancak işletmeler yapay zekâ ile güçlendirilmiş bir yetenek yönetimi sistemini etik ve şeffaf bir şekilde kullandıklarından emin olmalıdır. Son olarak gerçekleştirilmiş olan literatür analizinden hareket ile ve çalışmanın kısıtları doğrultusunda gelecek çalışmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yetenek yönetimi teknolojilerinin, özellikle motivasyon, katılım ve memnuniyet ile ilgili çalışan deneyimini ne yönde etkilediği incelenmelidir.
- Yetenek yönetimi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi araştırılmalıdır. Bu teknolojiler, çalışanların birbirleriyle ve kuruluşla etkileşim biçimini değiştirebileceğinden, bu durum örgüt kültürünü de etkileyebilir.
- Yetenek yönetimi teknolojilerinin daha büyük bir dijital dönüşüm stratejisine nasıl entegre edilebileceği anlaşılmalıdır. Dijital dönüşüm için birçok yönünü etkilediğinden, yetenek yönetimi teknolojilerinin bu stratejiye nasıl entegre edilebileceğini ve bunun için diğer yönleri üzerinde yaratabileceği etkiyi anlamak önemlidir.
- Gelecekteki araştırmalar, bu teknolojilerin anlaşılmasını derinleştirmeye ve şirketlerin bunları başarılı bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir. Bu teknolojilerin çalışan deneyimi üzerindeki etkisi, yapay zekânın etiği, organizasyonel performans üzerindeki etkisi ve yetenek yönetimi teknolojilerinin benimsenmesinde yöneticilerin rolü gibi konular araştırılabilir.

Mevcut literatür analizi, yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerine, eğilimlerine ve uygulamadaki zorluklara genel bir bakış sunmaktadır. Kuruluşlar, bu teknolojilerden önemli ölçüde yararlanabilir, ancak bunların benimsenmesi de bazı zorluklarla ve endişelerle karşılaşabilirler. Sunulan model, yetenek yönetimi teknolojilerinin yapılandırılmış bir şekilde kurumsal kabulüne yönelik bir yaklaşım sunar ve şirketleri başarılı uygulamalar gerçekleştirebilmeleri için destekleyebilir. Gelecekteki çalışmalar, bu teknolojilerin çalışan deneyimi, etik ve organizasyonel performans üzerindeki etkileri ve yöneticilerin benimsenme sürecindeki rolü gibi konularda daha derinlemesine araştırmalar yapabilirler.

Kaynakça

- Agrawal, S., De Smet, A., Poplawski, P., & Reich, A. (McKinsey & Company) (2020). Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps/> (15.04.2023)
- Allal-Cerif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*, 169(2021), 120822, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Atlas Navigator (2021). *Personalized Talent Management [Guide]*. <https://www.linkedin.com/pulse/personalized-talent-management-guide-atlas->

-
- [navigator/?trk=organization-update-content_share-article](#) (15.04.2023)
- Basumallik, C. (2021). *How chatbots can transform recruiting processes*. <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/how-chatbots-can-transform-recruiting-processes/amp/> (15.04.2023)
- Beamery (2023). *Why you need to personalize the talent experience*. <https://beamery.com/resources/blogs/why-you-need-to-personalize-the-talent-experience> (15.04.2023)
- Bersin, J. (2019). *From talent management to talent experience. Why the hr tech market is in disruption*. <https://joshbersin.com/2019/04/is-integrated-talent-management-over-yes-let-talent-experience-reign/> (15.04.2023)
- Bérubé, V., Dujardin, C., Kudar, G., Lamarre, E., Mori, L., Richter, G. vd. (2023). *Digital transformations: The five talent factors that matter most*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformations-the-five-talent-factors-that-matter-most> (01.04.2023)
- Black, J. S., & van Esch, P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64(4), 513-524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.015>
- Boylan, D., Zbib, R., & Wilson, D. (2023). *Künstliche Intelligenz im Recruitment und Talentmanagement*. <https://www.avature.net/de/kuenstliche-intelligenz-im-recruitment-und-talentmanagement/> (01.04.2023)
- Chen, Z. (2023). Collaboration among recruiters and artificial intelligence: Removing human prejudices in employment. *Cogn Technol Work*, 25(1), 135–149. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0>
- Columbus, L. (2021). *How To Digitally Transform Talent Management For The Better*. <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2021/02/14/how-to-digitally-transform-talent-management-for-the-better/?sh=3b6a7e683dc1> (015.04.2023)
- Cooks-Campbell, A. (2022). *What is talent management? Strategies for the new world*. <https://www.betterup.com/blog/talent-management> (15.04.2023)
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics> (15.04.2023)
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). *Digital transformation comes down to talent in 4 key areas*. <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas> (16.04.2023)
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In Buchanan, D. A., & Bryman, A. (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689), Sage Publications Ltd, London.
- Dorasamy, N. (2021). The search for talent management competence: Incorporating digitilization. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1-21.
- Durach, C. F., Kembro, J., & Wieland, A. (2017). A new paradigm for systematic literature reviews in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 67-85.
- Edwards, L. L., & Walden (2021). *Employees' perceptions of talent development during a digital transformation*. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11983&context=dissertations>
- Eightfold (2023). *Automated talent management: 5 myths about artificial intelligence and HR*. <https://eightfold.ai/blog/automated-talent-management/> (15.04.2023)
- European Union Official Journal (2021). *Artificial intelligence: questions of interpretation and application of international law*. <https://eur-lex.europa.eu/legal->

[content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0009](#) (15.04.2023)

- European Union Digital Skills & Jobs Platform (2023). *Top stories on digital skills*. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en> (15.04.2023)
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management* 16(31),1-18. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152(2022), 29-41.
- Florek-Paszkowska, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 17(4), 7-28. <https://doi.org/10.7341/20211741>
- Ghate, N. (2020). *Role of Technology in Talent Management*. <https://blog.aspiresys.com/business-applications/role-technology-talent-management/> (01.04.2023)
- Ghauri, H. (2018). Artificial Intelligence, Automation and the Future of Talent Acquisition. <https://workforce.com/news/artificial-intelligence-automation-and-the-future-of-talent-acquisition> (15.04.2023)
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Goodrich, J. (2021). *How IBM's Deep Blue Beat World Champion Chess Player Garry Kasparov The supercomputer could explore up to 200 million possible chess positions per second with its AI program*. <https://spectrum.ieee.org/how-ibms-deep-blue-beat-world-champion-chess-player-garry-kasparov> (15.04.2023)
- Greenemeier, L. (2017). *20 Years after Deep Blue: How AI Has Advanced Since Conquering Chess. IBM AI expert Murray Campbell reflects on the machine's long, bumpy road to victory over chess champ Garry Kasparov*. <https://www.scientificamerican.com/article/20-years-after-deep-blue-how-ai-has-advanced-since-conquering-chess/> (15.04.2023)
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2019). Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 717-727. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.005>
- Gupta, A. (2022). *Role of data analytics in talent management*. <https://www.linkedin.com/pulse/role-data-analytics-talent-management-amit-gupta/> (15.04.2023)
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H., & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195-221, <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
- Hanson, S. (2022). *Digital experience, AI, and automation are critical to the overall employee experience*. <https://www.dashnetwork.com/news/digital-experience-ai-and-automation-are-critical-to-the-overall-employee-experience/> (15.04.2023)
- Hensel, M. (2022). Der Status quo der KI im Talentmanagement. <https://www.bigdata-insider.de/der-status-quo-der-ki-im-talentmanagement-a-1115444/> (15.04.2023)
- Hollerbach, S., & Kreimeier, C. (2020). Künstliche Intelligenz im Talent-Management – die richtigen Hebel zur Chancenrealisierung. In Markus H. Dahm, & Stefan Thode (Eds.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (pp. 83–99). Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_5
- HR Magazine (2011). *Privacy Issues*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0411robb.aspx> (15.04.2023)

-
- HR-Organisation Team (2021). *Künstliche Intelligenz im Talentmanagement | Ein Trend, der sich fortsetzen wird*. <https://www.hrweb.at/2021/03/kuenstliche-intelligenz-talentmanagement/> (15.04.2023)
- IFP (2022). *How to personalize the employee experience*. <https://www.insightsforprofessionals.com/hr/talent-management/personalize-employee-experience> (15.04.2023)
- Ivančić, L., Vukšić, B. V., & Spremi, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50.
- Jakob, R. (2021). *Digitalisierung im Personalwesen. Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Personalbeschaffung*. <https://www.grin.com/document/1130310> (15.04.2023)
- Jimoh, L. A., & Kee, D. M. H. (2022). Talent management: The way out of poor task performance. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 623-636. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2022-0016>
- Johnson, A. (2022). *Talent analytics: Overview and how to get started*. <https://harver.com/blog/talent-analytics/> (15.04.2023)
- Kim-Schmid, J., & Raveendhran, R. (2022). *Where AI Can — and Can't — Help Talent Management*. <https://hbr.org/2022/10/where-ai-can-and-cant-help-talent-management> (15.04.2023)
- Lange, K. (2023). *Adaptive AI in 2023: Components, Use Cases, Ethics & Potential of Adaptive AI*. https://www.splunk.com/en_us/blog/learn/adaptive-ai.html (15.04.2023)
- Lenka, R. M., & Dadas, A. B. (2020). Artificial intelligence a revolution for HR in talent management in IT Sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(4), 163-171. <https://doi.org/10.35940/ijitee.D1030.0394S20>
- Malik, A., Thedushika De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management* 27 (2021) 100871, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100871>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marr, B. (2023). *Artificial intelligence in the workplace: How AI is transforming your employee experience*. <https://bernardmarr.com/artificial-intelligence-in-the-workplace-how-ai-is-transforming-your-employee-experience/> (15.04.2023)
- Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The digital transformation of the talent management process: A Spanish Business Case. *Sustainability*, 13(4), 2264. <https://doi.org/10.3390/su13042264>
- Mayer, V. (2016). *Digital Economy: Trends und Auswirkungen*. <https://www.strimgroup.com/blog/digital-economy/> (15.04.2023)
- Mercimek, A. F., & Geçkil, T. (2021). Endüstri 4.0'ın lojistik sektörüne uygulanması: Lojistik 4.0. *Five Zero*, 1(1), 57-77.
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(2023), 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Nicholson, N. (2022). *Reshaping the employee experience to attract and retain talent*. <https://www.talentmgt.com/articles/2022/04/18/reshaping-the-employee-experience-to-attract-and-retain-talent/> (15.04.2023)
- Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J. M., Moyano-Fuentes, J., & Martínez-Jurado, P. J. (2020).

-
- Information and digital technologies of industry 4.0 and lean supply chain management: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(16), 5034-5061.
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696-716. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0601>
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27-55. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1-49.
- Paynter, N., Rudd, K., Smith, T., & Kark, K. (2023). *Reimagine your tech talent strategy: Talent, not technology, may be your secret weapon.* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/tech-talent-strategy.html> (01.04.2023)
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2022). Job attitudes and career behaviors relating to employees' perceived incorporation of artificial intelligence in the workplace: A career self-management perspective. *Personnel Review*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0103>
- Raj, L. (2021). *How AI can help drive your employee experience strategy.* <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/11/08/how-ai-can-help-drive-your-employee-experience-strategy/?sh=7925c22562f9> (15.04.2023)
- Reche, A. (2020). *Talent management in the digital transformation of the company.* <https://retaintechologies.com/en/talent-management-in-the-digital-transformation-of-the-company/> (15.04.2023)
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2022). Integrating artificial intelligence into a talent management model to increase the work engagement and performance of enterprises. *Frontiers in Psychology*, 13, 1014434. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014434>
- Saadatmand, M.R., Safaie, N., & Dastjerdi, M. (2022). Presenting a structural model of digitalised talent management in a new age: A case study on the mobile telecommunication industry in Iran. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 20(0), a1894. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1894>
- Sánchez, M. A. (2020). University e-readiness for the digital transformation: The case of Universidad Nacional Del Sur. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(2), 75-97. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i2.1848>
- Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z., & Behl, A. (2022). The framework of talent analytics using big data. *The TQM Journal*, 34(1), 178-198. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0089>
- Sarıgül, M. M., & Çubukçu, A. (2021). İnovasyon kültürü ve inovasyon kültürünün boyutlarının belirlenmesi üzerine keşifsel bir araştırma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-16.
- Sibgatullina, I. F., Merzon, E. E., & Seibgll, A. (2019). Talent management under conditions of digital transformation in education. *Psychology in Education*, 1(2), 169-175.
- Sithambaram, R. A., & Tajudeen, F. P. (2022). Impact of artificial intelligence in human resource

-
- management: a qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (2022), 1-24. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12356>
- Software Testing Help (2023). *Top 12 Talent Management Software Systems In 2023 (Reviews)*. <https://www.softwaretestinghelp.com/talent-management-software/> (01.04.2023)
- Sydell, E. (2022). *Rethinking Talent Management Through AI*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/04/14/rethinking-talent-management-through-ai/?sh=40f1166f749a> (01.04.2023)
- Şendoğdu A. A. (2021). Toplum 5.0'da insan kaynakları yönetiminin robotik kaynaklar yönetimiyle işbirliğinde açmazı ve bir çözüm önerisi, *Five Zero*, 1(1), 46-56.
- Techademy (2023). *Effective data analytics for L & D. Embracing data analytics in talent development*. <https://techademy.net/resources/blogs/embracing-data-analytics-in-talent-development/> (15.04.2023)
- ThinkSimple (2023). *Hier erfahren Sie, wie Künstliche Intelligenz Ihre Arbeit im Recruiting und Talentmanagement erleichtern kann. Ihre Vorteile durch die Künstliche Intelligenz*. <https://www.thinksimple.de/kuenstliche-intelligenz-recruiting-talentmanagement> (01.04.2023)
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management., *Production Planning and Control*, 27(5), 408-420.
- Totara (2023). *Talent Experience vs Talent Management: Which drives employee engagement?* <https://www.totara.com/us/articles/talent-experience-vs-talent-management-which-drives-employee-engagement> (15.04.2023)
- Valencia, Q. (2022). *Personalization is key to employee experience and retention*. <https://quincyvalencia.ventanaresearch.com/personalization-is-key-to-employee-experience-and-retention> (15.04.2023)
- Van den Berg, M.J., Stander, M.W., & Van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1404. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404>
- Vardarlier, P., & Özşahin, M. (2021). Digital transformation of human resource management: Social media's performance effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(3), 2150005. <https://doi.org/10.1142/S021987702150005X>
- Vinichenko, M. V., Rybakova, M. V., Chulanova, O. L., Kuznetsova, I. V., Makushkin, S. A., & Lobacheva, A. S. (2019). Using natural and artificial intelligence in the talent management system. *In International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7417–7430. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c6152.098319>
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: The implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- White, N. (2022a). *10 Vorteile der digitalen Transformation*. <https://www.ptc.com/de/blogs/corporate/digital-transformation-benefits> (15.04.2023)
- White, S. K. (2022b). *What is employee experience? A vital factor for business success*. <https://www.cio.com/article/220442/what-is-employee-experience-your-key-to-talent-retention-and-recruitment.html> (15.04.2023)
- Zel, S., & Kongar, E. (2020). *Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence*. Conference: 2020 AI for Good Global Summit. <https://doi.org/10.1109/AI4G50087.2020.9311088>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: In today's fast-paced and competitive business world, talent management has become a critical aspect of human resources management. Technologies such as artificial intelligence and digital transformation have transformed the way companies manage their talent in recent years. However, with the rapid pace of technological advancement, it can be challenging for companies to keep up with the latest trends and fully utilize the potential of these technologies for talent management. This article provides insights into the impact of artificial intelligence and digital transformation on talent management in the Turkish context. Although there is a growing interest in this area, there is a lack of comprehensive studies on this topic in Turkish literature. Therefore, this article aims to offer valuable insights into the latest trends and best practices of talent management technologies to support talent managers in Türkiye. To achieve this, the article presents a structured approach for companies to effectively implement talent management technologies. The approach takes into account the unique cultural and organizational contexts of companies, as well as the ethical and legal considerations that come with implementing such technologies. By adopting this approach, companies can enhance their talent management practices and leverage these technologies to sustainably and effectively attract, develop, and retain top talent. In summary, this article emphasizes the importance of talent management technologies in the current business landscape and offers a practical guide for companies in Türkiye to implement these technologies responsibly and effectively.

Materials and Methods: The methodology and approach of this research consists of a literature review and a proposed process model for implementing talent management technology. Firstly, a comprehensive literature review was conducted to identify the current trends and challenges in talent management in the context of artificial intelligence. Based on these findings, a process model was developed for implementing talent management technology, which considers factors such as employee competency requirements, integration of technological applications, and adaptation of artificial intelligence in talent management processes. The study is divided into five steps, including defining the research question, selecting and evaluating relevant research, analyzing the results, and reporting the findings. Each step is explained in detail below.

Findings: The literature suggests that talent management technologies can provide significant benefits, particularly in the context of digital transformation and artificial intelligence (AI). However, organizations must consider the driving forces behind these technologies and ensure that technology applications align with their corporate values and goals. Careful planning and preparation are key to successful adoption of talent management technologies in the context of digital transformation and AI. Based on a literature review, a process model for the implementation of talent management systems in the context of digital transformation and AI is proposed. The model offers a structured approach to the introduction of talent management technologies and consists of six steps: analysis of the current situation, identification of opportunities and challenges, development of a strategy, selection of technologies and providers, implementation and integration, and monitoring and evaluation. While these technologies can help organizations effectively find, develop, and retain talent, challenges and concerns related to privacy, security, and ethical accountability must be taken into account when planning and implementing talent management strategies.

Discussion: The importance of talent management technologies in the context of digital transformation and artificial intelligence is expected to continue to increase in the future. Therefore, businesses should reconsider their talent management approaches and leverage digital transformation and artificial intelligence to ensure sustainable and agile decision-making. However, it is important for companies to ensure that artificial intelligence complements rather than replaces human interaction and decision-making in talent management. A culture that promotes employee engagement, motivation, and maintains human connections and relationships should always be in place. Overall, integrating artificial intelligence into talent management can provide businesses with opportunities to improve HR processes while increasing employee satisfaction and engagement. However, companies must ensure that they use AI-supported systems in an ethical and transparent manner, preserving human interaction and connections.

Based on the literature analysis and the limitations of this study, the following suggestions can be made

for future research:

- Studies should examine how talent management technologies affect the employee experience, particularly with regards to motivation, engagement, and satisfaction.
- The impact of talent management technologies on organizational culture should be investigated. As these technologies can also influence how employees interact with each other and the organization, they can also affect the overall organizational culture.
- The integration of talent management technologies into a larger digital transformation strategy should be understood. As digital transformation affects many aspects of business, understanding how talent management technologies can be integrated into this strategy and the impact this can have on other aspects of the business is crucial.
- Future research can deepen our understanding of these technologies and help companies successfully implement them. Topics for research could include the impact of these technologies on the employee experience, the ethics of artificial intelligence, their impact on organizational performance, and the role of managers in the adoption process.

The literature analysis provides a general overview of trends and challenges in the field of talent management technologies in the context of digital transformation and artificial intelligence. Organizations can greatly benefit from these technologies, but their adoption can also bring challenges and concerns. The presented model provides a structured approach for introducing talent management technologies and can support companies in achieving successful implementations. Future research can delve deeper into topics such as the impact of these technologies on the employee experience, ethics, and organizational performance, as well as the role of managers in the adoption process.