

İnsan Kaynakları Yönetimi Olumlu Bir Çalışan Deneyimini Nasıl Yaratır? Çalışan Deneyimi Üzerine Bir Doküman Analizi*

Tuba Daşbaşı**

Sebahattin YILDIZ***

ÖZ

Bu çalışmanın amacı son yıllarda insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında güncel bir kavram olan ve içeriği hakkında Türkçe yazında yetersiz çalışmalar nedeniyle bir belirsizlik olan çalışan deneyimi kavramı üzerine doküman analiz yapmaktır. Sistematik yazın taraması yoluyla Dergipark, Web of Science, Scopus, Google akademik veri tabanları ve Google arama motorundan çalışan deneyimi ile ilgili makalelere ulaşılmıştır. Kapsayıcı nitel bir araştırma yöntemi olan ve makaleleri derinlemesine okumayı gerektiren doküman analizi yapılarak ulusal ve uluslararası yazındaki 24 çalışma yazar, yıl, amaç, yöntem, sonuç ve teorik temel bakımından incelenmiş, sayısal veriler çıkarılmış ve yorumlanmıştır. Bulgulara göre çalışmaların 21 tanesinin (%88'inin) 2020 ve sonrası yapıldığı; 18 tanesinin (%75'inin) nitel veya karma araştırma olduğu; 13 tanesinin (%54'ünün) çalışan deneyiminin kapsamını anlamaya yönelik çalışmalar olduğu; 11 tanesinin (%46'sının) teorik temele dayandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla çalışmaların son dönemlerde yapılması çalışan deneyimine son yıllarda verilen önemi göstermekle birlikte, nitel çalışmaların çoğunluğu çalışan deneyiminin içeriğini neyin oluşturduğunu derinlemesine anlamaya özgüdür. Çalışan deneyiminin kapsamı ve ölçeği oluşturulduktan sonra ilerleyen dönemlerde nicel çalışmaların artacağı ve ampirik olarak daha fazla model testlerinin yapılacağı söylenebilir. Nihayetinde çalışan deneyiminin kapsamını, nasıl yaratılacağını ve yapılan çalışmaları anlamak için yöneticilere ve araştırmacılara özgün bir içerik ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışan Deneyimi, Adanmışlık, Doküman Analizi

JEL Sınıflaması: M10, M12, M19

* Bu çalışma Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ danışmanlığında Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Tuba DAŞBAŞI tarafından tamamlanan tezsiz yüksek lisans proje çalışmasının genişletilmiş ve düzenlenmiş halidir.

** Müşteri Hizmetleri Temsilcisi, Sağlık Bakanlığı, Erzurum MHRS, tubadasbasi@hotmail.com, ORCID Bilgisi: 0009-0000-7774-7231

*** Prof.Dr. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, syildiz@kafkas.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-7625-5358

How Does Human Resource Management Create a Positive Employee Experience: A Document Anaysis on Employee Experience

ABSTRACT

The aim of this study is to examine documents related to the concept of employee experience, a contemporary topic in the field of human resources management (HRM) that has become ambiguous in the Turkish literature due to a lack of research. A systematic literature review was conducted using Dergipark, Web of Science, Scopus, Google Scholar databases, and Google Search Engine to access articles on employee experience. Through document analysis, a comprehensive qualitative research method requiring in-depth reading of articles, 24 studies from the national and international literature were analyzed in terms of author, year, purpose, method, results, and theoretical foundations, and numerical data were extracted and interpreted. According to the findings, 21 (88%) of the studies were conducted in 2020 or later; 18 (75%) of them employed qualitative or mixed research methods; 13 (54%) aimed to understand the scope of employee experience; and 11 (46%) were based on theoretical foundations. Although recent studies highlight the importance of employee experience, the majority of qualitative studies aim to deeply understand what constitutes the content of employee experience. It can be suggested that once the scope and scale of employee experience are determined, quantitative studies will increase in the future, and more empirical model testing will be conducted. Finally, the study offers unique content and recommendations for managers and researchers to understand the scope, formation, and work related to employee experience.

Key Words: Human Resource Management, Employee Experience, Engagement, Document Analysis

JEL Classification: M10, M12, M19

GİRİŞ

Çalışan deneyimi (Employee Experience-EX), işveren ve çalışan ilişkilerinde yeni ortaya çıkan bir kavramdır (Panneerselvam ve Balaraman, 2022, s. 201). İnsan kaynakları yönetimini (İKY) etkileyen içsel ve dışsal faktörlerdeki gelişmeler çalışan deneyimi kavramına olan ilgiyi artırmaktadır (Tucker, 2020). Hizmet temelli bir ekonomiden deneyim temelli bir ekonomiye doğru geçilmeye başlandığı için, çalışan deneyimi kavramı bir işyeri tasarım ilkesi haline gelmektedir. Çalışan deneyimi işyeri uygulamalarının ve ortamının çalışanlara uyacak şekilde tamamen yeniden tasarlanmasını amaçlamaktadır (Yadav ve Vihari, 2021).

“Çalışan deneyimi bir çalışanın organizasyon içerisindeki insan, sistem, politika, fiziksel ve sanal çalışma alanı gibi unsurlarla girdiği etkileşimleri” ifade etmektedir (Elmin ve Ulaştıran, 2023, s. 56). Bir çalışanın organizasyona dahil olmasından organizasyondan ayrıldığı birime kadarki tüm süre çalışan yaşam döngüsünü ifade etmektedir. Çalışan deneyimi de çalışan yaşam döngüsünün çalışanlar açısından pozitif biçimde deneyimlenmesiyle ilgilidir (Gerçek, 2022, s.

207). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında çalışanlar organizasyonun bir iç müşterisi olduğu için, çalışan deneyimi farklı bir boyut kazanır. Çalışan deneyimi, bireylerin potansiyel bir aday olarak karşılaştığı iş ilanından, görev süresi boyunca o organizasyonda yaşadıklarına ve işten ayrılmasına kadar uzanmaktadır. Müşteri deneyimine yatırım yapan organizasyonlar, artık çalışan deneyimini de odağına almaktadırlar. Bir organizasyonun çalışan deneyiminde uzmanlaşması için çalışan yaşam döngüsünün her aşamasında çalışanlarını dinlemesi ve kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturması gerekmektedir (Baltaş, 2021).

Çalışan deneyimi sürecini çalışan yaşam döngüsü ve çalışanın kariyer yolculuğu olarak ele almak bu üç ifadenin birbirini tamamlaması bakımından önem arz etmektedir. Çalışan yaşam döngüsü aslında İKY süreçleri olan eleman seçmeden işten çıkışa kadarki alt başlıkları içermektedir. Çalışanın kariyer yolculuğu, bir organizasyonda profesyonel olarak çalışmaya ve değer yaratmaya başladığında ortaya çıkmaktadır (Yasun, 2021, s. 7). Kısaca çalışanın algısını ifade eden çalışan deneyimi, çalışanların organizasyondaki işlerini tüm yönleriyle nasıl gördüklerini, neye inandıklarını ve ne hissettiklerini içine almaktadır. Çalışan ve yöneticilerin organizasyonla ilgili hissettikleri veya algıladıkları arasındaki uçurum çalışan deneyimine zarar verebilmektedir (Odaman Uşaklıgil, 2021, s. 8).

İKY faaliyetleri olarak İK planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme, endüstri ilişkiler, iş güvenliği ve işçi sağlığı, bilgi sistemleri ve özlük işleri organizasyonlarca bilinçli (intent) yapılan işlevler olarak sayılabilir (Bingöl, 2016). Bu bağlamda uçtan uca çalışan deneyimi uygulaması çalışanların iş başvurusundan, mülakat aşamalarına, eğitimden işten çıkış/ayrılış aşamasına kadar tüm süreçleri içermektedir. Tüm bu süreçlerde çalışanlara eşsiz bir deneyim yaşatarak çalışan bağlılığının sürdürülebilirliği sağlanmaktadır (Köse ve Nalbantoğlu, 2021, s. 72).

Bu çalışmanın temel amacı güncel bir İKY kavramı olan ve Türkçe yazındaki yetersiz çalışmalar nedeniyle kapsamının belirlenmesine ve anlaşılmasına ihtiyaç duyulan çalışan deneyimini yaratmak üzerine yazındaki bir boşluğu doldurmaktır.

Bu çalışma Türkiye’de çalışan deneyimi üzerine yapılan diğer çalışmalardan farklıdır. Örneğin Köseoğlu ve Nalbant’ın (2021) çalışması çalışan deneyimi ile ilgili derleme niteliğinde bir çalışmadır ve bir analiz yapılmamıştır. Başaran ve Ünal’ın (2021) çalışmasında Covid 19 pandemi döneminde özel bankaların çalışan deneyimi uygulamaları tematik analiz tekniği ile incelenmiştir. Bankaların İK yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak 6 tema belirlenmiştir. Gerçek’in (2022) çalışmasında sadece “web of science” veri tabanında VOS viewer paket programı ile bibliyometrik analiz yapılmış, belli kriterler bazındaki İngilizce makaleler incelenmiş ve makalelerin yıl, ülke, anahtar kelime, yayıncı, yazar ve atıflar açısından frekansları verilmiştir. Bu çalışmada sadece araştırma makaleleri değil bildiriler, kitap eleştirileri, erken basım makaleler, editöryal makaleler de yer almıştır. Ayrıca sadece işletme alanı

değil ilgili olmayan bilgisayar, eğitim, mühendislik, mesleki sağlık vb. farklı alanlardan çalışmalar da analize alınmıştır. Ayrıca Elmin ve Ulaştırın'ın (2023) çalışmasında ise sadece Google akademik (Google scholar) veri tabanında yayınlanan İngilizce makalelerin anahtar kelimelerinin içerik analizi yapılmış ve frekansları verilmiştir. Belirlenen 63 farklı anahtar kelimeden kelime sıklığı en yüksek olanlar çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığı (work engagement), Covid 19 ve esenliktir. Ayrıca anahtar kelimelere göre örgütsel, çevresel ve diğer olmak üzere 3 tema belirlenmiştir. Atsan'ın (2024) çalışmasında da İK yöneticileri ile görüşülerek insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşleri çalışan deneyimi bağlamında ele alınmıştır. İK yöneticilerinin işveren markası boyutlarından fonksiyonel ve ekonomik boyuta yönelik algı düzeylerinin yüksek iken, psikolojik boyutta yer alan sosyal sorumluluğa yönelik farkındalık ve algı düzeylerinin düşük olduğu gözlenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışmanın diğerlerinden farkı ve özgün katkısı çalışan deneyimi üzerine sadece bir veri tabanından değil sistematik bir şekilde çeşitli veri tabanlarından (Dergipark, Web of Science, Scopus, Google akademik, Google) belli kriterlerce seçilen makalelerin indirilerek diğer yöntemleri (sistematik yazın taraması, içerik analizi, yazın derlemesi vb.) de içine alan kapsayıcı bir analiz tekniği olan doküman analizi yapılmasıdır. Makalelerle ilgili sadece frekanslar verilmesi yerine çalışmalar derinlemesine okunarak, yorumlamalar ve sayısal veriler çıkarılıp çalışan deneyimi yaratmanın derinlemesine ve kapsayıcı bir şekilde daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Bu şekilde yazındaki bir boşluğu doldurmaya çalışılmıştır.

Çalışan deneyimi üzerine ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici ve öncü nitelikte olması bu çalışmanın alana katkısını ve önemini ifade etmektedir. Çalışan deneyimi ile ilgili bu araştırmanın yapılma nedeni ve temel sorunsalları şunlardır:

- Çalışan deneyimi çalışmaları hangi yıllarda yapılmıştır?
- Çalışmaların yazarları kimlerdir?
- Çalışmaların amaçları nelerdir?
- Çalışmalarda hangi yöntemler kullanılmıştır?
- Çalışmaların teorik temelleri nelerdir?
- Olumlu bir çalışan deneyimi nasıl yaratılır?

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Çalışan Deneyimi Kavramı

Çalışan yaşam döngüsü, çalışan değer önermesi ve çalışan adanmışlığı son zamanlarda İKY yazınında vurgulanan kavramlar arasındadır. Çalışan deneyiminin ise tüm bu kavramların etkileşimine bütünsel bir bakış açısı getirdiği söylenebilir (Başaran, 2021). İKY ile ilgili güncel bir kavram olan çalışan deneyimi ile ilgili farklı tanımlamalar şunlardır:

Çalışan deneyimi “*çalışanların beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri ile bu beklenti, ihtiyaç ve isteklerin organizasyonel tasarımıyla kesişimidir*” (Morgan, 2017). Çalışan deneyimi, “*bir çalışanın işe dahil edilmesinden o işten ayrılmasına dek yaşadığı tüm olaylara dair kişisel algılarını*” ifade etmektedir

(Gerçek, 2022, s. 206). Başka bir tanıma göre çalışan deneyimi “*bir çalışanın belli bir organizasyona başvuru formu sunmasıyla başlayıp kalıcı olarak ayrılmasına kadar olan yolculuğuna ilişkin görüşüdür*” (S ve Subbarayudu, 2023, s. 157).

Buna göre “*çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyondaki kariyer yolculuğu boyunca belirli temas noktalarında (touchpoints) yaşadığı özgün algılar dizisidir.*” şeklinde bir tanım geliştirilebilir. Çalışan deneyimi tanımlandıktan sonra kapsamının net olarak anlaşılabilmesi için boyutlarının (unsurlarının/bileşenlerinin) neler olduğunun ortaya çıkarılması da önem arz etmektedir.

B. Çalışan Deneyiminin Boyutları

Yazında çalışan deneyimi boyutlarıyla ilgili incelenen çalışmalarda bir birlik olmadığı ve farklı sınıflandırmaların olduğu gözlenmiştir (Yadav ve Vihari, 2021; Veena, 2022; Panneerselvam ve Balaraman, 2022; Harlianto ve Rudi, 2023; Joshi vd., 2024). Yadav ve Vihari’ye (2021) göre, çalışan deneyimi başarı yönelimi, tutkunluk, iyi oluş hali, canlılık, kapsayıcılık ve fiziksel işi çevresi olmak üzere altı alt boyut olarak ele alınmıştır. Veena’nın (2022) yaptığı çalışmada ise 4 çalışan deneyimi boyutu ele alınmıştır. Bunlar: (1) kültürel çevre, (2) fiziksel çevre, (3) teknolojik çevre ve (4) esnek çalışma düzenlemeleridir.

Panneerselvam ve Balaraman (2022) ise, yeni bir çalışan değer önerisi olan çalışan deneyiminin temel unsurlarını 5 şekilde ele almıştır: Anlamlı ve amaçlı iş (anlam arayışı insan ruhunda doğuştan vardır), güçlendirici kültür (işbirlikçi insanlar ve ekipler), kolaylaştırıcı teknolojiler (insan ve organizasyon için faydalı teknolojiler), esnek insan kaynakları politikaları / uygulamaları (kişiselleştirilmiş yararlar ve ödüller) ve kapsayıcı liderliktir (insana öncelik veren, ilham verici liderlik).

Harlianto ve Rudi (2023) de ise çalışan deneyiminin temel sürücülere olarak fiziksel, kültürel ve teknolojik çevreyi ele almıştır. Joshi vd’nin (2024) yaptığı çalışmada ise 20 çalışan deneyimi boyutu ele alınmıştır. Bunlar: (1) organizasyonel destek, (2) ücret ve gelişim, (3) organizasyon kültürü, (4) iş güvencesi, (5) evden çalışma, (6) iş yaşam dengesi, (7) organizasyonel politika, (8) ücret ve yan ödemeler, (9) çalışan güvenliği, (10) iş yoğunluğu, (11) yetenek geliştirme, (12) organizasyon politikaları, (13) çalışma saatleri, (14) iş rotasyonu, (15) iş tecrübesi, (16) yönetim, (17) ayrımcılık / ön yargı, (18) moral desteği, (19) tanınma ve (20) pandemide çalışmadır.

Farklı bir organizasyon ise çalışan deneyimi ile yetenekli kişileri organizasyona çeken, çalışanları elde tutmayı sağlayan ve bağlı kılan unsurları beş boyut açısından ele almıştır. Bunlar: Amaç, koşullar, otonomi, ödüllendirme ve liderliktir. Ayrıca çalışan deneyimiyle ilgili 30 soruluk bir anket geliştirmiştir (Baltaş, 2024). Çalışan deneyimi spesifik olarak bir boyut, süreç veya temas noktası dikkate alınarak da incelenebilmektedir. Örneğin, satış ve hizmet kalitesini etkileyen çalışan deneyimi ölçülmek istendiğinde temel unsurları farklılık göstermekle birlikte bazıları şunlardır: Çalışanların organizasyonda kalma süresi, tam/yarı zamanlı durumu, organizasyon içi rotasyonlar, beceri

düzeyi, çalışanın algıladığı iyi oluş düzeyi, ekip içi çeşitlilik, formal eğitim, çalışanlara yönelik iletişim teknolojileri kullanımı gibi (Gautier vd., 2022). Çalışan deneyimi boyutlarına örnekler verildikten sonra çalışan deneyimi yaratmaya ve bunun nasıl sağlanacağına değinilecektir.

C. Olumlu Bir Çalışan Deneyimi Yaratmak

İKY fonksiyonları bağlamında çalışan deneyimi kavramı, “işgörenin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar tüm temas noktalarında geçirdiği süre” anlamında düşünülmelidir ve İKY bu noktalardaki deneyimlere önem vermeli, bunları takip etmeli ve iyileştirecek çalışmalar tasarlamalıdır.

Çalışan deneyimi tasarımı, çalışanlar için olumlu deneyimler yaratmaya yönelik bir metodolojidir. Bu metodoloji çalışanların ihtiyaçlarını derinlemesine anlamayı, bu ihtiyaçları karşılamanın yollarını beyin fırtınası ile bulmayı ve fikirleri hızlı bir şekilde test etmeyi içermektedir (Tucker, 2020, s. 184).

Maylett ve Wride’a göre (2017) çalışan deneyimi yaratmak mobilite (bilgiye her an erişim), milenyum kuşağı (değişen demografiler), yeni teknoloji (büyük veri, nesnelerin interneti, yapay zekâ vb.), yeni davranışlar (daha kamusal bir hayat) ve küreselleşme gibi beş akımdan oluşmaktadır (Aktaran Köse ve Nalbantoğlu, 2021, s. 73).

Çalışanların sorunlarına kulak verip onların sesini dinleyerek çözüm geliştirmek için iletişim tarzı ve empati çalışan deneyimi için önemlidir. Özellikle yöneticiler çalışma arkadaşlarının bağlılık ve güdülenmesine katkı sağlamak için takım üyeleriyle beyin fırtınası yaparak çalışan deneyimini tasarlamalıdır. Çalışan-işveren-yönetici temas noktalarındaki problemlerin çözümünde daima olumlu ve iyileştirilmiş fikirler hâkim olmalıdır. Çalışan deneyiminde iyi bir itibar oluşturulması ve İK politikalarında iyi niyet yatırımı için yapılması gereken çalışanlara tıpkı bir müşteri deneyimi tasarlar gibi tüm organizasyonlarda uygulanacak yönetim ilkeleri (segmentasyon, yolculuk haritası, deneyim tasarımı ve sadakat ölçümü) üretilmesidir (Başaran ve Ünal, 2021, s. 657).

Çalışan deneyimi kavramının ne olduğunu tanımlanmış, çalışan deneyiminin boyutları ele alınmış ve çalışan deneyimini yaratma yolları anlatıldıktan sonra, şimdi bu çalışmanın yöntemi ele alınacaktır.

2. YÖNTEM

Çalışan deneyimi İKY ile ilgili olan ve Türkçe alan yazında oldukça yeni bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı çalışan deneyimi konusuyla ilgili yazındaki çalışmaların doküman analizi şeklinde raporlanmasıdır. Doküman analizinin diğerlerinden farkı diğer analizleri de kapsayıcı bir süreci işlemesidir. Yani dokümanların sistematik bir şekilde bulunması (sistematik yazın taraması), incelenmesi, sınıflandırılması (içerik analizi) ve raporlanmasından oluşmaktadır. Türkçe alan yazında ve uluslararası yazında yer alan makalelerin sunulması bu alanda daha sonra çalışmak isteyen araştırmacılara yol gösterebilecektir. Böylece son dönemler İK alanında yeni bir kavram olan çalışan deneyimi ayrıntılı açıklanacak, yapılan çalışmalar özetlenecek ve çıkarımlarda bulunulacaktır.

Çalışan deneyimi ile ilgili Türkçe yazında yapılan diğer çalışmalarda sadece yıl, dergi ismi, yazarlar, araştırma yapılan ülkeler vb. gibi makaleler

derinlemesine okunmadan basit bir analizle ortaya çıkarılacak frekans analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak makaleler derinlemesine okunmuş ve çalışmaların yazarları, yılları, amaçları, yöntemleri, sonuçları ve teorik temelleri belirlenip, çalışan deneyimi yaratmak ile ilgili çıkarımlarda bulunularak çalışan deneyimi yazınına katkı sağlanmıştır.

“Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir”. Son dönemlerde yöntem bilim yazınında doküman analizinden bahseden ve bu analiz kullanılarak yapılan çalışmaların sayısında bir artış gözlenmiştir. Araştırmanın yönteminde, çalışmaların derinlemesine okunacağı için nitel araştırma yöntemi olan doküman analizi metodu kullanılmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmada veriler gözlem, görüşme veya dokümanlar yoluyla toplanabilmektedir.

“Doküman analizi, yalnızca bir fenomeni, durumu, örgütü ya da konuyu meydana çıkarmayı amaçlayan, genellikle nitel araştırmalarda yararlanılan kapsayıcı bir analiz yöntemidir. Ayrıca araştırmacının ilgili konuyu derinlemesine anlamasını, keşfetmesini, konu hakkında bir anlayış geliştirmesini desteklemektedir” (Merriam, 1998).

Ayrıca doküman analizi, yazılı belgelerin içeriğini titizlikle ve sistematik olarak analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir. Doküman analizi süreci (1) dokümana ulaşma, (2) derinlemesine okuma, (3) içerik analizi yapma, (4) kategorileri sayısallaştırma ve (5) yorumlayıp yayına dönüştürme aşamalarından oluşmaktadır (Kıral, 2020, s. 173).

Dokümanlara ulaşılırken sistematik yazın taramasından yararlanılmıştır. Sistematik yazın taraması bir araştırma sorusu tanımlamayı, çalışmaları dahil etme ve hariç tutma kriterlerini oluşturmayı, ilgili çalışmaları sistematik olarak araştırmayı, dahil edilen çalışmaları değerlendirmeyi ve sonuçlar çıkarmayı sağlamaktadır (Nightingale, 2009).

Bu çalışmanın inandırıcılığı açısından doküman analizi süreci Tablo 1’de ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Buna göre 26 Temmuz 2023 tarihi itibarıyla çalışan deneyimi ile ilgili yazındaki 24 çalışmaya sistematik yazın taraması yoluyla Dergipark, Web of Science, Scopus, Google Akademik veri tabanları ve Google arama motorundan ulaşılmıştır. Tarama raporlarında yaygın olarak kullanılan PRISMA (The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-analysis) standardı yoluyla veri sentezi yapılmış, kriter ve uygunluk açısından bazı makaleler hariç tutulmuş ya da analize dahil edilmiştir (Yıldız, 2022).

Diğer çalışmalardan farklı olarak daha kapsamlı olması açısından bu veri tabanları seçilmiştir. Bunun nedeni Türkiye’de çalışan deneyimi ile ilgili yapılan ve giriş kısmında belirtilen önceki çalışmalarda sadece bir veri tabanının kullanılması ve farklı analizlerin yapılmasıdır. Bu çalışmada ise tüm veri tabanlarındaki çalışmalar belli kriterlere göre ayıklanmış ve doküman analizine tabi tutulmuştur.

Arama kriteri veya dahil etme kriteri olarak makale başlığında ve anahtar kelimelerinde “çalışan deneyimi” veya “employee experience” olan çalışmalar incelemeye alınmıştır. Yine makaleler (articles), yönetim veya işletme (management or business) alanından olanlar, açık erişim (open access) alt

sınırlamaları yapılarak makaleler dahil edilmiştir. Yine çalışan deneyimi yaratmak konusu ile doğrudan ilgili olan çalışmalar analize dahil edilmiştir. Mükerrer makaleler, yayınlanmamış makaleler, konferans bildirileri, tam metnine ulaşılamayan makaleler, magazin olanlar, ücretli makaleler hariç tutulmuş ve incelemeye alınmamıştır.

Yine çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından makale yazarları tarafından ayrı ayrı ve birbirlerinden bağımsız olarak ilgili veri tabanlarında incelemeler yapılmış ve karşılaştırmalar yoluyla kontroller sağlanmıştır. Bazı makalelere birden fazla veri tabanından ulaşıldığı için birisi dikkate alınmıştır. Ayrıca ekran bilgilendirmesi yoluyla araştırma sürecinde yer almayan uzman ve bağımsız bir araştırmacı, analiz sürecine dahil edilerek araştırma makalelerini, analizlerini, bulgularını ve yorumlarını incelemiş ve geri bildirimde bulunmuştur. Böylece yansız ve objektif bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de doküman analizi süreci adımları (Kıral, 2020) anlatılmaktadır.

Tablo 1. Doküman Analizi Sürecinde Yapılanlar

No	Aşamaları	Yapılanlar ve Gerekçesi	Kriterler ve Gerekçesi
1	Dokümana Ulaşma (Sistematik yazın taraması)	Dokümana ulaşırken sistematik yazın taraması yapılmıştır. Öncelikle tarama planlanmış, gerçekleştirilmiş ve kullanıma sunulmuştur (Yıldız, 2022). Veri tabanlarının öncelikle <u>başlıkta</u> (title), sonrasında <u>anahtar kelimelerde</u> (keywords) arama kısmında kriter olarak “çalışan deneyimi” ve “employee experience” taranarak dokümanlara ulaşılmıştır. - <u>Dergipark’tan</u> “çalışan deneyimi” için 6, “employee experience” için 7 çalışmaya ulaşılmıştır. Başlık kriterini karşılayan 4 Türkçe çalışma incelenmiştir. Diğerlerinin başlığı çalışan deneyimi ile ilgili değildir. - <u>Web of Science’den</u> başlıkta “çalışan deneyimi” için 0, “employee experience” için 63 çalışmaya ulaşılmıştır. Gerçek (2022) çalışmasından farklı olarak kriter olarak sırasıyla: dili İngilizce (23 çalışma); kategori “management veya business” (23 çalışma); doküman tipi “article” (19 çalışma); hızlı filtresi “Open Access (5 çalışma)”; olarak seçildiğinde kriterleri sağlayan 5 İngilizce çalışma kalmıştır. Bir çalışma akıl sağlığı ile ilgili olduğu ve anahtar kelimelerde employee experience olmadığı için uygunluk kriterini sağlamamış ve analiz dışı bırakılmış, böylece 4 İngilizce çalışma kalmıştır. Ayrıca çalışmanın amacına uygun olan 1 çalışma (Gheidar ve Shami Zanjabi, 2021) da analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla 5 çalışma incelenmiştir. - <u>Scopus’dan</u> başlıkta “çalışan deneyimi” için 0, “employee experience” için 246 çalışmaya ulaşılmıştır. Kriter olarak sırasıyla “business, management ve accounting” (118 çalışma) doküman tipi “article” (82 çalışma), dili İngilizce olan (80 çalışma), anahtar kelime “employee experience” (25 çalışma), “open access” için 7 İngilizce çalışma kalmıştır. Bunlardan 1 tanesi (Malik vd., 2023) web of science ile mükerrer olduğu için 6 İngilizce çalışmaya düşmüştür. Ayrıca çalışmanın amacına uygun olan 1 çalışma (Joshi vd., 2024) da analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla 7 çalışma incelenmiştir.	Alanla ilgili dokümanlara ulaşırken bazı kısıtlamalara gidilmiştir. Kriter ve uygunluk açısından makaleler dışlanmış veya dahil edilmiştir. Dili Türkçe ve İngilizce; Doküman tipi makale ve article; Anahtar kelime çalışan deneyimi ve employee experience; Alanı işletme yönetimi, sosyal bilim ve business management ve social science (yoksa otizimli çalışanlar vb. gibi ilgisiz çalışmalar çıkmıştır); İçeriği tam metin ve full paper olarak sınırlandırılmıştır. Her bir sınırlamada doküman sayısı azalmıştır. Ayrıca mükerrer ve ilgisiz olanlar, makale olmayanlar, kitaplar, konferans bildirileri, ulaşılamayan makaleler, ücretli makaleler çıkarılarak, sınırlamaya gidilmiş ve her bir kısıtlama neticesinde daha az makale ile yola devam edilmiştir. Yine bazı çalışmaların çalışan deneyimi ile ilgili olmaması nedeniyle hariç

		- <u>Google Akademik</u>'ten "çalışan deneyimi" için 182, "employee experience" için 25.900 çalışmaya ulaşılmıştır. Türkçe çalışmalarda başlık kriteri dikkate alındığında 9 çalışma kalmıştır. Bunların 2'si kitap, 2'si mükerrer olduğu için 5 Türkçe çalışma kalmıştır. Bunların 4'ü dergipark ile mükerrer olduğu için 1 Türkçe çalışma incelenmiştir. Yabancı çalışmalarda ise kriter olarak "makaleler" seçildiğinde 1.100 çalışma kalmıştır. Artık sınıflama kriteri olmadığı için ve tüm makaleleri okumak da zor olacağı için, ayrıca dergilerin sayfa sayısı sınırı nedeniyle, tam metin olan, İngilizce, İşletme, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olan 6 Yabancı çalışma incelemeye alınmıştır. Bu kısımdan toplamda 7 çalışma incelenmiştir. - Ayrıca google arama motorunda yapılan incelemeler ve okumalar sonrası ilgi çekici olan, çalışan deneyimi ile ilgili bir anketi içeren (Veena, 2022) ve çalışan deneyimi yaratan faktörleri tartışan (S ve Subbarayudu, 2023) 2 yabancı çalışma da incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışan deneyimi başlıklı olan kitap bölümleri (Elmin, 2023; İrfan, 2023 vb.) ise incelemeye alınmamıştır. Nihayetinde toplamda 24 çalışmaya ulaşılmıştır.	tutulmuş, bazı çalışmaların da farklı veri tabanlarında mükerrer olması nedeniyle bir tanesi incelemeye alınmamıştır. Ayrıca çalışan deneyimi yaratmak konusuna yüzeysel değinenler, konuyu doğrudan ele almayanlar hariç tutulmuştur. Ulaşılan çalışmalar Tablo 2'de gösterilmiştir.
2	Derinlemesine Okuma	Veri tabanlarından ilgili 24 makale indirilmiş ve derinlemesine okuma yapılmıştır.	Çalışmalar bilgisayara kayıt edilmiş, derinlemesine okunmuş ve Tablo 2'de gösterilmiştir.
3	İçerik Analizi Yapma	Yazar, yıl, amaç, teorik temel, yöntem, sonuç şeklinde içerik analizi yapılmıştır.	Tablo 3'de gösterilmiştir.
4	Kategorileri Sayısallaştırma	Kategoriler yıl, amaç, yöntem, teorik temel dikkate alınarak frekans analizleri yoluyla sayısallaştırılmıştır.	Tablo 3'de gösterilmiştir.
5	Yorumlayıp yayına dönüştürme	Sayısallaştırılmış kategoriler yorumlanmış, yazın ile karşılaştırılarak yayına dönüştürmek üzere dergiye gönderilmiştir.	Bulgular ve sonuç kısmında anlatılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışan deneyimi üzerine sistematik bir şekilde seçilen 5 Türkçe makale, 18 yabancı makale ve çalışan deneyimi yaratmada ilgi çekici 1 yabancı doktora tezi olmak üzere toplam 24 çalışma seçilmiştir. Bunlar doküman analizi sürecine uygun bir şekilde incelenmiş, derinlemesine okunmuş ve çalışmaların yazarları, yılları, amacı, yöntemi ve sonucu Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu çalışmalara ulaşılrken sistematik yazın taraması yapılmıştır. Buna göre Dergipark'tan 4, Web of Science'dan 5, Scopus'tan 7, Google akademikten 6 ve Google arama motorundan 2 olmak üzere toplam 24 çalışma analize dahil edilmiştir.

İncelenen ve ayrıntılı okunan 24 çalışma içerik analizi yapılarak yıl, yöntem, amaç ve teorik temel bakımında kategorik olarak sınıflandırılmış ve sayısallaştırılarak Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışan Deneyimi Üzerine Yapılmış Çalışmaların Sistematik Yazın Taraması (Doküman Analizi Süreci 2. Aşama)

NO	YAZAR	YIL	AMACI	YÖNTEMİ	SONUCU
<u>Dergipark Veri Tabanından Ulaşılanlar (4 Çalışma)</u>					
1	Atsan	2024	İnsan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşlerini çalışan deneyimi bağlamında ele almak amaçlanmıştır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. Fenomenolojik bir araştırma yapılarak 8 İK yöneticisi ile görüşülmüştür. Temalar (foksiyonel, ekonomik, psikolojik), kategori ve kodlar oluşturulmuştur.	İnsan kaynakları yöneticilerinin işveren markası temalarından fonksiyonel ve ekonomik boyutlara yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu; psikolojik boyutta yer alan sosyal sorumluluk ile ilgili farkındalık ve algı düzeylerinin ise düşük olduğu sonucuna varılmıştır.
2	Elmin ve Ulaşturan	2023	Bu çalışma, yabancı yazında incelenen fakat ulusal yazında sınırlı sayıda ele alınan çalışan deneyimi kavramına bağlamsal bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. İçerik analizi yapılmıştır. Araştırma verileri, Google Akademik (Google Scholar) veri tabanında yayınlanan 89 adet İngilizce makalenin anahtar kelimeleridir.	Çalışan deneyimine yönelik bağlamlar üç tema (organizasyonel, çevresel / bağlamsal, kategorize edilemeyen diğer) altında toplanmıştır. Anahtar kelime sıklığı en yüksek olanlar çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığı (work engagement), Covid 19 ve esenliktir.
3	Gerçek	2022	Bu çalışma, çalışan deneyimi kavramının kavramsal yapısını keşfetmek, yazındaki çalışmaların mevcut durumunu inceleyerek İKY ile ilişkisine ışık tutmak ve gelecek araştırmalar için yeni fikirler öne sürmeyi amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. Bibliyometrik analiz yapılmıştır. Web of Science veri tabanında yer alan çalışan deneyimi ile 120 adet yayına ulaşılmış, ilgili olan 78 yayın bibliyometrik analiz yöntemleriyle yıl, ülke, anahtar kelime, yayıncı, yazar ve atıflar açısından VOSviewer’da analiz edilmiştir.	Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların son yıllarda giderek arttığı, en fazla yayının Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avusturalya’da bulunduğu; çalışan deneyimi ile çalışan adanmışlığı, İKY, iletişim ve istihdam edilebilirlik konuları arasında bağlantılar bulunduğu gözlenmiş ve ortak yazar ve ortak atıf analizlere ek olarak gelecek araştırmalara yönelik öngörüler sunulmuştur.
4	Köse ve Nalbantoğlu	2021	Bu çalışma, çalışan deneyimi kavramının insan kaynakları alanındaki önemini sürdürülebilir İKY yazınına inceleyerek ele almayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. Derleme niteliğindedir. Sürdürülebilir İKY, çalışan deneyimi tanımı, tasarımı, boyutları, temsilcileri, çalışan deneyimi gelişim aracı olarak tasarım odaklı düşünme, süreç bazlı yaklaşımlardan deneyim bazlı yaklaşımlara geçiş başlıkları ele alınmıştır.	Çalışan deneyimi, mutlu çalışanlar ile verimli bir çalışma ortamı yaratarak organizasyon başarısının artırılmasında ve bunun sürekli hale getirilmesinde önemli bir araçtır. Çalışanların işveren markasını benimsediği ve sahiplendiği organizasyonlarda yüksek düzeyde bir çalışan deneyimi ortaya çıkmaktadır.
<u>Web of Science Veri Tabanından Ulaşılanlar (5 Çalışma)</u>					

1	Porkodi vd.	2023	Dijital çalışan deneyiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir	Karma bir araştırmadır. Umman telekomünikasyon sektöründe nitel (duygu analizi) ve nicel (regresyon analizi) bir araştırma yapılmıştır.	Çalışma ortamı, organizasyon kültürü, verilen eğitimler, teknolojiye erişilebilirlik, dijital araç kullanılabilirliği ve liderlik desteği gibi 6 dijital çalışan deneyimi boyutunun da örgütsel performansı pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca çalışanların %80'i dijital deneyimler hakkında olumlu ya da kayıtsızdır.
2	Malik vd.	2023	Bu çalışma, çalışan adanmışlığının bir öncülü olan çalışan deneyimini iyi bir şekilde sunmak için dijitalleştirilmiş yapay zeka destekli İK ekosisteminin doğasını haritalandıran yeni bir teorik çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır.	Nitel bir araştırmadır. Vaka çalışması yapılmıştır. İKY uygulamaları ve İK platformlarına yardımcı olan dijitalleşmiş yapay zeka destekli İK ekosisteminin yapısı incelenmiştir. Çokuluslu bir organizasyonda çalışanlar, yöneticiler ve liderlerle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.	Yapay zeka destekli İKY'nin bir organizasyonun ekosistemine nasıl uyum sağladığı ve çalışan deneyimi ve çalışan adanmışlığını nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapay zeka destekli İKY uygulamaları çalışan deneyimini ve dolayısıyla çalışan adanmışlığını iyileştirmektedir. Ayrıca çalışanların verimliliği ve İK fonksiyonlarının etkililiğinde bir artış gözlenmiştir.
3	Prouska vd.	2022	KOBİ'lerde seslilikle ilgili çalışan deneyiminin uluslararası karşılaştırmalı bir analizini yapmak amaçlanmıştır. Çalışan deneyimi teorisine dayanmaktadır.	Nitel bir araştırmadır. Birleşik Krallık, Tayland ve Nijerya'dan 30 çalışan ile görüşülmüştür.	Dışsal kurumsal bağlam ile içsel KOBİ bağlamı arasındaki etkileşimin çalışanların sesliliği birimini (agency), algılanan ses seviyesini ve nihayetinde çalışan ses davranışını etkilediği ile ilgili bir model önerilmiştir. Çalışanların sesliliği nasıl deneyimlediklerini açıklamaktadır.
4	Gheidar ve Shami Zanjani	2021	Bu çalışma, dijital çalışan deneyimi kavramını tanımlamayı ve boyutlarıyla ilgili kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. İki aşamalı bir araştırma yapılmıştır. Öncelikle sistematik yazın incelemesi yapılmış, daha sonra dijital dönüşüm ve İK alanında uzmanlarla görüşülmüştür.	Dijital çalışan deneyimi çalışmanın kendi kariyeri, diğer çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, strateji, sistemler, kültür, marka ve organizasyonun rakipleriyle doğrudan ve dolaylı etkileşimlerinin toplamından kaynaklanan, dijital işyerindeki kapsamlı ve bütünsel algılamaların bir sonucu şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca sekiz boyutlu (kariyer, kişisel özellikler, iş stratejisi, teknoloji, kültür, fiziksel çevre, marka, liderlik) ve 70 alt boyutlu bir kavramsal çerçeve sunulmuştur.
5	Farndale ve Kelliher	2013	Bu çalışma, bir çalışan deneyimi araştırması olarak, organizasyonların performans değerlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından adaletli algılanıp algılanmadığını incelemeyi	Nicel bir araştırmadır. Düzenleyici etki analizi hiyerarşik regresyon ile test edilmiştir. Veriler Birleşik Krallıktaki Değişim Yönetimi Konsorsiyumu (CMC) üyesi beş büyük	Performans değerleme uygulamalarındaki adaletin çalışanlar tarafından deneyimlenmesinin çalışanların organizasyona bağlılığını pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca bu ilişkide üst yönetime olan güvenin düzenleyici rolü olduğu

amaçlamaktadır. Sinyal teorisine dayanmaktadır.	organizasyondan toplanmıştır. 22 iş birimini temsilen 4.422 çalışana anket yapılmıştır.	gözlenmiştir.
---	---	---------------

Scopus Veri Tabanından Ulaşılanlar (7 Çalışma)

1	Joshi vd.	2024	Bu çalışma, çalışan deneyiminin çeşitli unsurlarını ortaya çıkarmayı ve çevrimiçi çalışan değerlendirmeleri yoluyla salgının çalışan deneyimi unsurlarını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Duygusal olaylar teorisine dayanmaktadır.	Karma bir araştırmadır. Anahtar çalışan deneyimi unsurlarını tanımlamak için Gizli Dirichlet Tahsisi (bir konu modelleme örneği) kullanılmıştır. Bulunan unsurun hangi duygulara neden olduğu ve önem derecesi belirtilmiştir. Duyguların (pozitif, negative, karışık) ve çalışan deneyimi unsurlarının “genel çalışan deneyimine” etkisi incelenmiştir.	Genel çalışan deneyimini şekillendiren 20 unsur tanımlanmıştır. Beceri geliştirme regresyon analizine göre, “genel çalışan deneyimini” en fazla düzeyde etkileyen unsurdur. Maaş ve gelişme unsuru ise duygu ve önem analizine göre en önemli “çalışan deneyimi” unsurudur. Pandemi sırasında olumsuz duygular dile getirilmiştir. Karışık duygular (compound) ise regresyon analizine göre “genel çalışan deneyiminin” en önemli belirleyicisidir.
2	Harlianto ve Rudi	2023	Çalışan deneyimi sürücülerinin çalışan performansına etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışan deneyimi teorisine dayanmaktadır.	Nicel bir araştırmadır. Bir üniversitenin 201 çalışanına anket uygulanmıştır. Model testi yapılmıştır.	Kültürel çevrenin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi varken, fiziksel çevre ve teknolojik çevrenin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi gözlenmemiştir.
3	Horvath ve Kenesei	2023	Müşteri deneyimi haritalama yaklaşımının, çalışan deneyimi planlamasının stratejik bir parçası olarak nasıl uygulanabileceğini göstermeyi amaçlamıştır. Değer kar zinciri teorisine dayanmaktadır.	Nitel bir araştırmadır. Eylem araştırması yapılmıştır. Budapeştedeki beş yıldızlı bir otelin İK yönetisi ile adım adım yürütülmüştür.	Çalışanların organizasyondaki temas noktalarındaki sorunlarının belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirmesi için çalışan deneyimi yolculuk haritası çıkarılmıştır. Böylece çalışan deneyimi iyileştirilecek ve işten ayrılma niyeti azaltılacaktır.
4	Ho vd.	2022	Çalışan deneyimi perspektifinden kariyer tatmininin öncüllerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Anavatan kariyerine bağlılık ve kültürlerarası işin yeniden düzenlenmesi teorilerine dayanmaktadır.	Nicel bir araştırmadır. Vietnam’a geri dönen profesyonel muhasebecilere anket uyulanmıştır. Model testi yapılmıştır.	Kariyer uyumu, kariyer fedakarlığı, uluslararası organizasyon türleri ve kültürlerarası işin yeniden ayarlanmasının kariyer tatminini etkilediği, kariyer bağlantılarının ise kariyer tatminini etkilemediği gözlenmiştir.
5	Sonta	2022	Kurumsal öğrenme etkinliklerinden oyunlar yoluyla eğlenceli çalışan deneyimi yaratmak amaçlanmıştır. Polonyadaki farklı tür ve boyuttaki pandemi öncesi etkinlikler boyunca adanmışlığın kaynakları araştırılmıştır.	Nitel bir çalışmadır. Katılımcı gözlem yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kurumsal öğrenme etkinlikleri kapsamında 8 eğitim oturumu tematik analiz tekniğiyle incelenmiştir.	4 temel sonuç ortaya çıkmıştır: (1) Adanmışlığın temel oluşturucusu olarak ortaya çıkan gerçekleri deneyimlemenin önemine varılmıştır. (2) Sosyal işbirliğinin ve yüz yüze etkileşimlerin önemi belirtilmiştir. (3) Özellikle stratejik olan, gerçek iş konularına katkıda

		Bir teoriden bahsedilmemiştir.	bulunmaya isteklilik ve adanmışlıkta artış gözlemlenmiştir. (4) İlgi çekici bir öğrenme deneyimi yaratmada enstantane görüntü yakalamanın rolü ortaya çıkmıştır.
6	Laiho vd.	2022 Çalışan deneyiminin oluşturulmasında bilinçli İKY süreçleri ve kendiliğinden ortaya çıkan (emergent) faktörlerin etkileşiminin nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. İKY teorisine dayanmaktadır.	Nitel bir çalışmadır. Finlandiya’da faaliyet gösteren iki organizasyondan 15 kişi ile (yönetici ve çalışan) yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla veriler toplanmıştır. İKY süreci ve ortaya çıkan yeni faktörlerin etkileşimi gösterilmiştir.
			Yüksek performanslı iş sistemleri ve kendiliğinden ortaya çıkan faktörler (yapı ve uygulamalar, lider davranışları, grubun homojenliği, sosyal ilişki) arasında 3 tür etkileşim ortaya çıkmıştır. Çalışan deneyimini inşa eden bu etkileşimler şunlardır: Tamamlayıcı etkileşimler (supplementation), ikame edici etkileşimler (substitution) ve bunalıcı etkileşimler (suffocation). İKY sürecinin kendiliğinden oluşan yeni faktörlerle birlikte çalışan deneyimi hakkında paylaşılan algıları nasıl yarattığı gösterilmiştir.
7	Malik vd.	2022 Bir çok uluslu işletmede İK maliyet-etkinliğini iyileştirmek ve kişiselleştirilmiş çalışan deneyimleri oluşturmak için bir vaka analizi yapmayı amaçlamaktadır. Sosyal mübadele teorisine ve kişi-organizasyon uyumu teorisine dayanmaktadır.	Nitel bir çalışmadır. Hindistanda teknoloji danışmanlığı alanında çok uluslu bir şirketin yan kuruluşunda derinlemesine vaka analizi yapılmıştır. Veriler gözlem, görüşme ve belgeler yoluyla toplanmıştır.
			Çalışanların katılım gösterdiği rutin, analitik, etkileşimsel ve iletişimsel görevler gibi bir dizi İKY işlerini yürütmek için yapay zeka destekli botların, sanal, dijital ve kişisel asistanların kullanılmasının önemi ortaya çıkmıştır. İKY odaklı yapay zeka uygulamalarının İK maliyet ve etkililiğine katkı sağladığı ve nihayetinde çalışan deneyimini artırdığı bulunmuştur.
Google Scholar Veri Tabanından Ulaşılanlar (6 Çalışma)			
1	Başaran ve Ünal	2021 Bu çalışma, Covid-19 pandemisi döneminde çalışan deneyiminin Türk Bankacılık sektöründeki yerini anlamayı ve insan kaynakları yönetimlerine güncel bilgiler vermeyi amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir çalışmadır. Tematik analiz tekniği kullanılmıştır. Türkiye’deki özel ve yabancı sermayeli toplam 3 mevduat bankasının Covid-19 pandemisi döneminde “çalışan deneyimi” uygulamaları incelenmiştir. Bankaların İK yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.
			Sonuçta çalışan deneyimi uygulamaları ile ilgili 6 ana tema belirlenmiştir. Bunlar: “işe alım & oryantasyon, evden çalışma & hibrit çalışma, çalışan refahı & ruh sağlığı, performans yönetimi & ücretlendirme, çalışan iletişimi & motivasyonu, kişisel gelişim & öğrenmedir
2	Panneerselvam ve Balaraman	2022 Bu çalışma, iş etkisini (business impact) uyumlaştıran (align), güçlendiren ve hızlandıran çalışan deneyimi boyutlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bir teoriden	Nitel bir çalışmadır. Derleme niteliğindedir. Mevcut yazın incelemesinden (akademik dergiler ve ana akım iş dergileri) yararlanmaktadır.
			Çalışan deneyiminin unsurları anlamlı iş, güçlendirici kültür, kolaylaştırıcı teknolojiler, esnek İK politikaları / uygulamaları ve kapsayıcı liderliktir. Pozitif çalışan deneyimi çalışan adanmışlığını belirleyecektir. Bu da muhtemelen kültür, katılım ve

			bahsedilmemiştir.	daha da önemli organizasyonel sonuçtan oluşan bir "pozitiflik sarmalı" yaratacaktır.
3	Yadav ve Vihari	2021	Bu çalışma, çalışan deneyimi ölçeğinin tek boyutlu ve çok boyutlu yapılarını; başarı yönelimi, tutkunluk, iyiliğe hali, canlılık, kapsayıcılık ve fiziksel iş çevresi olmak üzere altı boyutlu olarak incelemek ve doğrulamayı amaçlamaktadır. Grounded teoriye dayanmaktadır.	Karma bir çalışmadır. Altı boyut odak grup ve açık uçlu sorularla incelenmiştir. Hindistan genelinde çok uluslu organizasyonlarda çalışan bireylerle ve organizasyonel yapılarla olan ilişkisini ampirik olarak ölçmede yardımcı olacaktır.
4	Tucker	2020	Bu çalışma, çalışan deneyimini bir kavram olarak tanımlamayı, işverenlerin bunu bir adanmışlık yaklaşımı olarak nasıl kullandıklarını dair genel bir bakış sunmayı ve önde gelen organizasyonların, daha iyi adanmışlık sonuçları elde etmek için çalışan deneyiminin daha gelişmiş uygulamalarından nasıl faydalandığını açıklamayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nicel bir çalışmadır. APQC (Amerikan Üretkenlik ve Kalite Merkezi) tarafından, 2019 yılında, büyük organizasyonlarda adanmışlık stratejisinden sorumlu 231 İK personeliyle anket yapılmıştır. Anket sonuçları 30 sektörden ve 34 genel merkez ülkesinden işverenleri temsil etmektedir.
5	Soni vd.	2017	Bu çalışma, iş tatmini ve çalışan deneyimi ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nicel bir çalışmadır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Regresyon analizi yapılmıştır.
6	Plaskoff	2017	Bu çalışma, İKY'ye geleneksel yaklaşımı, modern işyerine daha iyi uyacak şekilde yeniden çerçevelemek ve böylece organizasyonların umutsuzca aradığı adanmışlık ve güçlendirmeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir çalışmadır. Derleme niteliğindedir. İKY'ne yeni bir yaklaşım olan çalışan deneyimine organizasyonlar açısından rehberlik eden altı ilke önerilmiştir.
				Çalışan adanmışlığını sağlamanın çözümü, yan ödemeler ve ikramiyeler değildir. Bir organizasyon her bir çalışanı daha derinlemesine anlamalı ve çalışanlarına özen gösteren ortak tasarım deneyimleri yaşatmalıdır. Daha geniş ve bütünsel düşüncüyü benimsemeli, Organizasyonel yaşamın maddi olmayan yönleriyle yüzleşmeli ve onları maddi hale getirmeye yardımcı olacak araçları kullanmalıdır.
Google Arama Motorundan Ulaşılan Diğer Çalışmalar (2 Çalışma)				

1	S ve Subbarayudu	2023	Bu çalışma, pozitif çalışan deneyimi yaratan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bir teoriden bahsedilmemiştir.	Nitel bir araştırmadır. Derleme niteliğindedir. Çalışan deneyimi (1) Anlamlılık, (2) İş çevresi, (3) Modern performans yönetimi, (4) Büyüme fırsatları ve yetenek geliştirme, (5) Lidere güven olarak ele alınmıştır.	Organizasyonun vizyon ve misyonundan haberdar olan, anlamlı iş yapan çalışanların tutkusu ve coşkusu artacaktır. Fiziksel ve psiko-sosyal iş çevresi iyi olduğunda, çalışanlar kendilerini daha mutlu ve güvende hissederler. Geri bildiri içeren modern performans yönetimi, ilerleme olanakları ve yetenek geliştirme ve lidere olan güven pozitif çalışan deneyimi yaratmaktadır.
2	Veena (Doktora tezi)	2022	Bu çalışma, çalışan deneyiminin organizasyonel bağlılık ve organizasyonel etkililiğe etkisinde çalışan adanmışlığının aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Kişi-çevre uyumu teorisine dayanmaktadır.	Nicel bir araştırmadır. Çalışan deneyimi kültürel çevre, fiziksel çevre, teknolojik çevre ve esnek çalışma düzenlemeleri olarak 4 alt boyutta ele alınmıştır. Yapısal eşitlik modellenmesi doğrulanmıştır.	Çalışan deneyimi ve organizasyonel bağlılık arasında doğrudan ilişki desteklenmemiştir yani anlamlı değildir. Çalışan adanmışlığı çalışan deneyimi ve organizasyonel bağlılık arasında tam aracıdır. Yine çalışan adanmışlığı çalışan deneyimi ve organizasyonel etkililik arasında kısmi aracıdır.
Toplam: 24 çalışma doküman analizine tabi tutulmuştur.					

Tablo 3. Çalışan Deneyimi Üzerine Yapılmış Çalışmaların Sayısallaştırılması (Doküman Analizi Süreci 4. Aşama)

“YILLAR”	FREKANS	“YÖNTEM”	FREKANS	“AMAC”	FREKANS
2024	2	Nitel	15	Çalışan deneyiminin tanımı (doğası ve tasarımı)	4
2023	6	Nicel	6	Ursunları (boyutları, ilkeleri, ölçęi ve temaları)	9
2022	8	Karma	3	Model testi (ardılları ile ilişkisi)	5
2021	4	TOPLAM	24	Başka değışkenlerle ilgili deneyim	3
2020	1			İKY ile etkileşimi	3
2017	2	TEORİK TEMEL	FREKANS	TOPLAM	24
2013	1	Teori var	11		
TOPLAM	24	Teori yok	13		
		TOPLAM	24		

Bulgulara göre çalışmaların 21 tanesinin (%88'sinin) 2020 ve sonrası yapıldığı; 18 tanesinin (%75'inin) nitel veya karma araştırma olduğu; 13 tanesinin (%54'ünün) çalışan deneyiminin kapsamını (tanımı ve unsurlarını) anlamaya yönelik çalışmalar olduğu; 11 tanesinin (%46'sının) teorik temelle dayandığı gözlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen *bulguların* yazınla tartışılması da yapılmıştır. Buna göre;

- Çalışan deneyimi ile ilgili çalışmaların son yıllarda özellikle 2020 ve sonrası yıllarda arttığı gözlenmiştir. Bu bulgu Elmin ve Ulaştırın (2023) ve Gerçek'in (2022) çalışması ile benzerdir. Çalışan deneyimi çalışmalarının son yıllarda sıklıkla yapılır hale gelmesi çalışan deneyimi yaratmanın önemini gösterebilmektedir.
- Yazında çalışan deneyiminin tanımı kullanılırken algı, görüş, duygu, his, deneyim, bakış açısı, beklentiler, etkileşimler vb. ele alınmaktadır (Morgan, 2017; Gerçek, 2022; S ve Subbarayudu, 2023). Bu çalışma yazarları tarafından yazında derinlemesine okunan çalışmalar dikkate alınarak “*çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyondaki kariyer yolculuğu boyunca belirli temas noktalarında yaşadığı özgün algılar dizisidir.*” şeklinde bir tanım geliştirilmiştir.
- Çalışan deneyimi yaratan boyutlara bakıldığında ise başarı yönelimi, tutkunluk, iyi oluş hali, canlılık, kapsayıcılık ve fiziksel işi çevresi (Yadav ve Vihari, 2021); kültürel çevre, fiziksel çevre, teknolojik çevre ve esnek çalışma düzenlemeleri (Veena, 2022), fiziksel, kültürel ve teknolojik çevre (Harlianto ve Rudi, 2023), organizasyonel destek, ücret ve gelişim, organizasyon kültürü, iş güvencesi, iş-yaşam dengesi, çalışan güvenliği, iş yoğunluğu, iş tecrübesi vb. 20 boyut (Joshi vd; 2024); anlamlı iş, güçlendirici kültür, kolaylaştırıcı teknolojiler, esnek İK politikaları / uygulamaları ve kapsayıcı liderlik (Panneerselvam ve Balaraman, 2022) ele alınmaktadır. Dolayısıyla olumlu bir çalışan deneyimi yaratabilmek için bu boyutları dikkate almak gerekebilir.
- Çalışan deneyimi temalar bakımından ele alındığında “foksiyonel, ekonomik, psikolojik” (Atsan, 2024), “organizasyonel, çevresel, kategorisi yapılamayan / diğer” (Elmin ve Ulaştırın, 2023); “işe alım / oryantasyon, evden çalışma / hibrit çalışma, çalışan refahı / ruh sağlığı, performans yönetimi / ücretlendirme, çalışan iletişimi / motivasyonu, kişisel gelişim / öğrenme” (Başaran ve Ünal, 2021) ele alınmaktadır. Yine bu temalar olumlu bir çalışan deneyiminin nasıl yaratılacağı ile ilgili önemli bilgiler verecektir.
- Olumlu çalışan deneyimi yaratabilmek açısından çalışan deneyimini oluşturan unsurları ölçebilecek bir ölçüm aracına da ihtiyaç vardır. Yazında Yadav ve Vihari (2021), Veena (2022) ve Baltaş'ın (2024) çalışan deneyimini ölçmede kullanılan ölçek çalışmaları vardır.
- Çalışan deneyimi yaratma ile ilgili model testlerinde çalışan deneyiminin ardılları olarak örgütsel performans (Porkodi vd., 2023), çalışan adanmışlığı (Tucker, 2022; Veena, 2022), organizasyona bağlılık (Veena,

2022; Farndale ve Kelliher, 2013), çalışan performansı (Harlianto ve Rudi, 2023) iş tatmini (Soni vd., 2017), örgütsel etkililik (Veena, 2022) ve duygular (Joshi vd., 2024) kullanılmaktadır. Dolayısıyla olumlu bir çalışan deneyiminin olumlu örgütsel çıktılar yaratacağı söylenebilir.

- Yine çalışan deneyimi kavramının teorik temelleri olarak duygusal olaylar teorisi (Joshi vd., 2024), sosyal mübadele teorisi (Malik vd., 2023; Malik vd., 2022), sinyal teorisi (Farndale ve Kelliher, 2013), kişi-çevre uyum teorisi (Veena, 2022), kişi-organizasyon uyumu teorisi (Malik vd., 2022); İKY teorisi (Laiho vd. 2022), çalışan deneyimi teorisi (Harlianto ve Rudi, 2023; Prouska vd. 2022), değer-kar zinciri teors (Horvath ve Kenesei, 2023), anavatan kariyerine bağlılık teorisi (Ho vd., 2022), kültürlerarası işin yeniden düzenlenmesi teorisi (Ho vd., 2022) ve grounded teori (Yadav ve Vhari, 2021) kullanıldığı gözlenmiştir.
- Ayrıca çalışan deneyimi yaratmak konusu genel olarak değil de organizasyondaki bir temas noktası veya bir faaliyet üzerinden de değerlendirilmeye başlanmıştır. Sesslilik (Prouska vd, 2022), kariyer (Ho vd. 2022), işveren markası (Atsan, 2024), performans değerlendirme uygulamalarındaki adalet (Farndale ve Kelliher, 2013) bakımından çalışan deneyimi ölçümlenmiştir.
- Bu çalışmada çalışan deneyimi konusunda eser üreten yazarların isimleri de ortaya çıkarılmıştır. Benzer bir şekilde yazar isimlerini inceleyen başka bir çalışma (Gerçek, 2022) da yapıldığı gözlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, güncel bir İKY kavramı olan çalışan deneyimini yaratan unsurları belirlemek için farklı veri tabanlarında yayınlanan çalışmalar incelemiş ve böylece Türkçe yazında yer alan bir boşluk doldurulmuştur. Çalışmada *yöntem* olarak, sistematik yazın taraması ve doküman analizi yapılmıştır. Dergipark, web of science, science direct, google scholar veri tabanları ve google arama motorundaki “çalışan deneyimi” veya “employee experience” ile ilgili çalışmalara sistematik yazın taraması (Yıldız, 2022) ile ulaşılmış ve çalışmalar derinlemesine okunup doküman analizi yapılmıştır (Merriam, 1998).

Doküman analizi dokümanların sistematik bir şekilde bulunması (sistematik yazın taraması), incelenmesi, sınıflandırılması (içerik analizi) ve raporlanmasından oluşmaktadır. İncelenen 24 çalışmanın 21 tanesinin 2020 ve sonrası yapıldığı; 18 tanesinin nitel veya karma araştırma olduğu; 13 tanesinin çalışan deneyiminin kapsamını (tanımı ve unsurlarını) anlamaya yönelik çalışmalar olduğu; 11 tanesinin ise teorik temelle dayandığı gözlenmiştir.

Son yıllarda çalışan deneyimi üzerinde yapılan çalışmalarda artış vardır. Yine çalışan deneyiminin tanımı ve boyutları ile ilgili çalışmaların fazla olması, çalışan deneyimin kapsamını anlamının önemini göstermektedir. Bu çalışmanın katkıları, özgün değeri, olumlu çalışan deneyiminin nasıl yaratılacağına ilişkin temel çıkarımları, ilerleyen çalışmalar için önerileri ve kısıtları şunlardır:

Araştırmamızın teorik katkısı çalışan deneyimi ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde ortaya atılan teorilerin belirtilmesi ve yapılacak çalışmalarla bunların geliştirilebilmesidir. Ayrıca çalışan deneyimi konusu çok genel olduğu için artık spesifik bir konu, boyut, işlev, tema vb. açıdan deneyim çalışmalarının yapılabileceği söylenebilir. Örneğin işe alımla ilgili deneyimler, aldıkları şirket içi eğitimle ilgili deneyimler, performans değerlemesi ile ilgili deneyimler, şirketteki ekonomik ve psikolojik durumla ilgili deneyimler, fiziki çevreyle ilgili deneyimler, esnek çalışma düzenlemeleri ile ilgili deneyimler vb.

Araştırmamızın pratik katkısı ise organizasyonların çalışan deneyimi girişimlerinin yetersiz olduğu, bir farkındalık yaratarak çalışan deneyimine yaklaşımlarını yeniden düşünceleri gerektiği, çalışan deneyimini geliştirmek için organizasyondaki tüm temas noktalarındaki çalışan deneyimlerini ölçmeleri ve iyileştirici faaliyetler yapmalı, ayrıca belki de böyle bir müdürlüğün kurulması gerektiği söylenebilir.

Yine bir katkı olarak “çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyondaki kariyer yolculuğu boyunca belirli temas noktalarında (touchpoints) yaşadığı özgün algılar dizisidir,” şeklinde bir tanım sayılabilir.

Bu çalışmamızın özgün değeri Türkçe yazındaki çalışmalardan kapsam, yöntem ve amaç bakımından farklı olmasıdır. Bu çalışma, çalışan deneyimi ile ilgili çalışmaların hangi yıllarda yapıldığını, neyi amaçladığını, yöntemlerinin ne olduğunu, teorik temellerinin dikkate alınıp alınmadığını ve olumlu çalışan deneyiminin nasıl yaratılacağını vurgulamaktadır.

Bu çalışmamızın olumlu çalışan deneyiminin nasıl yaratılacağına özgü temel çıkarımları ise şunlardır: İncelenen çalışmalar ve okunan makaleler dikkate alındığında İKY'nin olumlu bir çalışan deneyimi yaratabilmesi için çalışan deneyimini oluşturan teknolojik, kültürel, çevresel, psikolojik, ekonomik ve örgütsel çevre unsurlara önem vermesi, bu çevrelerde ya da temas noktalarında yaşanan deneyimleri öğrenip geliştirmesi gerekmektedir. Yine bu çevre unsurlarında yaşanan duyguların tespit edilmesi, temas noktalarındaki sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili çalışan deneyim yolculuk haritası çıkarılmalıdır.

Çalışan yaşam döngüsünün her aşamasında çalışanlar dinlenmeli ve kişiye özgü deneyimler yaratılmalıdır. Organizasyon ile çalışanların temas noktalarında ortak deneyim yaşaması için öncelikle çalışanın anlaşılması gerekmektedir. Çalışan ve yöneticilerin organizasyonla ilgili algılarını uyumlaştırmak ve farklılıkları gidermek için çalışmalar yapılmalı ve tüm İKY süreçlerinde eşsiz deneyim sağlanmalıdır. Çalışanların seslerine, beklentilerine ve yaşadığı olaylara kulak verilmeli ve çalışan yolculuğuna ilişkin görüşleri sorulmalıdır. Deneyimlerin dikkate alınmadığı durumlarda yetenekli kişileri organizasyona çekmek ve mevcut çalışanları organizasyonda tutmak zorlaşacaktır.

Yine olumlu bir çalışan deneyimi yaratmak; iletişimi güçlü kılarak, çalışanların ihtiyaçları saptanarak, çalışanlar için farklı serüvenler oluşturarak ve eğitime katkı sağlayarak olabilmektedir. Yöneticilerin aldıkları kararların

çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünerek, çalışan deneyimini etkin yönetmeleri önem arz etmektedir.

Çalışanlar işveren markasını benimsediğinde ve sahiplendiğinde olumlu çalışan deneyimin yaratılacağı söylenebilir (Köse ve Nalbantoğlu, 2021). Güçlü bir çalışan deneyimi yaratmanın çalışan devamsızlığını azaltmak, iş kalitesini arttırmak, müşteri ilişkilerini iyileştirmek, çalışanların verimliliğini ve adanmışlık seviyesini arttırmak gibi birçok geri dönüşümü vardır (S ve Subbarayudu, 2023, s.157). Mutlu çalışanların mutlu müşteriler sağlayacağı, mutlu müşterilerin de mutlu organizasyonları ortaya çıkaracağı söylenebilir. Özellikle pandemi gibi zor koşullarda çalışanlara daha iyi destek olabilmeyin bir yolu olarak çalışan deneyimi önem kazanmıştır. Çalışan deneyimi yaratmaya önem veren ve bu alana yatırım yapan bir organizasyonda çalışmak işgörenler açısından istenen bir durum olabilmektedir. Morgan'a göre iş kavramının geleceği tamamen çalışan deneyimiyle örülü olabilecektir (İrfan, 2023).

Olumlu çalışan deneyimi yaratan faktörler anlamlı iş, fiziksel ve psiko-sosyal iş çevresi, modern performans yönetimi, kariyer fırsatları ve yetenek geliştirme ve lidere olan güven olabilir. Organizasyonun vizyon ve misyonundan haberdar olan, anlamlı iş yapan çalışanların tutkusu ve coşkusu artacaktır. Fiziksel ve psiko-sosyal iş çevresi iyi olduğunda, çalışanlar kendilerini daha mutlu ve güvende hissederler. Geri bildiri içeren modern performans yönetimi, ilerleme olanakları ve yetenek geliştirme ve lidere olan güven pozitif çalışan deneyimi yaratmaktadır. (S ve Subbarayudu, 2023, s. 158-159). Olumlu bir çalışan deneyimi yaratmak *kültürel çevre* için “organizasyonun dostane bir ortam yaratan ikinci bir aile gibi olması, liderin kolaylaştırıcı ve mentor rolünde olması”, *fiziksel çevre* için “temizlik, aydınlatma, mobilya ve havalandırmanın iyi olması”, *teknolojik çevre* için kullanılan teknolojik araçların iyi olması ve yeni teknoloji kullanımının kolaylığı”, *esnek çalışma düzenlemeleri için* iş yaşam dengesini sağlamak vb. iyileştirmelerle sağlanabilir (Veena, 2022).

Araştırmacılara öneriler olarak, Türkiye yazınında model testini içeren bir nicel çalışma yapılmadığı ve hepsinin nitel çalışma olduğu için yazındaki bu boşluk doldurulabilir. Nitel çalışmaların fazlaca yapılmasının nedeni çalışan deneyiminin kapsamını neyin oluşturduğunu derinlemesine anlamak olabilir. Dolayısıyla yazındaki boşluğu doldurmak için çalışan deneyiminin ardılları (örneğin adanmışlık, iş performansı vb.) ve öncülleri (örneğin İK uygulamaları, liderlik türleri, organizasyon kültürü vb.) üzerine model testleri ve ampirik çalışmalar yapılabilir. Bunun için de yazındaki diğer bir boşluğu doldurmak üzere çalışan deneyiminin kapsamı dikkate alınarak ulusal bir ölçek geliştirilmesi önerilmektedir. Diğer bir öneri de çalışan deneyiminin çalışılan departman, yapılan iş, sağlık koşulları, fiziksel çalışma vb. bağlamlar bazında spesifik olarak incelenmesidir. Ayrıca yazındaki çalışmalarda genellikle dergipark ve google scholar'daki çalışmalarda teorik dayanakların belirtilmediği göze çarpmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda çalışan deneyimi yaratan teorileri içeren çalışmalar yapılabilir. Yine çalışan deneyimi yaratan faktörler üniversitelerde lisansüstü seviyede İKY derslerinde güncel bir konu olarak anlatılabilir.

Yöneticilere, özellikle hat ve insan kaynakları yöneticilerine öneriler olarak, öncelikle çalışan deneyimine önem vermek, bunun farkında olmak, bu konuda birimler oluşturmak, çalışanların temas noktalarında iyileştirmeler sağlamak ve çalışan deneyimi ile ilgili organizasyonel bir hafıza oluşturmak olabilir. Yine yetenekli çalışanların organizasyona kazandırılması ve organizasyonda tutulması açısından önem arz eden çalışan deneyimi konusu, tüm İK fonksiyonlarını içerdiğinden dolayı bu konuda eğitimler verilebilir.

Bu çalışmanın kısıtları ise ampirik bir çalışma olmaması, sistematik bir şekilde yapıldığı için yazındaki tüm çalışmaları kapsamaması ve sadece belli kriteri içeren makaleleri analize dahil etmesi olabilir. Ayrıca tarama yapılan veri tabanlarının kısıtlama kriterlerinin farklı olması standardı sağlamayı zorlaştırdığı için bir kısıt sayılabilir. Yine içerik analizi yoluyla çalışan deneyimi yaratan unsurları belirlerken, MAXQDA gibi programlar kullanılarak temalar, anahtar kelimeler ve kod ilişkileri belirlenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

Çıkar Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Atsan, M. (2024). İşveren Markası Yönetiminin Çalışan Deneyimi Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27 (1), 294-307.
- Baltaş, Z. (2021). Çalışan deneyimi. Erişim adresi: <https://kaynakbaltas.com/dergiler/calisan-deneyimi/>
- Baltaş, (2024). Çalışan deneyimi anketi (2024). Baltaş Bilgi Evi. Erişim adresi: <https://kaynakbaltas.com/baltas-anketler/calisan-deneyimi-anketi/>
- Başaran, R. (2021). Employee experience management. Mehmet Naci Efe (Ed). *Connect with your management on-the-go* içinde (s. 1-11). New York: Peter Lang Publishing. Erişim adresi: <https://acikerisim.kent.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12780/345>
- Başaran, E.Y. ve Ünal H.T. (2021). Covid-19 pandemi döneminde özel bankaların çalışan deneyimi tasarımı. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39), 654-672. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.589>
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Elmin, A. ve Ulaştıran, T. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde güncel bir yaklaşım olarak çalışan deneyimi: Keşfedici bir içerik analizi. *SDÜ İKY Dergisi*, 2(2), 54-68. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3526988>.
- Elmin, A. (2023). Çalışan yönetiminin yeni stratejik yaklaşımı: Çalışan deneyimi fenomeni. Feride Bal ve Ozan E. Ufacık (Ed.). *Yönetim ve organizasyon alanında seçme yazılar* içinde (s.1-46). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Farndale, E. ve Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Gautier, K., Bova, T., Chen, K. ve Munasinghe, L. (2022). Araştırma: Çalışan deneyimi iş sonuçlarınızı nasıl etkiliyor? Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/blog/arastirma-calisan-deneyimi-is-sonuclarinizi-nasil-etkiliyor>

- Gerçek, Ö. (2022). İKY’de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/optimum/issue/70270/1054142>
- Gheidari, Y., ve Shami Zanjani, M. (2021). Designing a conceptual framework for digital employee experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 669-680. Erişim adresi: https://ijms.ut.ac.ir/article_78077_d913e1252bdae1640e0388fff52755e.pdf
- Harlianto, J. ve Rudi, R. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *JPB Review*, 8 (3): 1-16. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>
- Ho, N. T. T., Hoang, H. T., Seet, P., Jones, J., Pham, N. T. (2022). Career satisfaction antecedents of professional accounting returnees in international workplaces: an employee experience perspective. *Employee Relations: The International Journal*. 44 (5): 1014-1029. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0258>
- Horvat, V ve Kneese, Z. (2023). Employee Experience Journey Mapping: A New Approach to Attracting Talent in the Tourism Sector in the Shadows of Covid-19. *Tourism and Hospitality Management* 29(2): 209-219, <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
- İrfan, O. (2023). Çalışan deneyimi: *Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler, mutlu şirketler*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Joshi, A., Sekar, S. ve Das, S. (2024). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 53 (1), 299-313. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0478>
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analiz yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbid/issue/54983/727462>
- Köse, M. ve Nalbantoğlu S.Y. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1702689>
- Laiho, M., Saru, E. ve Seeck, H. (2022). It's the work climate that keeps me here: The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, 51(2), 444-463. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan H. ve N.R., S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem, *Human Resource Management*, 62 (1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C. Ve Srikanth, N. R. (2022) May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE, *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (6): 1148-1178, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582>
- Maylett, T. ve Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. US: Wiley.
- Merriam, B. S. (1998). *Qualitative research and cases study applications in education* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. US: John Wiley & Sons.
- Nightingale, A. (2009). A guide to systematic literature reviews. *Surgery (Oxford)*, 27(9), 381-384. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2009.07.005>
- Odaman Uşaklıgil, H. (2021). Çalışan deneyimi, çalışanın algısıdır. *Kaynak Dergisi*, 88, 8. Erişim adresi: <https://kaynakbaltas.com/yonetici-lider/calisan-deneyimi-calisanin-algisidir/>
- Panneerselvam, S. ve Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Porkodi, S., Al Balushi, S. S. K., Al Balushi, M. K. M., Al Hadi, K. O. R. Ve Al Balushi, Z. I. M. (2023). Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman. *Business, Management and Economics Engineering*, 21(2): 248–268. <https://doi.org/10.3846/bmee.2023.19498>

- Prouska, R. McKearney, A., Opute, J., Tungtakanpoung, M. ve Brewster, C. (2022). Voice in context: An international comparative study of employee experience with voice in small and medium enterprises, *The International Journal of Human Resource Management*, 33:15, 3149-3174, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925323>
- Soni, K., Chawla R., ve Sengar, R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41-48. Erişim adresi: <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol4Issue2/Article%204-%20Kanika%20Soni.%20Raghav%20Chawla%20and%20Ruby%20Sengar.pdf>
- Sonta, M. (2022). Designing playful employee experience through serious play–reflections from pre-pandemic corporate learning events in Poland. *Journal of Work-Applied Management*, 14 (1): 126-144. <https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021-0011>
- S., Ismail ve Subbarayudu, Y. (2023). Designing a positive employee experience – factors to consider. *Journal of Research in Business and Management*, 11(2), 157-160. Erişim adresi: <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol11-issue2/1102157160.pdf>
- Tucker, E., (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic Hr Review*, 19(4), 183-187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Veena, S. (2022). *Impact of employee experience on organizational commitment and organizational effectiveness* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karnataka Ulusal Teknoloji Enstitüsü, India.
- Yadav, M. ve Vihari, N. S. (2021). Employee Experience: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *FIIB Business Review*, 12 (3), 328-342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>.
- Yasun, S. (2021). Çalışanın kariyer yolculuğu, *Kaynak Dergisi*, 88, 6-7. Erişim adresi: <https://kaynakbaltas.com/calisan-bagliligi/calisanin-kariyer-yolculugu/>
- Yıldız, A. (2022). Bir araştırma metodolojisi olarak sistematik literatür taramasına genel bakış. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 367-386.

SUMMARY

Employee experience is the unique set of perceptions experienced by an employee at the touchpoints of his or her career journey in the organization. The aim of this study is to examine documents related to the concept of employee experience, a contemporary topic in the field of human resources management (HRM) that has become ambiguous in the Turkish literature due to a lack of research. A systematic literature review was conducted using Dergipark, Web of Science, Scopus, Google Scholar databases, and Google Search Engine to access articles on employee experience.

In qualitative research, data is collected through observation, interviews and documents. Document analysis is a qualitative research method used to meticulously and systematically analyze the content of written documents. Recently, there has been an increase in the number of studies mentioning document analysis and using this analysis in the methodological literature. The document analysis process consists of the stages of (1) accessing the document, (2) reading the document in depth, (3) performing content analysis, (4) digitizing the categories and (5) interpreting and publishing.

A total of 24 studies were selected systematically, including 5 Turkish articles 18 foreign articles, and 1 interesting foreign doctoral thesis in the field of Human Resources Management (HRM) on employee experience. These studies were examined in accordance with document analysis procedures, read in depth, and the authors, years, objectives, methods, and results of the studies are shown. A systematic literature review was conducted to access these studies.

Accordingly, a total of 24 studies were included in the analysis: 4 from Dergipark, 5 from Web of Science, 7 from Scopus, 6 from Google Scholar, and 2 from Google search engine.

Through document analysis, a comprehensive qualitative research method requiring in-depth reading of articles, 24 studies from the national and international literature were analyzed in terms of author, year, purpose, method, results, and theoretical foundations, and numerical data were extracted and interpreted. According to the findings, 21 (88%) of the studies were conducted in 2020 or later; 18 (75%) of them employed qualitative or mixed research methods; 13 (54%) aimed to understand the scope of employee experience; and 11 (46%) were based on theoretical foundations. Although recent studies highlight the importance of employee experience, the majority of qualitative studies aim to deeply understand what constitutes the content of employee experience. It can be suggested that once the scope and scale of employee experience are determined, quantitative studies will increase in the future, and more empirical model testing will be conducted. Finally, the study offers unique content and recommendations for managers and researchers to understand the scope, formation, and work related to employee experience.

In this study, documentation analysis of employee experience research in the literature was conducted. The limitations of this research are that it is a document analysis and consists of studies that can be accessed in the literature via specified database.

The following suggestions can be made for those who will conduct research on this subject: As theoretical implications, empirical studies can be conducted by developing a model on the antecedents (leadership, organizational culture, etc.) and consequents (dedication, job performance, etc.) of employee experience. Additionally, a national scale can be developed by taking into account the structure and dimensions of employee experience.