

DİJİTAL ÇALIŞAN DENEYİMİ VE UYGULAMALARI: BİR PLATFORM ÖRNEĞİ OLARAK EMPACTİVO

Zeynep HATİPOĞLU¹, Gülbeniz AKDUMAN²

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 11.12.2024

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 27.12.2024

Citation / Atf: Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2024). Dijital çalışan deneyimi ve uygulamaları: Bir platform örneği olarak Empactivo. Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research, 4(2), 157-174.

Özet

Çalışan deneyimi bir çalışanın organizasyona katıldığı andan itibaren yaşadığı tüm deneyimlerin toplamını ifade eder. Çalışan deneyimi, çalışanın işe giriş sürecinden, günlük iş faaliyetlerine, kariyer gelişimi fırsatlarına, örgüt kültürüne ve organizasyonla olan ilişkisine kadar birçok farklı faktörü içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Çalışan deneyimi, bir çalışanın organizasyondaki varlığı sırasında hissettikleri, etkileşimde buldukları süreçler ve aldıkları desteklerle şekillenmektedir. Çalışan deneyimi örgütlerde verimlilik artışını ve çalışan bağlılığını güçlendiren stratejik öneme sahiptir. Dijital çalışan deneyimi, dijital teknolojilerin iş dünyasında çalışanların iş yapış biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü inceleyen bir alandır. Dijital çalışan deneyimi, teknolojiyi kullanarak çalışanların verimliliğini, memnuniyetini ve bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Pandemiyle birlikte uzaktan ve hibrit çalışma modelleri ile dijital araçların artan kullanımı, çalışanların zaman ve mekândan bağımsız olarak esnek ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlamıştır. Yaşanan bu hızlı dijital dönüşüm süreci beraberinde veri güvenliği, gizlilik ve dijital becerilerin geliştirilmesi gibi zorluklar da ortaya çıkarmıştır. Örgütler dijital çalışan deneyimini geliştirmek için bu riskleri yönetmeli ve çalışanlarına dijital beceriler kazandırmalıdır. Gelecekte, yapay zeka, artırılmış gerçeklik gibi teknolojilerin dijital çalışan deneyimine daha fazla entegre edilmesi beklenmektedir, bu da çalışanların deneyimlerini daha etkileşimli ve verimli hale getirecektir. Dijital çalışan deneyimi, organizasyonlar için önemli bir stratejik avantaj sunmakta olup, doğru araçlar ve uygulamalarla entegre edildiğinde hem çalışan memnuniyetini hem de iş performansını artırmaktadır. Bu bağlamda her geçen gün önemi artan dijital çalışan deneyimi konusunda ilgili alan yazından ulaşılabılır en uygun çalışmaların belirlenmesi ve gözden geçirilerek özetlenmesi amacıyla sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında çalışan deneyiminde dijitalleşme süreci ve Türkiye’de dijital çalışan deneyimi konuları incelendikten sonra dijital çalışan deneyimi platformu örneği olarak “Empactivo” ve sunduğu hizmetler, dijital çalışan deneyimi uygulama örnekleri paylaşılmıştır. Bu çalışma dijital dönüşümün çalışan deneyimini nasıl şekillendirdiğine dair yeni bir anlayış ve uygulama örnekleri sunarak ilgili alan yazında yer alan kısıtlı sayıda araştırmanın geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan deneyimi, Dijitalleşme, Dijital çalışan deneyimi

DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE AND APPLICATIONS: EMPACTIVO AS A PLATFORM EXAMPLE

Abstract

Employee experience refers to the sum of all an employee's experiences from the moment they joined the organization. Employee experience is a broad concept that includes many factors, from onboarding to daily work activities, career development opportunities, organizational culture, and relationship with the organization. Employee experience is shaped by what an employee feels, the processes they interact with, and the support they receive during their presence in the organization. Employee experience is strategically important in increasing productivity and strengthening organizational loyalty. Digital employee experience is a field that examines how digital technologies transform the way employees do business in the business world. Using technology, digital employee experience aims to increase employee productivity, satisfaction, and loyalty. With the pandemic, remote and hybrid working models and the increased use of digital tools have enabled employees to work flexibly and

¹ Sorumlu yazar. Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye, zynhatipoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9437-610X

² Doç. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, gakeduman@fsm.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3256-982X

efficiently regardless of time and place. This rapid digital transformation process has also brought about challenges such as data security, privacy, and digital skills development. Organizations should manage these risks and provide digital skills to their employees in order to improve the digital employee experience. It is expected that technologies such as artificial intelligence and augmented reality will be further integrated into the digital employee experience, making employee experiences more interactive and productive. Digital employee experience offers an important strategic advantage for organizations and increases employee satisfaction and business performance when integrated with the right tools and applications. In this context, a systematic literature review was conducted to determine, review, and summarize the most appropriate studies available in the relevant literature on the increasingly important digital employee experience. After examining the digitalization process in employee experience and digital employee experience in Turkey in the light of conceptual information and research in the literature, "Empactivo" and the services it offers, as well as digital employee experience application examples, were shared as an example of a digital employee experience platform. This study will contribute to developing a limited number of studies in relevant literature by providing a new understanding and application examples of how digital transformation shapes employee experience.

Keywords: Employee experience, Digitalization, Digital employee experience

1. Giriş

Son yıllarda yaşanan pandeminin ve diğer değişimlerin etkileri, beş milyondan fazla insanın kariyer tercihlerini yeniden değerlendirdiği ve gönüllü olarak pozisyonlarını bıraktığı “büyük istifa” da dâhil olmak üzere birçok zorluğu beraberinde getirmiştir. Çalışanların bazıları kendilerine bambaşka bir kariyer yolu seçerken bazıları da farklı bir organizasyonda kariyerlerini sürdürmeyi tercih etmişlerdir. Çalışanların asıl beklentileri ise ihtiyaçlarına uygun, iş-yaşam dengesine özen gösteren ve geleceğe dair değişimlere açık olan bir yola doğru harekete geçmektir. Değişimi neyin yönlendirdiği düşünüldüğünde esneklik, iletişim ve tanınma gibi temalar öne çıkmaktadır. İşverenler için anahtar, çalışan ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda iş hedeflerine ulaşmak için bu alanlarda en iyi şekilde nasıl hizmet vereceklerini belirlemektir. Günümüz çalışanları, maaş artışları ve ikramiyeler gibi finansal ödüller sunmanın tek başına yeterli olmadığını ve çoğu durumda işe yaramayacağını açıkça belirtmektedirler. Bazı çalışanlar için zam önemlidir ve katılımı artırmaya yardımcı olabilir ancak çalışanların çoğu bundan daha fazlasını beklemektedir. Değerli hissettiren ve takdir kültürü olan bir iş ortamı birçok organizasyonun öncelik haline getirmeye alışkın olmadığı maddi olmayan varlıklardır (Shaheen, vd., 2024). İşverenler bu konularda en fazla insan kaynakları profesyonellerinin rehberliğine ihtiyaç duymaktadır. Ancak henüz insan kaynakları alanında bu değişim ve dönüşüm sürecine ilişkin net bir yol haritası bulunmamakta ve yeterli deneyime sahip uzmanların sayısı sınırlı kalmaktadır.

Çalışan deneyimi (EX) iş yerindeki insanların, süreçlerin ve teknolojinin birleşimi olarak kabul edebilir. İnsan kaynakları perspektifinden ise çalışan deneyimi, çalışanlara sunulan teknolojik olanakların, çalışma tarzı ve kültürün birleşimidir (Tucker, 2020).

Çalışan deneyimi ile insan kaynakları aynı anlamda kullanılmamalıdır. Çalışan deneyimi (EX), insan kaynakları (İK) ile aynı şey değildir, ancak yakından ilişkilidirler. EX, çalışanların işletmede nasıl hissettiği ve etkileşim kurduğuna odaklanırken, İK daha çok insanları yönetmekle ilgilidir ve bu kapsamda işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ve yasal zorunluklar gibi faaliyetleri gerçekleştirir. Benzer şekilde çalışan deneyimi ile çalışan katılımı da birbirinden farklıdır. Çalışan

katılımı, çalışanların işlerine ne kadar bağlı ve hevesli olduklarını ifade ederken, çalışan deneyimi, oturdukları masadan kullandıkları teknolojiye kadar organizasyonda yaşadıkları her etkileşimi içerir.

Çalışan deneyimi bir kuruluş perspektifinden ziyade çalışan perspektifinden sorun çözme süreçlerinin ve çözümlerinin sürekli sorgulanması, gözlemlenmesi ve analizi ile karakterize edilmektedir (Plaskoff, 2017). Bu, işe alım ve oryantasyondan görevlere, performans yönetimine, kariyer geliştirmeye ve hatta işten ayrılma durumu dahil çalışanın kariyer yolculuğunun tüm yönlerini içermektedir (Bersin vd., 2017). Ayrıca insanlar iş ortamına ilişkin günlük deneyimlerini ifade etmek için de duygusal tepkiler verirler. Her insan çevreden uyarılar aldıkça, uyarıların bilişsel ve duygusal işlenmesinden sonra deneyimler oluşur ve algılarla birlikte bir tepki ortaya çıkar. Yaşam deneyimleri içindeki her olumlu veya olumsuz olay kişileri uyarır. Uyarıcılar, bir çalışanın yaşam döngüsündeki birden fazla temas noktasında alınır ve bu uyarılar genelde kontrol altında olmayabilir. Daha da önemlisi uyarıların insan zihninde iş ve iş dışı alanlar arasındaki dinamik bir etkileşimden ne düzeyde etkilendiğini belirlemek zordur (Kahn, 1990; Khandelwal, vd. 2023).

Çalışan deneyimi, bir kişi işlemeye ait bir iş ilanı gördüğü anda başlar. Potansiyel bir çalışan markaya aşına olabilir, ancak sizi bir işveren olarak görmeye ve işletmeyi bir kariyer hayal etmeye başladığında, kurumla bir süreç başlatır. Başvuru sürecinden işe alım sürecine ve günlük iş yaşamlarına kadar, her çalışanın karşılanması gereken ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması deneyimine yönelik beklentileri bulunmaktadır (Raia, 2017). İdeal çalışan deneyiminde, çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissederler. Net iletişim, doğru araçlara erişim, büyüme fırsatları ve olumlu bir çalışma ortamı ile ideal çalışan deneyimi süreci, çalışanların en iyi performansını gösterebilmeleri için işi keyifli ve tatmin edici hale getirir.

Bu araştırma, çalışan deneyimi kavramını dijitalleşme bağlamında ele alarak, dijital teknolojilerin çalışanların iş yaşamına etkilerini incelemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı dijital çalışan deneyiminin teorik temellerini ortaya koymak, Türkiye bağlamında bu konunun mevcut durumunu analiz etmek ve dijital çalışan deneyimi platformu örnekleri sunarak alana yönelik somut uygulamalar hakkında bilgi sağlamaktır. Bu doğrultuda, ilgili alan yazından elde edilen kavramsal bilgilerle desteklenen bir sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiş ve dijitalleşmenin çalışan deneyimini nasıl dönüştürdüğüne dair kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında çalışan deneyiminde dijitalleşme süreci ve Türkiye’de dijital çalışan deneyimi konuları incelendikten sonra, Türkiye’de dijital çalışan deneyimi platformu örneği olarak “Empactivo” ve sunduğu hizmetler ile dijital çalışan deneyimi uygulama örnekleri paylaşılmıştır. Bu araştırma dijital araç ve platformların çalışan deneyimini nasıl dönüştürdüğüne dair örnekler sunarak, kurumların dijital dönüşüm stratejilerine katkı sağlayacak pratik bilgiler sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Çalışan Deneyimi

İnsan kaynaklarının evrimi genel olarak dört farklı döneme ayrılabilir. İlk dönemde fayda odaklı bir anlayışla hareket eden insan kaynakları daha sonra üretkenliğe ve çalışan performansına odaklandığı ikinci dönemi yaşamıştır. Üçüncü dönemde ise çalışan katılımı ön plan çıkarken karlılıktan ziyade çalışanlara değer sunma ve çalışanların işlerinde anlam bulma çabalarına yanıt vermeye yönelik bir insan kaynakları anlayışı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu dönemde güç işverenler ve çalışanlar arasında bölünmüş ve ardından sessiz bir devrim olan dördüncü döneme geçiş yapılarak çalışan deneyimine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Aslında, bu devrim işverenlerin davranışlarını çalışanlara bir varlık olarak gören yaklaşımla, onları belirli süreçlere ve davranış kalıplarına uymaya zorlamadan en iyi şekilde çalışabilecekleri ortamı anlamaya ve ihtiyaçlarını karşılamaya gayret eden, çözümler ortaya koyan yeni bir bakış açısı olan çalışan deneyimine dönüştürmüştür. Çalışan deneyimi işveren imajı, işveren markası, çalışanları müşteri olarak görme anlayışı veya çalışan katılımı demek değildir (Morgan, 2017; Gheidar ve ShamiZanjani, 2020; Turner ve Turner, 2020; Lee ve Kim, 2023).

Çalışan deneyimi tanımı için çeşitli yorumlar vardır. Çalışan deneyimi hakkında düzenli olarak yeni ünvanlar, roller ve uygulama alanları ortaya çıksa da bu kavramı ve nasıl görünmesi gerektiğini anlamak konusunda çok fazla kafa karışıklığı ve belirsizlik söz konusudur (Gheidar ve Zanjani, 2021). EX, müşterilerin deneyimini temsil eden CX ve kullanıcıların deneyimini ifade eden kullanıcı deneyimi (UX) ile karşılaştırılabilecek bir kavramdır. Çalışanlar ve kuruluşlar arasında gerçekleşen etkileşimlerin sonucudur, kuruluş üyelerinin rollerine yönelik tutumlarını ve genel algılarını kapsar (Bersin, vd., 2017). Gautier vd. (2022) çalışan deneyimi ile müşteri deneyimi arasındaki ilişkiyi global alanda faaliyet gösteren bir perakende firmasının üç yıllık verilerini inceleyerek analiz etmişlerdir. Araştırmacılar, bir mağazanın çalışan deneyimi ölçümlerinin alt çeyrekte üst çeyreğe ilerlemesi durumunda gelirinin %50'den fazla artacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Son birkaç yıldır, çalışanların deneyimleri oldukça kişiselleştirilmiştir. Deneyim uzun vadeli bir kavram olan etkileşimin aksine, yüksek etkiye sahiptir ve daha kısa sürelidir. Pek çok deneyimin bir araya gelmesi, bir birey için etkileşimi ifade etmektedir. Çalışan deneyiminin evrimi, örgütün evrimiyle uyumludur ve örgütün evrimiyle uyumlu olarak gelişmektedir (Thompson, 1993; Lee ve Kim, 2023). Örgütler, iş büyümesiyle birlikte gelişir ve bu gelişime örgütün süreçlerinin, sistemlerinin, uygulamalarının ve kültürünün evrimi eşlik eder. Örgütlerin, örgütün içinde ve dışında çalışanların deneyimini geliştirmek için harcadıkları çaba ve dikkat miktarı, örgütün iş büyümesini karşılamak için yetenek çekme ihtiyacıyla doğrudan ilişkili olacaktır. Her organizasyonun müşteri beklentileri farklı olduğu için, ilgili sektörlerdeki veya organizasyonlardaki çalışanlara sunulan olanaklar ve çalışanların beklentileri de önemli ölçüde farklıdır. Makro düzeyde, hizmet sektöründeki çalışan deneyimi tasarımı, teknoloji kullanımı, esnek işyerleri, müşteri merkezli kültür vb. konulara odaklanır. Makro düzeyde, üretim sektöründeki çalışan deneyimi tasarımı, fiziksel çevre, verimlilik ve üretkenlik odaklı iş yeri, iç ve dış müşteri memnuniyeti vb. konulara odaklanır. Bu nedenle, çalışan deneyimi tasarımı belirli bir endüstrinin veya sektörün özelliğinden etkilenir. Her organizasyonun, organizasyonların farklı

özelliklerine dayalı farklı çalışan deneyimi tasarımlarına ihtiyacı vardır; çalışan deneyimi tasarımı için temel kavram aynıdır. Çalışan deneyimi tasarımı işverenin istihdam ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmasını mı yoksa çalışanların kendi önceliklerini ve beklentilerini karşılamak için o organizasyonda mı çalışmak istediğini ifade etmektedir (Ivarsson ve Larsson, 2010; Kulkarni ve Mohanty, 2022).

Çalışan deneyimi örgütlerde verimlilik artışını ve çalışan bağlılığını güçlendiren stratejik bir öneme sahiptir. Dijital çalışan deneyimi, dijital teknolojilerin iş dünyasında çalışanların iş yapış biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü inceleyen bir alandır. Dijital çalışan deneyimi, teknolojiyi kullanarak çalışanların verimliliğini, memnuniyetini ve bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Pandemiyle birlikte uzaktan ve hibrit çalışma modelleri ve dijital araçların artan kullanımı, çalışanların zaman ve mekândan bağımsız olarak esnek ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlamıştır.

Olumlu çalışma ortamı, çalışanın işyerinin ruh hali ve tonu hakkındaki hissidir. Organizasyonun sağladığı insan odaklı anlayışı yansıtan ayrıcalıklar, çalışan deneyimini geliştirmeye ve iyileştirmeye yardımcı olan kültür ve çalışma ortamı olumlu ortamın göstergeleridir (Morgan, 2015).

Morgan (2017) çalışan deneyimini, çalışanların beklentileri, talepleri ve ihtiyaçları ile bu beklentiler, talepler ve ihtiyaçlarla ilgili organizasyonel tasarımın kesişimi olarak tanımlamıştır. Bu deneyim, çalışanın kuruluşla yaşadığı yolculuktur. Bir çalışanın işe alım öncesinden çıkış sonrasına kadar bir işverenle yaşadığı tüm etkileşimlerin toplamıdır. Morgan, çalışan deneyimini fiziksel, teknolojik ve kültürel deneyimler olarak üç boyutlu ele almıştır:

- **Fiziksel deneyim:** Çalışanların gerçekte çalıştığı fiziksel çalışma ortamını ifade eder ve çalışma alanı, tesisler ve ekipman, aydınlatma, gürültü ve ergonomiyi içerir. Fiziksel deneyim, çalışma ortamının duyuşal unsurlarıyla ilgilidir. Örneğin, bina kat planının verimliliği ne kadar desteklediği, sandalyelerin ve masaların ne kadar rahat ve işlevsel olduğu, gürültülü veya sessiz bir çalışma ortamı olup olmadığı veya molalarda yemek yiyip dinlenebilecekleri bir yerin olup olmadığı. Fiziksel yönler, çalışanların işleri hakkında nasıl hissettiklerini ve odaklanma ve görevlerini yerine getirme yeteneklerini doğrudan etkiler.
- **Teknolojik deneyim:** Teknoloji, işyerinin temel bir işlevidir. Çalışanlar iş bulmak, işlerini yapmak, meslektaşlarıyla iletişim kurmak, insan kaynakları ve diğer hizmetlerle etkileşim kurmak amacıyla dijital araçlardan faydalanırlar. Dijital araçların beklentilerini karşılayıp karşılamaması ve işi kolaylaştırıp kolaylaştırmaması çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Teknoloji sıradan görevleri otomatikleştirmeli ve daha karmaşık görevleri ve süreçleri basitleştirmelidir. Örneğin, iş başvuru sürecinin adaylar için kolaylaştırıldığı bir başvuru sayfası oluşturulması adayların başvuru oranını artıracaktır. Dijital çalışan deneyimi, son kullanıcıyı anlamaya çalışarak teknoloji çalışanlarını oluştururken, satın alırken, uygularken ve iyileştirirken bir başlangıç noktası olmalıdır.

- **Kültürel deneyim:** Kültürel deneyim, bir şirketin kişiliğidir. Günlük uygulamalarda sergilenen değerleri, sembolleri ve görünür davranışları içerir. Başka bir deyişle, çalışma ortamının nasıl hissettirdiğini etkileyen maddi olmayan unsurlardır. Kültür, insanların çalışmak isteyeceği ve gelişebileceği bir ortam yaratmakla ilgilidir. Doğru kültür olmadan, dijital ve fiziksel deneyim, arzu edilen çalışan deneyimini yaratmak için yeterli olmayabilir. Yaratıcılığı, iş birliğini ve çalışanı güçlendirmeyi teşvik eden bir şirket kültürü, risk alan, aktif olarak yenilik yapan, yeni fikirler üreten ve ardından bunları uygulamak için iş birliği yapan çalışanları yetiştirir. Bu tür bir kültür ayrıca çalışanları yeni sistemleri ve girişimleri benimsemeleri için doğru zihniyete sokar.

Deneyim çağı olarak ifade edilen günümüzde işinin özü kurumun sunduğu çalışma deneyimini, organizasyonun bir iş ilişkisi ile temas ettiği tüm paydaşlar için, olabilecek en iyi hale getirmek olan yeni bir uzmanlık alanı, günümüz çalışanlarının ihtiyaçlarına çok daha anlamlı bir değer önermesi yani vaat sunmaktadır. Bu deneyim çağında ise çalışan deneyiminin vaat ettiklerini şu şekilde belirtebiliriz (İrfan, 2022):

- Organizasyonun varoluş amacını netleştirmek ve yaymak,
- Organizasyon ile çalışanların anlamlı ilişkiler kurup geliştirmesini sağlamak,
- Çalışma alanlarında olumlu bir iş deneyimi sunmak,
- Çalışanlara işlerini yapmaları için sunulan araçlarda olumlu bir deneyim sunmak,
- Aidiyet yaratacak deneyim tasarımlarını temas noktaları üzerinden veri bazlı takip etmek,
- Deneyimin anlık durumunu veri bazlı ve anlamlı şekilde ilgili paydaşlar için erişilebilir kılmak,
- Toplam deneyimi geliştirmek, iyileştirmek için çalışanlarla birlikte hareket etmek.

Bugün çalışan deneyimi konusunda lider olan işletmeler insan kaynakları ve kurumsal iletişim ekiplerinin iş birliğinin yoğun olduğu bir yapı kurmuşlardır. Çünkü açık bir iletişim ağı oluşturulmadığında çalışanlar genellikle aldıkları bilgilerin kaynağını ayırt edemezler ve yanlış bir algının oluşması organizasyonun tüm yapısını olumsuz etkileyebilir. İnsan kaynakları profesyonelleri üst düzey yöneticilere sundukları verilerde çalışan deneyiminin her aşamasında kuruluşun sunduklarını analiz ederek çalışan istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını belirleyerek kuruluş genelindeki ihtiyaçlara bakmasına yardımcı olmalıdır. Ayrıca, her kademedeki yöneticilerin çalışan deneyiminin ne olduğunu, rollerini, çalışanların neye önem verdiğini ve çalışanlar için en iyi şekilde nasıl hizmet vereceklerini anlamaları için araçlar oluşturulması da insan kaynakları ve kurumsal iletişim çabalarının koordinasyonunu gerektirir. Bu yaklaşım, çalışan deneyimi stratejisinin bütünsel olmasına ve yalnızca yaşam döngüsü aşamalarının bütünselliğine katkı sağlayacaktır.

Çalışan deneyimini çalışan yaşam döngüsü kapsamında ele almak ve farklı aşamalar açısından düşünmek gerekir. Yeni mezun, orta düzey deneyimli veya emeklilik aşamasına gelmiş bir kişiye aynı

deneyimi yaşatmayı ummak genellikle başarıyla sonuçlanmaz. Çünkü her kitlenin ve her bireyin beklentisi farklı olacaktır. Ancak deneyim aşamalarını değerlendirirken ortak bir çerçeve kullanmak gerekirse, Personio (2024) tarafından oluşturulan dört aşamalı örnek üzerinden ilerlenebilir ve her bir aşamada sorular yanıtladığında Tablo 1’ gösterilen çalışan deneyimi yol haritası ortaya çıkarılabilir:

Tablo 1. Çalışan Deneyimi Yol Haritası

Aşama	Açıklama
Aday Kazanımı	Başvuru süreci nasıl ilerledi? Tüm soruları derhal yanıtlandı mı? Aday teklife ne kadar hızlı yanıt verdi? Teklif kabul edildi mi? Sonraki adımlarla ilgili adaya bilgi verildi mi?
Oryantasyon Eğitimi	Yapılandırılmış bir süreç bu aşamada başarı için büyük öneme sahiptir. İlk gün genellikle en önemli deneyim günlerinden biridir. Bu nedenle bir çalışan gerekli ekipmana, işi nasıl yapması gerektiğine dair bilgilere ve ilgili tüm iş arkadaşlarına ulaşma imkânına sahipse, başlamasına yardımcı olan olumlu bir deneyimle başarıya hazır hale gelebilir.
Gelişim	Bir çalışan organizasyon içinde büyüdükçe, gelişiminin desteklenmesini bekler. Performans değerlendirmeleri ve gelişim planları bu süreçte yardımcı olabilir, ancak çalışan gayretlerinin somut çıktılarını ve teşvikleri de görmek isteyecektir.
İşten Çıkış	Son izlenim de ilk izlenim gibi son derece önemlidir. Bu nedenle bir çalışanın görev süresinin son günleri hem çalışanın hem de iş arkadaşlarının deneyimi üzerinde etkili olabilir. Net ve yapılandırılmış bir işten ayrılma süreci hem işten ayrılan çalışan için hem de etrafındaki iş arkadaşları için işvereni değerlendirmenin ve samimiyetini anlamamanın bir parçasıdır. Dolayısıyla işten çıkış süreci adil, anlayışlı ve çalışanın katkılarını takdir eden bir süreç olmalıdır.

2.2 Dijital Çalışan Deneyimi (Digital Employee Experience- DEX)

Yapay zekâ insan zekâsıyla birleştirildiğinde, zenginleştirilmiş bir çalışan deneyimi tasarlamak için kullanılmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinde sürekliliği olan görevleri otomatikleştirmeye ve süreçleri yeniden tasarlamaya yardımcı olan yapay zekâ uygulamaları insan etkileşimini azaltma yönündeki ilk algının aksine, dijital otomasyon insan kaynakları ekiplerinin çalışanlar, yöneticiler ve adaylara daha fazla vakit ayırmak ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için etkili bir araç olarak kullanımıyla gündeme gelmiştir. İnsan kaynaklarında yapay zekâ aşağıda belirtilen insan kaynakları uygulamalarında kullanılmaktadır (Zel ve Kongar, 2020).

Yapay zekâ destekli oryantasyon araçları: Yapay zekâ insan kaynaklarının evrak gönderme, oryantasyon toplantıları planlama ve yeni çalışanların bazı temel sorularına yanıt verme gibi rutin manuel görevlerinden bazılarını oryantasyon süreci boyunca yönetmektedir. Bu mekanizma sayesinde, yeni çalışanlar oryantasyon süreçlerinde herhangi bir gecikmeyle karşılaşmazken sorularına zamanında yanıt alırlar. Oryantasyon sohbet robotları, daha iyi bir iletişim akışı ve talep üzerine kritik bilgiler sağlayarak yeni çalışanların oryantasyon deneyimini iyileştirmeye yardımcı olmaktadır (Asher, 2017).

Sanal İK asistanı/Sohbet robotu (Chatbot): Bu yapay zekâ tabanlı akıllı asistanlar, çalışanların yan haklar, tatil planları ve işyeri uygulamaları hakkında sorularını yanıtlarken ve temel sorunlarını çözmek konusunda yardımcı olabilmektedir. Bu asistanlara sürekli erişim olanağının olması insan kaynakları ekiplerine önemli bir zaman avantajı kazandırmaktadır (Rathi, 2018).

Ruh sağlığı sohbet robotları: Ruh sağlığı sohbet robotları, tükenmişlik riskini değerlendirmek için belirli sorular sorarak çalışanların ruh hallerini, davranışlarını ve stres seviyelerini analiz etmek üzere tasarlanmıştır. Bu yapay zekâ destekli sohbet robotları, doğal dil işleme ve duygu analizi temelinde oluşturulmuştur. Çalışanların değerlendirmesine ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, bazı sohbet robotları kişiselleştirilmiş farkındalık uygulamaları bile önermektedir. Araştırmalar, kullanıcıların ruh sağlığı sohbet robotlarıyla konuşurken kendilerini güvende ve rahat hissettiklerini göstermiştir (Cameron, 2017).

Yöneticiler için sanal koçluk botları: Yapay zekâ tabanlı koçluk botu, yöneticileri çalışanlarıyla zorlu konuşmalar yapmaları gerektiğinde hazırlayabilen bir araçtır ancak insanların karşılıklı kurdukları diyalogların yerini almaz. Ancak yöneticilere çalışanların karmaşık problemlerine ilişkin tartışmalar konusunda pratik yapma ve hazırlanma amacıyla katkı sağlamaktadırlar (Zel ve Kongar, 2020).

Kişiselleştirilmiş yapay zekâ tabanlı kariyer geliştirme araçları: Yapay zekâ tabanlı geliştirme portalları, çalışanların profillerine göre uygun açık dahili pozisyonları önerir ve ayrıca kişisel gelişim ihtiyaçlarına, beklentilerine ve ilgi alanlarına göre eğitim programları sunabilir (Maity, 2019; Zel ve Kongar, 2020). Bu platformlar, organizasyon içindeki yetenek yönetimi, performans yönetimi ve yetenek edinme sistemleriyle iyi bir şekilde entegre edilmiştir.

Katılım ve iş birliği yapay zekâ araçları: Yapay zekâ tabanlı nabız anketleri, oylamalar ve iş birliği platformları, çalışanların ruh halleri, tepkileri ve genel katılım düzeyleri hakkında gerçek zamanlı veriler üretmeye yardımcı olmaktadır. Bu araçlar, çalışanların organizasyonlar ve yöneticiler ile ilgili algıları ve beklentileri hakkında daha derinlemesine bir anlayış sağlayarak, ele alınması gereken herhangi bir sorun varsa zamanında yanıt vermelerini kolaylaştırmaktadır (Zel ve Kongar, 2020).

Belirtilen bu araçlar sayesinde yetenekli çalışanların çekilmesi, adaptasyonu ve elde tutulması kolaylaşabilir ve hızlı yanıt bekleyen yetenekler için yapay zekâ kullanımı insan kaynakları profesyonelleri tarafından etkin bir araç olarak kullanılabilir.

Küreselleşme ve dijitalleşmenin ilerlemesiyle birlikte, yetenekli çalışanların yeterliliklerine yönelik talepler artmaktadır, daha güçlü analitik beceriler ve problem çözme becerileri artık ön koşul haline gelmiştir. Ancak yeni düzende bilginin inovasyona dönüştürülebilmesi için, uygulama tabanlı öğrenmeye dayalı geliştirilebilen ve deneyimsel olarak test edilen bilgiye de ihtiyaç vardır (Harteis, 2019). Bugün dev teknoloji şirketleri başta olmak üzere pek çok oluşum, çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla her zamankinden daha fazla emek sarf etmektedir. Dolayısıyla her geçen gün, dijital çalışan deneyimi ile ilgili çalışmalarını önemli ölçüde hızlandırırken bu konuda iyi niyetle yapılan çalışmalar ise geleneksel bakış açısı ile uygulanmaya çalışıldığında yetersiz kalmaktadır.

Dolayısıyla emek dünyasında, bunun sadece 'yeni dijital ekonomi' için 'eğitim' veya beceri ve yeterliliklere yatırım meselesi olmasını beklemek uygunsuz olacaktır. Aksine, her şeyin farklı olacağı yeni bir çalışma dünyasına girme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektöründe, değişecek olan şey,

çalışan ile işveren arasındaki ilişki veya daha doğrusu işi sağlayan, ücreti hesaplayan ve maaş bordrosunu hazırlayan algoritmadır; istihdam sözleşmesi, ücret pazarlığı, işten çıkarma prosedürleri, sosyal güvenlik, iş sağlığı ve güvenliği standartları da değişecektir. Sanayi sektöründe de üretim biçimleri değişmekte, işçi ile (akıllı) makine arasındaki etkileşim farklılaşmakta işçinin gözetimi ve denetimi artmakta, yönetsel uygulamalar ise çalışan üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. Dijital ekonomi tartışmalarında, yeni teknolojilere (uzaktan çalışma, mobil çalışma, topluluk binaları) uyum sağlamayı amaçlayan geleneksel firmalar ile yeni teknolojilerle ve bu teknolojilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve temelde farklı bir çalışma organizasyonu biçimiyle karakterize edilen, daha çevik, proje modunda yapılandırılmış, bir ekosisteme daha açık ve özellikle inovasyonun yayılması açısından çok daha verimli olan ‘dijital yerliler’ arasında genel bir ayırım yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Mettling, 2015; Degryse, 2016).

Başarılı bir dijital dönüşüm ve müşteri deneyimi sunmak, çalışan katılımını ve üretkenliğini artırmak, genç çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için organizasyonların dijital çalışan deneyimlerini düşünmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. En ilgi çekici çalışan deneyimine sahip kuruluşların, daha az ilgi çekici çalışan deneyimine sahip kuruluşlara kıyasla çalışanları arasında %22 daha fazla katılım sağlandığı, diğer işletmelerden %12 daha fazla müşteri memnuniyeti olduğu, çalışanların organizasyonda kalma sürelerinin dört kat arttığı ve üç yıllık gelir büyüme oranları tüm örneğin ortalamasından 2,3 kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mazor vd., 2019). Bu süreçte, organizasyonların çalışanlarına dijital deneyimlerini ve becerilerini geliştirmeleri için sağlayabilecekleri mevcut eğitim imkânları liderlerin çalışanlarının yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmede ne kadar etkili destek sağladıkları, katılımcı bir anlayışla hareket ettikleri ve çalışma ortamının dijitalleşmeye uygun dizayn edilmesi de başarı için önem arz etmektedir. Örgüt kültürü, kuruluş içinde paylaşılan değerler, inançlar kümesidir ve üyelerinin davranışlarını belirlediği için dijital çalışan deneyimini de etkilemektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Daha iyi bir çalışan deneyimi için en önemli iki faktör, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlama yeteneği ve işyerlerinin dijital etkileşime hazır olmasıdır. Bu nedenle, kuruluş çalışanların iş etkinliklerini iyileştirmek için teknoloji araçları ve diğer ekipmanlar konusundaki gereksinimlerini karşılamalıdır (Chandwani vd., 2021). Bu konuda Pordoki vd. (2023) tarafından yapılan sınıflandırmada dijital çalışan deneyimi; dijital araç kullanılabilirliği, teknoloji erişilebilirliği, eğitim fırsatlarına erişim, liderlik desteği, örgüt kültürü ve çalışma ortamından etkilenmektedir.

Dijital çalışan deneyimini iyileştirmek, organizasyonların fark yaratması adına kritik bir role sahiptir. Özellikle ilk adımda dijital çalışan deneyimi ile ilgili bir ekip oluşturmak gerekmektedir. Bu ekibin üyeleri tüm organizasyonun sesini dinleyebilecek şekilde her kademedden olmalıdır. Üstelik bu ekip, yalnızca insan kaynakları, bilişim teknolojileri, işe alım uzmanı alanlarından değil, organizasyondaki tüm çalışanlardan gelen çalışanları içermelidir. Ayrıca ekip üyeleri, çalışanlara yönelik kurum içi araştırma faaliyetlerini yürüterek dijital anlaşmazlık noktalarını veriler eşliğinde tespit etmelidir. Dijital

çalışan deneyimi ekibi maddeleri uyguladıktan sonra veriler eşliğinde iyileştirme için gerekli maliyetleri hesaplamalı ve kıyaslamalar yaparak diğer organizasyonların maliyet azaltışı yöntemlerini kendi organizasyon dinamikleri içerisinde uygulama planı oluşturmalı ve üst yönetim liderliğinde her adım takip edilmelidir (Green, 2017; Maylett ve Wride, 2017; Shivakumar, 2019). Ancak organizasyonlarda yapay zekâ araçlarının dijital çalışan deneyimi konusunda taşıdığı risk faktörleri de yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Bu risk faktörlerinden bazıları; güven ve şeffaflık konusunda eksikliklerin olması, veri güvenliği sorunları, sisteme taraflı bir bakış açısıyla veri girişi yapılma ihtimali ve çalışanların sosyal ilişki konusunda hissedebilecekleri eksikliklerdir.

Gallup (2022) tarafından 96 ülkede 112.313 işletmenin katılımı ile yürütülen geniş çaplı araştırmaya göre çalıştığı şirkete bağlı hisseden çalışan sayısı yalnızca %21 ve Türkiye’de ise bu oran yalnızca %15’tir. Bugün hayatından memnun ve geleceğe umutla bakan çalışan sayısı ise dünya genelinde %33 ve Türkiye’de %23 olarak belirtilmiştir. 2023 yılında ise bağlı hissedenlerin oranında küçük bir artış gözlenerek %23’e çıkmıştır. Ancak bu sonuçlar gerek Türkiye’de gerekse dünya çapında çalışan bağlılığının son derece düşük olduğunu ve özellikle pandemi ile birlikte işyerinde anlam ve amaç konularına odaklanma ihtiyacının neden ön plana çıktığına ilişkin bir öngörü sunmaktadır. İnsanlar bir yere ait olmak, değerli hissetmek, sayılarla ifade edilen anlayıştan bireye özgü beklentiler ve becerilerle, değerlerle yönetim anlayışına odaklı işletmelerde çalışmayı istemektedirler. Son dönemin diğer önemli konularından birinin işyerinde psikolojik güvenlik algısı ve öznel iyi oluş hali olmasının temel nedenleri bahsedilen bu beklentilerdir (İrfan, 2022). Bu duruma duyarsız kalan ve halen geçmişteki gibi kar ve verimlilik dışında bir gündemi olmayan veya göstermelik yaklaşımlarla hareket eden üst yönetim kadrolarının samimiyeti sorgulanmaktadır. Direkt istifa yoluna gidilmese bile her gün ayrı bir arayış ile uyanan ve işyerine gelen çalışanlar zaten sessiz istifa yolunu seçmişlerdir ve asıl karlılık ve verimlilik kaybı buradan kaynaklanır. Morgan’ın (2017) dünyanın en başarılı işletmeleri arasından seçtiği 252 şirketle gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre çalışan deneyimine yatırım yapan organizasyonlar %25 daha az çalışanla, cirolarını iki kat artırabilmiş ve karlılıkları da dört kat artmıştır.

Liderler çalışan deneyimini iyileştirmek için; çalışan sağlığını ve refahını teşvik etmeli, kariyer gelişimine öncelik vermeli, çalışanların neden işten ayrılma eğilimine girdiği konusunda kendileriyle bire bir iletişim kurarak sorunları anlamalı ve çözüm yolları bulmalı, her kademedeki yöneticilerin birer lider rolünde olmasını ve çalışanlara hizmet edecek şefkatli bir yaklaşımla hareket etmelerini desteklemelidirler. Ayrıca her seferinde bir kişinin bireysel ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili olan önemli anları ele alabilir ve çalışanlarını daha derinlemesine tanıyabilmek ve yürekten liderlik edebilmek için ellerinden gelen çabayı sarf etmelidirler.

3. Dijital Çalışan Deneyimi ve Uygulamaları: Bir Platform Örneği Olarak Empactivo

Türkiye’de dijital çalışan deneyimi, özellikle son yıllarda hızlı bir dönüşüm geçirmektedir. Pandemi, dijitalleşme sürecini hızlandırarak şirketleri uzaktan çalışma modellerine uyum sağlamaya zorlamıştır.

Türkiye'deki şirketlerin en çok üretim, finans, satış ve pazarlama gibi alanlarda dijitalleşmeye öncelik verdiği gözlemlenirken, insan kaynakları alanında dijital araçların etkin kullanımı hala geliştirilmesi gereken bir alan olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları özelinde ise önceliklendirilen alanların başında eğitim ve gelişim gelmektedir. Mercer (2021) "Türkiye Dijital Dönüşüm ve İş Gücü Beceri Gelişimi" araştırmasında bunun sebebi şirketlerin %69'unda mevcut çalışanlarının dijital becerilerinin geliştirilmesinin hedeflenmesi, %38'inde dijitalleşmeyle birlikte yeni iş rolleri oluşacağına öngörülmesidir. Bu doğrultuda, şirketler öncelikle çevrimiçi eğitim platformları, iş birliği araçları ve veri odaklı karar destek sistemleri gibi teknolojilere yatırımlar yapmaktadırlar.

Bununla birlikte, dijitalleşmeyi kurumsal kültüre entegre etme sürecinde hala çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük şirketlere kıyasla daha düşük dijital olgunluk seviyelerine sahip olduğu için bu süreçte daha temkinli bir yaklaşım sergilemektedir. Çalışanların dijital araçlara uyum sağlamakta zorlanması, dijital güvenlik kaygıları ve kültürel direnç, bu zorluklar arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Öte yandan, dijitalleşmeye stratejik yatırımlar yapan şirketler, veri odaklı yaklaşımları sayesinde çalışanlarının ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak bu ihtiyaçlara uygun çözümler sunabilmektedir. Dijital anketler, anlık geri bildirim sistemleri ve çalışan takdir - ödüllendirme platformları, Türkiye'deki şirketlerin dijital çalışan deneyimini iyileştirmek için kullandığı en etkili araçlar arasında yer almaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca çalışan bağlılığını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel verimliliği de önemli ölçüde iyileştirmektedir.

Empactivo, kurumlardaki çalışanları ortak değerler ve amaçlar etrafında toplamayı hedefleyen bir dijital çalışan deneyimi ve kültür platformudur. Kurum içindeki pozitif sosyal bağları zenginleştiren ve çalışan bağlılığını artıran yenilikçi çözümler sunmaktadır. Oyunlaştırma mekaniklerini iç iletişim ile birleştirip, çalışanlarda hedeflenen alanlarda farkındalık artışı yakalayan özel yöntemler kullanmaktadır.

Şirket değerleri seçilerek tüm çalışanlar tarafından paylaşılabilen takdir ve teşekkür mesajları, platformu çift yönlü iletişime açmaktadır. Bu sayede sadece insan kaynakları veya iç iletişim ekibinin paylaşacağı duyurulardan oluşmayan, birebir çalışanların yaptığı paylaşımlar ile daha çok benimsenen ve sıklıkla giriş yapılan bir platforma dönüşmektedir.

Periyodik dönemlerde gerek sosyal bağları pekiştirmek, gerekse önemli konularda farkındalık geliştirmek için bilgi yarışmaları ve anketler düzenlenebilmektedir. Bu yarışmalardaki sorulara belirlenen süre içerisinde doğru yanıt veren çalışanlar puanlar toplar. Takdir alarak, bilgi oyunlarına katılarak, anketlere yanıt vererek toplanan puanlar, işletmelerin belirleyeceği çeşitli yöntemlerde ödüllere, hediye çeklerine ya da belirlenen sivil toplum kuruluşlarında bağışa dönüşmektedir. Çalışanın platformdaki aksiyonlarının bir ödülle dönüşmesi ayrı bir motivasyon unsurudur.

Çalışanların doğum günü ya da işe giriş yıldönümlerini otomatik olarak kutlayan platformda, kurumun önem verdiği özel günler de birçok farklı ve renkli içerikle kutlanabilmektedir. Bu gibi özel günlere verilen yüksek önem, çalışanların işletmeye bakış açısını daha pozitif bir noktaya getirmektedir.

Yapılan bu uygulamalar çalışanların işyerindeki deneyimlerini kişiselleştirir ve yaptığı işte anlam duygusu yaşamasına katkı sağlar. Bu sayede çalışanlar da verimlilik ve bağlılık artışı gözlenir. Empactivo'nun sunduğu bu dijital araçlar, kurum kültürünün dijital platformda da sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır.

3.1 Empactivo Dijital Çalışan Deneyimi Platformu Uygulama Örnekleri

Dijital çalışan deneyiminde öne çıkan sektörler arasında finans ve bankacılık, teknoloji firmaları, e-ticaret ve perakende ile özellikle global merkezli yönetilen üretim sektörü firmaları gelmektedir. Empactivo platformu açısından da tablo benzerlik göstermektedir.

Kordsa firması, Türkiye, Brezilya, ABD, Endonezya ve Tayland lokasyonlarındaki çalışanları için hem ülke içi, hem de ülkeler arası takdir - teşekkür kültürünü geliştirmek için Empactivo platformunu kullanmaktadır. Çalışanların iki ayrı hesabı bulunur; ilk olarak sadece kendi ülkelerindeki çalışanlar arası kullanım yapılırken, global hesap aracılığı ile tüm dünyadaki Kordsa lokasyonlarındaki çalışanlar birbirlerini etiketleyerek takdir - teşekkür paylaşımları yapabilir. Bu da hem ülkeler arası etkileşimi destekler hem de ortak kültürün daha geniş bir coğrafyada benimsetilmesini kolaylaştırır.



Şekil 1. KORDSA Takdir - Teşekkür Uygulaması

Perakende sektöründe DeFacto firması ise Empactivo'yu özellikle mağazacılık ekipleriyle çift yönlü ve etkin iletişim odağında kullanmaktadır. Bölge bazlı topluluklar, fotoğraf paylaşma yarışmaları, DeFacto değerleri odağında takdir- teşekkür paylaşımları, dönemsel bilgi yarışmaları ve eğitim odaklı içerikleri ile özellikle genç nesil çalışanlar tarafından yüksek ilgi gören bir kullanım gözlemlenmektedir.



Şekil 2. Defacto Takdir - Teşekkür Uygulaması

Amcor Flexibles firması ise iş sağlığı ve güvenliğini öne çıkartmaktadır. Bu sebeple platformdaki sağlığı güvenliği odağında paylaşımlar, farkındalık geliştiren yarışmalar, İSG süreçlerini daha iyi yürütebilmek adına çalışanlardan geri bildirim toplanan anketler kurgulanır. Çalışanların işe giriş yaptıkları ilk gün itibariyle Empactivo yolculuğu başlar, oryantasyon süreçleri dahil olmak üzere, yemek menüsü, eğitim planları, kutlamalar, güzel gelişmeler, yeni işe başlayan çalışanlar, terfi duyuruları dahil tüm bilgilendirmeler anlık olarak platform üzerinden yapılır. Tüm fabrika “Duyurular Artık Cep’te” gibi sloganlar içeren afişlerle donatılır ve çalışanların uygulamayı kullanması teşvik edilir.



Şekil 3. amcor Duyuru Uygulaması

Yavuzçehre Tekstil firması ise sürdürülebilirliği ön plana almış bir kurumdur ve platform üzerinden şirketin seçmiş olduğu sürdürülebilirlik hedefleri odağında bilgilendirmeler ve paylaşımlar yapılır. “ayın teması” olarak seçilen bir sürdürülebilirlik hedefi için kurum içerisinde “elçi” seçilir, bu elçilerin

katkısıyla dikey konularda yarışmalar düzenlenir. Çalışan katılımının en üst seviyelerde olduğu bu projede adım adım tüm şirket farklı sürdürülebilirlik konularında daha çok farkındalık geliştirir.



Şekil 4. Sürdürülebilirlik Uygulamaları

4. Sonuç ve Öneriler

Çalışan deneyimi bir kişinin işe girdiği andan itibaren kurumdan ayrılana kadar geçen süreçte kurumda yaşadığı tüm olayların bileşiminden oluşmaktadır. İdeal çalışan deneyiminde, çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissederler. Net iletişim, doğru araçlara erişim, büyüme fırsatları ve olumlu bir çalışma ortamı ile ideal çalışan deneyimi süreci, çalışanların en iyi performansı gösterebilmeleri için işi keyifli ve tatmin edici hale getirir.

Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında çalışan deneyiminde dijitalleşme süreci ve Türkiye’de dijital çalışan deneyimi konuları incelenmiş ve dijital çalışan deneyimi platformu örneği olarak “Empactivo” ve sunduğu hizmetler ile dijital çalışan deneyimi uygulama örnekleri paylaşılmıştır. Günümüzde kurumların başarısı, yalnızca finansal performanslarıyla değil, çalışan bağlılığı, mutluluğu ve memnuniyet düzeyleriyle de yakından ilişkilidir. Dijital teknolojilerin iş dünyasında yaygınlaşması, çalışanların deneyimlerini yeniden şekillendirmiş ve örgütlerin bu dönüşüme uyum sağlamalarını stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu araştırma, dijital çalışan deneyiminin organizasyonel verimliliğe, çalışan bağlılığına ve memnuniyetine olan etkilerini anlamak için bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, dijital araç ve platformların çalışan deneyimini nasıl dönüştürdüğüne dair uygulama örnekleri sunarak, örgütlerin dijital dönüşüm stratejilerine katkı sağlayacak pratik bilgiler sağlamaktadır.

Dijitalleşmenin çalışma ortamları üzerindeki etkisi, son yıllarda hızla artan bir öneme sahip olmuştur. Bu çalışmada dijital teknolojilerin çalışan deneyimini nasıl dönüştürdüğü, çalışanların iş yerindeki verimliliği, iş tatmini ve iş yaşam dengelerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Dijital araçlar ve çözümler, çalışanların iş süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi yeni çalışma modellerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Türkiye’de çalışan deneyimi ile kurum kültürü arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu bağın temel yapı taşlarından biri liderlerin desteğidir. Liderler, çalışan deneyimini şekillendiren en kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Mercer (2021) “Türkiye Dijital Dönüşüm ve İş Gücü Beceri Gelişimi Araştırması” sonuçları Türkiye’deki liderlerin %93’ünün, ekip arkadaşlarının problem çözme ve analitik düşünme becerilerini geliştirmesi gerektiğine inandığını ortaya koymaktadır. Güçlü bir kurum kültürü ve liderlerin dijital dönüşüme aktif desteği, çalışan deneyimini iyileştirme süreçlerini hızlandıran önemli bir itici güçtür.

Dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin şeffaflık ve katılımcı bir yaklaşım sergilemesi, değişimin başarıyla benimsenmesi için kritik öneme sahiptir. Kurum kültürü, dijitalleşmeyi kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Bu kültürün temel ilkeleri, liderlerin tutumları ve davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, çalışanlara değer verme, açık iletişim kanalları oluşturma ve şeffaflığı teşvik etme gibi liderlik özellikleri, çalışan deneyimini olumlu yönde etkileyen kültürel değerler arasında yer almaktadır.

Dijital çalışan deneyimi uygulamalarının kurumlarda başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu zorlukların başında, çalışanların dijital araçlara uyum sağlamakta zorlanması gelir. Özellikle geleneksel yöntemlerle uzun süre çalışan bireyler, dijital platformlara adaptasyonda güçlük çekebilir. Dijital okuryazarlık eksikliği ve yetersiz eğitim olanakları da bu süreci zorlaştıran önemli unsurlardandır. Mercer (2021) “Türkiye Dijital Dönüşüm ve İş Gücü Beceri Gelişimi Araştırması” sonuçlarına göre şirketlerin %69’u çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarken, bu durum aynı zamanda beceri açığı problemini gündeme getirmektedir. Eğitim ve gelişim fırsatlarının eksikliği, çalışanların dijitalleşmeye adaptasyonunu zorlaştırırken, teknolojik altyapı yetersizlikleri de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde sürecin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır.

Gerekli altyapı yatırımlarının yapılmaması, dijital dönüşüm projelerinin hızını ve etkinliğini doğrudan etkileyebilmektedir. McKinsey “İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü” raporuna göre kurumların bu engelleri aşabilmesi için, çalışanlara gerekli eğitimleri sunması ve dijital araçları daha kullanıcı dostu hale getirmesi kritik bir gerekliliktir.

Başka bir önemli zorluk ise dijital çözümlerin kurumsal kültürle uyumsuz olmasıdır. VMware, Inc. (NYSE: VMW) “Dijital çalışma alanı teknolojilerinin durumu ve iş sonuçlarına etkilerine yönelik araştırma” raporuna göre dijital araçların kurumun değerleri ve çalışma biçimiyle entegre edilememesi, çalışanlarda direnç oluşmasına ve dönüşüm süreçlerinin yavaşlamasına yol açabilmektedir.

Dijital dönüşümün önündeki bir diğer engel, tepe yönetim ve liderlik desteğinin eksikliğidir. En üst seviyeden başlayarak liderlerin bu süreci sahiplenmesi, güçlü bir değişim yönetimi stratejisi oluşturması ve çalışanlarla sürekli iletişim halinde olması, dijital dönüşümde başarının anahtarıdır. Liderler yalnızca dönüşüm süreçlerini hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bu sürece daha motive ve aktif

bir şekilde katılımını destekler. Şirketlerin, dijital becerilerin geliştirilmesine yönelik yatırımlar yapması, açık iletişim stratejileri oluşturması ve çalışanları sürecin bir parçası haline getirmesi, dijitalleşme hedeflerine ulaşmada belirleyici faktörlerdir.

Gelecekte dijitalleşmenin çalışan deneyimine olan etkisinin daha da derinleşmesi beklenmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, çalışanlar için kişiselleştirilmiş deneyimler yaratılabilir ve bu da iş yerindeki motivasyonu ve bağlılığı artırabilir. Ancak, dijital dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi için organizasyonların stratejik bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların dijital dünyaya uyum sağlamalarına destek olmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, dijitalleşme yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda organizasyonel kültür ve insan kaynakları yönetimi alanlarında da köklü değişiklikler gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi, hem iş gücü verimliliğini artıracak hem de çalışanların memnuniyetini yükseltecektir.

Literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve araştırmalar ışığında çalışan deneyiminde dijitalleşme süreci ve Türkiye’de dijital çalışan deneyimi konuları incelendikten sonra dijital çalışan deneyimi platformu örneği olarak “Empactivo” ve sunduğu hizmetler, dijital çalışan deneyimi uygulama örnekleri paylaşıldığı araştırmanın kapsam, zaman, coğrafya ve uygulama sınırlılıkları vardır. Araştırmanın dijital çalışan deneyimi kavramına odaklanıp çalışan deneyiminin diğer boyutlarını incelememesi kapsam açısından bir sınırlılık yaratmaktadır. Hızlı teknolojik gelişmelerle dijital çalışan deneyimine ilişkin alan yazın da sürekli olarak güncellenmektedir. Araştırma kapsamında incelenen literatür, araştırmanın yapıldığı dönemde mevcut olan çalışmaları içermektedir ve gelecekte ortaya çıkabilecek yenilikleri kapsamayabilir. Çalışma, genel bir perspektif sunmakla birlikte, özellikle Türkiye bağlamında dijital çalışan deneyimine odaklanmıştır. Bu durum, farklı ülkelerdeki uygulamalara dair genel bir genelleme yapmayı sınırlamaktadır. Araştırmada dijital çalışan deneyimi platformu örneği olarak Empactivo incelenmiştir. Bu örnek tüm dijital çalışan deneyimi platformlarını temsil etmemektedir ve örnek uygulamalar bu platformla sınırlı kalmaktadır. Araştırma bu sınırlılıkların farkında olunarak hem literatür hem de uygulama düzeyinde dijital çalışan deneyimi alanına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Asher, N. (2017). *A warmer welcome: Application of a chatbot as a facilitator for new hires onboarding*. Independent thesis. Linnaeus University, Faculty of Technology, Department of Media Technology.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., and Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *Global Human Capital Trend Report*, 51-61.
- Cameron, G. (2017). Towards a chatbot for digital counselling. İçinde *proceedings of the 31st International BCS Human Computer Interaction Conference (HCI 2017)*, 31.
- Chandwani, J., Shah, D., and Shaikh, A. (2021, Temmuz). A study on role of digital technologies and employee experience. İçinde *Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020): Proceedings of International Conference on ICRIHE-2020* (pp. 15-25). Cham: Springer International Publishing.

- Degryse, C. (2016). Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. *ETUI Research Paper - Working Paper 2016.02*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gautier, K., Bova, T., Chen, K., and Munasinghe, L. (2022). Research: How employee experience impacts your bottom line. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/research-how-employee-experience-impacts-your-bottom-line>
- Gheidar, Y., and Zanjani, M. S. (2021). Designing a conceptual framework for digital employee experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 669-680.
- Gheidar, Y., and ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135.
- Green, S. (2017). *Culture hacker: Reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance*. John Wiley and Sons.
- Harteis, C. (2019). Supporting learning at work in an era of digitalisation of work education in work-based learning as a pathway to competence-based education. Federal Institute for Vocational Education and Training, Bonn.
- Ivarsson, L., ve Larsson, P. (2010). *Service work and employee experience of the service encounter*. Karlstad University.
- İrfan, O. (2022). *Çalışan deneyimi*. Ceres Yayınları.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khandelwal, S., Sharma, D., and Rajagopal, N. K. (2023). Influence of spirituality (S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): A structural equation modeling approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 26, 329-340.
- Kulkarni, M. M., and Mohanty, D. V. (2022). An experiential study on drivers of employee experience. *International Journal of Management and Humanities*, 8(12), 1-7.
- Lee, M., and Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651-663.
- Maylett, T., and Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley and Sons.
- Mazor, A., Houillier, S., Tremblay-Charland, M., Zuker, J., and Winsor, S. (2019). The digital workforce experience: Getting technology to work at work. *Deloitte Development LLC*, 9-17.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Informe. Paris: Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.
- Mercer. (2021). *Türkiye Dijital Dönüşüm ve İş Gücü Beceri Gelişimi Araştırması*. 01.12.2024 tarihinde <https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/dijital-donusum-ve-is-gucu-beceri-gelisimi-arastirmasi> adresinden erişilmiştir.
- Morgan, J. (2015). The three environments that create every employee experience. *Forbes*.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley and Sons.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.

- Personio. (2024). Why has employee experience become so important? 01.12.2024 tarihinde <https://www.personio.com/hr-lexicon/employee-experience-guide/> adresinden erişilmiştir.
- Porkodi, S., Al Balushi, S. S. K., Al Balushi, M. K. M., Al Hadi, K. O. R., and Al Balushi, Z. I. H. 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.
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75.
- Rathi, R. (2018). Artificial intelligence and the future of HR practices. *International Journal of Advanced Research*, 4(6), 113-116.
- Ravasi, D., and Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Ahmad, B., and Ahmad-ur-Rehman, M. (2024). Fear of COVID-19 and employee engagement: Does emotional stability matter? *International Journal of Emerging Markets*, 19(1), 231-248.
- Shivakumar, S. K. (2019). *Build a next-generation digital workplace: Transform legacy intranets to employee experience platforms*. Apress.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.
- Thompson, M. (1993). Pay and performance: The employee experience. *Institute of Manpower Studies, University of Sussex*.
- Turner, P., and Turner, P. (2020). Employee engagement and the employee experience. In *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness* (pp. 1-26).
- Zel, S., and Kongar, E. (2020). Transforming digital employee experience with artificial intelligence. In *2020 IEEE/ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good (AI4G)* (pp. 176-179). IEEE.