



İKY’de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi

Merve GERÇEK*

ÖZ

Çalışan deneyimi (employee experience/EX), son dönemlerde insan kaynakları yönetimi alanında ilgi çekmeye başlayan bir yaklaşımdır. Çalışan deneyimi, bir çalışanın işe yerleşmesinden işten ayrılana dek yaşadığı tüm olaylara yönelik kişisel algılarını ifade etmektedir. Özellikle işveren markası stratejisini benimseyen işletmelerin, güçlü bir çalışan deneyimi yaratmaya çalıştığı varsayılmaktadır. İşletmelere stratejik rekabet avantajı sağlama potansiyeli olduğu belirtilen bu kavramın, yeteneklerin işletmeye çekilmesinde ve çalışan bağlılığının artırılmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, çalışan deneyimi kavramının kavramsal yapısını keşfedebilmenin yanı sıra ilgili çalışmaların mevcut durumunu inceleyerek İKY ile ilişkisine ışık tutmak ve gelecek araştırmalar için yeni fikirler öne sürmektir. Söz konusu amaç doğrultusunda Web of Science veritabanında yer alan çalışan deneyimi ile ilgili yayımlar, bibliyometrik analiz yöntemleriyle yıl, ülke, anahtar kelime, yayıncı, yazar ve atıflar açısından VOSviewer paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışan deneyimi ile ilgili yayınların son yıllarda giderek arttığını, en fazla yayının Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avustralya’da bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışan deneyimi ile çalışan adanmışlığı, insan kaynakları yönetimi, iletişim ve istihdam edilebilirlik konuları arasında bağlantılar bulunduğu görülmüştür. Bulgularda ortak yazar ve ortak atıf analizlere ek olarak gelecek araştırmalara yönelik öngörüler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan deneyimi, İnsan kaynakları yönetimi, Çalışan adanmışlığı, İşveren markası, Bibliyometrik analiz

JEL Sınıflandırması: M10

A Current Approach in HRM: A Bibliometric Analysis of the Employee Experience Concept

ABSTRACT

Employee experience (EX) is an approach that has recently started to attract attention in the field of human resources management. Employee experience refers to the personal perceptions of an employee about all the events he/she experiences from the time of his/her employment to the time of his/her leaving the job. It is thought that businesses that adopt the employer brand strategy are trying to create a strong employee experience. This concept, which is stated to have the potential to provide strategic competitive advantage to businesses, is thought to be effective in attracting talents to the business and increasing employee loyalty. The aim of this research is to explore the conceptual structure of the concept of employee experience, as well as to shed light on its relationship with HRM by examining the current status of related studies and to suggest new ideas for future research. For this purpose, publications related to employee experience in the Web of Science database were analyzed with the VOSviewer package program in terms of year, country, keyword, publisher, author and citations using bibliometric analysis methods. The findings show that publications on employee experience have increased in recent years, with the most studies on the subject in the United States, England, and Australia. In addition, it has been observed that there is a close relationship between employee experience and employee commitment, human resources management, communication, and employability. In addition, co-author and co-citation analyses are also presented in the findings.

Keywords: Employee experience, Human resource management, Employee engagement, Employer branding, Bibliometric analysis

JEL Classification: M10

Geliş Tarihi / Received: 06.01.2022 Kabul Tarihi / Accepted: 10.04.2022

* Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7076-8192

1. GİRİŞ

2010’lu yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında yeni bir anlayış olarak ele alınmaya başlanan çalışan deneyimi (employee experience/EX) kavramı, çalışanların örgüte adanmışlığını ve bağlılığını arttırabilecek yeni bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan deneyiminin kurumsal itibar, hizmet kalitesi, üretkenlik ve verimlilik gibi değişkenlerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu kavramın temelinde, bir çalışanın işe yerleşmesinden işten ayrıldığı noktaya kadar geçen tüm süreyi ifade eden çalışan yaşam döngüsü (employee life cycle) yatmaktadır (Cattermole, 2019). Çalışan deneyimi, çalışan yaşam döngüsünün çalışanlar açısından en olumlu şekilde deneyimlenmesiyle ilgilidir.

Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel değişimlere bağlı olarak rekabetin giderek yoğunlaştığı iş dünyasının dinamiklerine uyum gösterebilmek ve ayakta kalmak için örgütler, yeni stratejiler benimsemeye devam etmektedir. Plaskoff’a (2017) göre özellikle farklı kuşakların bir arada bulunduğu, bilgi temelli örgütlerde yetenekli çalışanlara duyulan ihtiyaç artmakla birlikte sektörel yenilik ve hızlı değişim talepleri, çalışanların iş yapış biçimlerini olduğu gibi iş deneyimlerini de değiştirmektedir. Son dönemlerde İKY’nin karşılaştığı en kritik zorluklar, doğru nitelikte ve doğru nicelikte çalışanı örgüte çekmenin yanı sıra rekabetçi ve sürekli değişen dünyada çalışanların beklentilerini karşılayarak onları elde tutabilmektir. Bu nedenle çalışan deneyiminin, doğru yetenekleri çekebilmek, yeniliği teşvik eden bir iş yeri yaratmak ve aynı zamanda olumlu bir işten ayrılma deneyimi sağlamak aracılığıyla bir örgütün genel marka imajını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Chandwandi vd., 2021).

İKY’nin kuramda ve uygulamada tarihsel gelişimine bakıldığında, farklı birimler ve çeşitli kademelerden yöneticiler gibi güçlü aktörler tarafından ciddiye alınması ve İKY uygulamalarının meşrulaşması yönünde çalışmalar süregelmiştir (Ulrich vd., 2019). Son dönemlerde ise İKY alanında çalışan akademisyenler ve İK danışmanlık şirketleri tarafından “güncel bir eğilim/trend” olarak yoğun bir şekilde bahsedilen yani “tasarım odaklı düşünme” yaklaşımı (Rasca, 2018) ve “çalışan deneyimi yönetimi (employee experience management)” anlayışı ortaya çıkmıştır (Maylett ve Wride, 2019; Morgan, 2017). Mahadevan ve Schmitz’e (2020) göre çalışan deneyimi yönetimi, örgütlerde çalışanlara açıkça ifade edilmeyen İKY konularını iletme ve İKY hakkındaki bilgiyi aktarabilmek için kullanılacak bir araçtır. Yazarlara göre İKY alanında ortaya çıkan güncel eğilimler/trendler, anlaşılır çözümler önerdikleri ve basit ifadelerle çalıştıkları için dikkat çekmektedir. Daha açık bir ifade ile dönem dönem ortaya çıkan eğilimlerin yaygınlaşmasının temelinde karmaşık konulara anlaşılır ve sade çözümler sunmasının yattığı düşünülmektedir. Dolayısıyla yazarlar, çalışan deneyimini “gelip geçici bir moda” olmaktan öte, stratejik rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkıda bulunabilecek bir yöntem olarak ele almayı tercih etmişlerdir.

Bu araştırmanın amacı, çalışan deneyimi kavramının yazındaki mevcut durumunu keşfedebilmenin yanı sıra ilgili çalışmaların mevcut durumunu inceleyerek İKY ile ilişkisine ışık tutmak ve gelecek araştırmalar için yeni fikirler öne sürmektir. Bunun için çalışan deneyimi konusunda yapılan çalışmaların bibliyometrik analiz yöntemleriyle ele alınması tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz, büyük hacimli bilimsel verileri araştırmak ve analiz etmek için yaygın olarak kullanılan sistematik bir yöntemdir. Bu yöntem, belirli bir alanın veya bir kavramın nasıl geliştiğine yönelik bilgilerin ortaya çıkarılmasını sağlarken, o alanda ortaya çıkan konulara ışık tutmayı sağlamaktadır (Donthu vd., 2021). Bibliyometrik araştırmalarda, önemli araştırma konuları belirlenerek belirli bir alanın entelektüel yapısının haritalama yöntemleriyle görselleştirilmesi mümkündür. Ayrıca yazarlar, yayıncılar ve çalışmalar arasındaki bağlantıların da ortaya çıkarılabildiği bibliyometrik analiz yöntemlerinden, İKY’nin kapsamına giren farklı konularda yararlanıldığı görülmektedir (Markoulli vd., 2017; Garcia-Lillo vd., 2018; Macke ve Genari, 2019). Bu araştırmanın bulguları, çalışan deneyimi kavramına yönelik yayınların yıllara göre oranı, hangi konularla ilişkilendirildiği, yazındaki hangi dergilerdeki çalışmalara konu

edinildiği, çalışmalara yapılan atıf sayıları ve benzeri konuları ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçların çalışan deneyimi kavramının kuramsal yapısı, ilişkili kavramlar bakımından ele alınmış biçimi ve incelenme sıklığı açısından İKY alanındaki potansiyeli hakkında ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan Deneyimi Kavramı

Çalışan deneyimi kavramı özellikle 2010’lu yıllardan başlayarak çeşitli akademik makalelerde ve iş dergilerinde bahsedilmeye başlanan bir kavram olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) alanının bir alt boyutu veya bu alandaki yeni bir yaklaşım/strateji olarak ele alınan çalışan deneyimi, çalışan yaşam döngüsü boyunca çalışanlarda oluşan genel algılarla ilişkilidir. Çalışan deneyimi kavramının temelini, müşteri deneyimi (customer experience/CX) ve kısmen de kullanıcı deneyimi (user experience/UX) oluşturmaktadır. Bu kavramlardan yola çıkılarak veri ve teknoloji odaklı yaklaşımların yanı sıra pazarlama ve tasarım düşüncesi kavramlarının İKY tarafından benimsenmesiyle çalışan deneyimi kavramının ortaya çıktığı düşünülmektedir (Mahadevan ve Schmitz, 2019). Plaskoff (2017) çalışan deneyimini, “*bir çalışanın yaşam döngüsü boyunca örgütle ilişkisine yönelik bütünsel algıları olarak*” tanımlamıştır. Bu tanım, çalışan deneyiminin örgüte özgü ve oldukça kişisel olduğunu düşündürmektedir. Çalışan deneyimi, çalışanların günlük olarak işyerinde yaşadıkları olaylar ve deneyimlerine bağlı olarak şekillenmektedir. Morgan’a (2017) göre çalışan deneyiminin temel aşamaları işe alım öncesi dönem, işe giriş, eğitim-geliştirme, çalışan adanmışlığı, performans değerlendirme, çalışan ve işten ayrılma geribildirimleridir. Yazara göre çalışan deneyimi, işe alınmadan önce başlamaktadır. Bu anlamda adayların örgüte ilişkin ön-algıları da çalışan deneyiminin bir parçası sayılabilir. Çünkü adayın bir örgütte çalışmaya niyetli oluşu da önemli bir etmendir. Dolayısıyla işe giriş öncesi dönemde potansiyel çalışanlar üzerinde etkili olabilecek işveren markası kavramı da çalışan deneyiminin bir parçası olarak düşünülebilir (Sokro, 2012).

İKY, bir işletmedeki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli işe alım, eğitim-geliştirme, kariyer, performans ve ücret gibi konulara yönelik sistemlerin tasarımı ve yürütülmesiyle ilgilenen aynı zamanda çalışma yaşamının kalitesini arttırmaya odaklı bir anlayıştır. Çalışan deneyimi doğrudan İKY uygulamaları ile ilişkili görülmektedir. Dolayısıyla olumlu bir çalışan deneyimi yaratabilmek için İKY uygulamalarına müdahale etmek gerektiği düşünülmektedir (Whitter, 2019). Bu bağlamda İKY’nin kapsamına giren işe alım, eğitim-geliştirme, kariyer/yetenek yönetimi, performans ve ücret yönetimi gibi konular önem kazanmaktadır. Daha açık bir ifade ile olumlu bir çalışan deneyimi tasarlayabilmek için çalışanlarda olumlu algılar yaratabilecek uygulamaların tasarlanması gerekmektedir. Henüz yazında bu uygulamaların kesin olarak neler olabileceği yönünde ortak bir görüşe varılmadığı söylenebilir. Ancak bazı yazarlar, birtakım uygulamaların üst düzey çalışan deneyimi için temel oluşturabileceğinden bahsetmişlerdir. Örneğin, Farndale ve Kelliher (2013), performans değerlendirme sürecinin nasıl yürütüldüğünün çalışan deneyimi üzerinde etkili olabileceğini savunmuşlardır. Adil bir değerlendirme sürecinin, olumlu çalışan algılarına yol açacağı ve bu yolla güçlü bir çalışan deneyimi sağlayabileceği öne sürülmüştür. Benzer şekilde Harley vd. (2007) yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışan deneyimine olumlu katkıları olabileceğine yönelik bulgular elde etmişlerdir. Yüksek performanslı iş sistemleri, temelleri Huselid’in (1995) İKY-örgüt performansı arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmasına dayanan, bazı belirgin İKY uygulamalarının (seçici işe alım, kapsamlı eğitim, performansa dayalı ücret gibi) örgütsel performans üzerinde etkili olabileceğini varsaymaktadır. Bu varsayımdan yola çıkarak yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakacağı düşünülmektedir.

Ancak çalışan deneyiminin, bilinen anlamda modern İKY uygulamalarıyla eşdeğer sayıldığını söylemek de mümkün görünmemektedir.

Çalışan deneyimi kavramının bilinen İKY süreçlerinden hangi noktalarda farklılaştığına bakmak için kavramsal çerçevesinin iyi bir şekilde oluşturulması gerektiği söylenebilir. Çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığının farklı şekilde isimlendirilmiş hali olarak düşünülse de aynı anlamı taşımamaktadır. Çalışan adanmışlığı, bir çalışanın işine karşı duyduğu heves, şevk ve kendini adama, işyerini içselleştirmesi gibi anlamlara sahiptir (Schaufeli, 2013). Bu bakımdan işe adanmışlığın bir ruh hali olduğu yorumu yapılabilir. Çalışan deneyimi kavramının çalışan adanmışlığından farklılaştığı önemli noktalar vardır. Schenoy ve Uchil’e göre (2018) çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığının bir öncülüdür. Lemon (2019) çalışan deneyimini, “*çalışanların adanmışlığı anlamlandırma biçimi*” olarak ifade etmiştir. Daha açık bir ifade ile çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığını etkileme potansiyeline sahiptir. Chandwandi vd.’ye (2021) göre çalışan adanmışlığı, çalışan deneyimine dönüşmüştür. Çalışanların adanmışlık düzeyi, bağlılık ve üretkenlik düzeylerini belirleyebileceği için (Jurburg vd., 2019) çalışan deneyimi; örgüt kültürü, İKY uygulamaları ve yönetim stilleri ile yakından ilişkili görünmektedir.

Çalışan deneyimi, işletme ile ilk temastan başlayarak istihdamın sona ermesindeki son etkileşime kadar tüm çalışan-örgüt etkileşimlerinin toplamıdır. Çalışan deneyimi, geleneksel insan kaynakları işlevlerinin ötesine geçerek kurumsal iletişim, risk, uyumluluk, dijitalleşme ve daha fazlasını içermektedir. Özellikle son dönemlerde artan bir hızla iş dünyasında köklü değişimlere yol açan dijitalleşme, işyerinde büyük veri, nesnelerin interneti, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi teknolojilerin kullanımını beraberinde getirmiştir. Bu değişimlere bağlı olarak sürekli bilgisayarlar, akıllı telefonlar, tabletler veya giyilebilir teknolojileri kullanmak durumunda olan çalışanların işyeri deneyimleri de farklılaşmaktadır. Gheidar ve ShamiZanjani (2020) dijital çalışan deneyimi (digital employee experience) kavramını ortaya atarak, işyerinde dijitalleşmenin çalışan deneyimini farklılaştırdığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre örgütlerde yaşanan dijital dönüşüm, çalışan deneyiminin niteliğini değiştirmektedir. Tucker’ın (2020) işverenlerle yaptığı çalışmasında, işverenlerin çoğunluğunun çalışan deneyimini çalışan adanmışlığı ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Yazara göre çalışan deneyimi tasarımında çalışanların örgütten beklentilerinin belirlenmesi, çalışan katılımının sağlanması ve çeşitli araçlarla çalışan deneyiminin ölçülmesi gibi çalışmalar yer almalıdır.

Whitter’a (2019) göre çalışan deneyimi yaratmak, örgütte bir topluluk olmakla yani “biz” olmakla ilgilidir. Yazar, çalışan deneyiminin, İKY’nin insana “kaynak” olarak bakan yaklaşımın ötesine geçerek insanı bir insan olarak ele aldığını öne sürmektedir. Çalışan deneyimi, çalışanları kuruluştaki kilit paydaşlar olarak görmekte ve aynı zamanda kurum itibarı ve örgüt kültürünü etkileyen önemli bir kaynak olarak değerlendirmektedir (Yohn, 2020). Daha açık bir ifade ile çalışan deneyimi anlayışı, çalışanların stratejik bir değeri olduğu varsayımını kabul etmektedir. Çalışan deneyiminin en çarpıcı noktası, çalışanların her gün otantik bir çalışma deneyimi yaşamasını sağlamaktır. Bunun için teknolojiden yararlanarak bir “deneyim inovasyonu/experience innovation” yapılmalıdır. Maylett ve Wride (2017) sürdürülebilir, birinci sınıf bir müşteri deneyimi yaratmak için bir kuruluşun öncelikle sürdürülebilir, birinci sınıf bir çalışan deneyimi yaratmanın gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre üst düzey bir çalışan deneyimi oluşturmanın önündeki en büyük engellerden birisi örgüt-çalışan arasındaki beklenti uyumsuzluğudur. Bir başka deyişle, çalışan deneyimi tasarımı psikolojik sözleşme ile ilgilidir.

Çalışan deneyimi ile ilgili son yıllarda kapsamlı yayınlar bulunsa da bu kavramı en geniş şekilde ele alan çalışma Morgan tarafından 2017’de yazılan “The Employee Experience Advantage/ Çalışan Deneyimi Avantajı” isimli kitaptır. Yazara göre çalışan deneyimi teknolojik, fiziksel ve kültürel çevrenin etkileşimine göre şekillenmektedir. Bu bağlamda, deneyimi tasarımı için çalışanlara bir amaç duygusunun aşılması, teknolojik araçların kullanımı, ofis alanlarının

tasarımı, örgüt kültürü ve kişiselleştirilebilme gibi unsurlar önem kazanmaktadır. Adil muamele, değerli hissetme, yöneticiden ziyade koçluk veya mentorluk yaklaşımı, takım ruhu, gelişime açıklık, işveren markası, farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık uygulamaları gibi etmenlere önem verilen bir örgüt kültürünün çalışan deneyiminin en önemli parçası olduğu düşünülmektedir. Bir çalışanın işyerinde kısa veya uzun vadede yaşadığı tüm olaylar sözü edilen unsurlara bağlı olarak değişebilmektedir. Ayrıca çalışan deneyiminin kapsamına örgüt imajı ve kıyafet kuralları (dress code) gibi unsurlar da girmektedir (Warhurst ve Nickson, 2007).

Çalışan deneyimi ile ilgili çalışmalara bakıldığında genellikle çokuluslu ve işveren markası stratejisini izleyen işletmelerdeki örnek uygulamalara atıf yapan kitaplar (Maylett ve Wride, 2019; Morgan, 2017) ve “Strategic HR Review” dergisinde yayınlanan akademik makalelerin (örn. Plaskoff, 2017; Tucker, 2020) değerli bilgiler içerdikleri söylenebilir.

Mahadevan ve Schimtz’in (2019) kapsamlı incelemesi, çalışan deneyimi kavramının stratejik İKY’yi destekleyici ve İKY faaliyetlerini meşrulaştırıcı bir rolü olacağını ortaya koymaktadır. Yazarlar bu iddiayı sağlamlaştırmak için Ulrich (1997) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları İş Ortağı Modeli’ni (Human Resource Business Partner Model) kaynak göstermişlerdir. Yazarlara göre çalışan deneyimi, müşteri ve kullanıcı deneyimini üst düzeye çıkarabilmek için stratejik bir avantaj sağlamaktadır. Daha açık bir ifade ile örgütler müşterilere unutulmaz bir deneyim sunabilmek için çalışanlar için deneyim tasarımı dikkate alınmalıdır. Çalışan deneyimi tasarlamak müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttıracak için örgütlere avantaj sağlama özelliğinden dolayı İKY’nin ihtiyaç duyacağı bir araçtır.

Çalışan deneyimi kavramının kuramsal temeli konusunda öncü sayılabilecek olan Mahadevan ve Schimtz’in (2019) çalışmasının, çalışan deneyimi kavramının kuramsal temelini oluşturmaya yönelik çabasıyla özgün olduğu söylenebilir. Ancak yazındaki mevcut çalışmalar bu yaklaşımın bazı belirli işletmelerdeki uygulamalara yönelik olarak ele aldığı için kuramsal boyutta kesin bir bilgi sağlamamaktadır. Örneğin, Plaskoff (2017), çalışan deneyiminin daha iyi açıklanabilmesi için çalışanlar için dönüm noktası sayılabilecek (touchpoint) işe alım, terfi, performans artışı gibi noktalarda ölçümler yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışma, kuramda ve uygulamada sıkça kullanılan çalışan deneyimi kavramının kuramsal yapısını keşfedebilmenin yanı sıra akademisyenler, çalışanlar ve yöneticiler için uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunarak yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışan deneyimi kavramının yazında ne sıklıkla ve hangi alanlarda incelendiği, bu konudaki çalışmaların ne durumda olduğunu anlayabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların yayınlandığı dergilerin ve araştırma alanlarının dağılımı nedir?
- Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların yayınlandığı coğrafi bölgeler nelerdir?
- Çalışan deneyimi ile ilgili yayınlardaki anahtar kelimeler ve sıklıkları nelerdir?
- Çalışan deneyimi ilgili yayınlarda en çok hangi yazarlar ve yayınlara atıf verilmiştir ve aralarındaki bağlantılar nasıldır?

3. YÖNTEM

3.1. Amaç ve Kapsam

Bu çalışma, kuramda ve uygulamada sıkça kullanılan “çalışan deneyimi” kavramının yazındaki mevcut durumunu yapısını keşfedebilmenin yanı sıra akademisyenler, çalışanlar ve yöneticiler için uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunarak yazına katkıda bulunmayı

amaçlamaktadır. Çalışmanın kapsamını Clarivate Web of Science veritabanından 30 Aralık 2021 tarihinde alınan veriler oluşturmaktadır. Bilimsel yayınların analizinde en çok kabul gören ve yararlanılan veri tabanı olması nedeniyle en büyük bilimsel veri tabanlarından kabul edilen Web of Science seçilmiştir (Mongeon ve Paul-Hus, 2016). Bu veritabanından elde edilen veriler bibliyometrik analiz yöntemleriyle VOSviewer yazılımı yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz stratejisi olarak sırasıyla şu adımlar izlenmiştir: Veritabanının belirlenmesi (Web of Science), veritabanına erişim sağlanması (kurumsal kimlik ile erişim), “çalışan deneyimi/employee experience” kelime grubunun yayın adı, özet ve anahtar kelimelerde aratılması, 120 adet yayına ulaşılması, ulaşılan yayınların tek tek incelenerek İKY alanında bahsedilen “çalışan deneyimi” kavramı ile ilişkili olmayanların elenmesi, geride kalan 78 yayının VOSviewer yazılımı aracılığıyla analiz edilmesi, görselleştirme ve haritalamaların yapılması, elde edilen bulguların tablolaştırılması ve raporlanması.

3.2. Veri Analizi

Bu çalışmada çalışan deneyimi kavramının görece yeni olması ve alandaki çalışmaların yeni yeni filizlenmeye başladığı düşünüldüğünde, konunun güncel durumunu tespit edebilmek için akademik veritabanlarını temel alan incelemelerde sıklıkla kullanılan bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bibliyometri, bilginin dağıtımında yayıncılık eğilimlerini keşfetmek için matematiksel ve istatistiksel teknikleri kullanan bir çalışma dalı olarak akademisyenlerin yayınlanmış verileri analiz etmek için kullanabilecekleri bir dizi araçtır (Pritchard, 1969). Etki göstergeleri, alıntı ve ortak atıf analizi ve bibliyometrik haritalama gibi yöntemler bibliyometrinin birer parçasıdır. Bibliyografik materyallerin nicel incelemesine bibliyometrik analiz denilmektedir. İçerik veya alıntı analizine dayalı bibliyometrik metodolojilerin kullanımı yaygındır (Wallin, 2005). Bibliyometrik araştırmalarda Gephi, Leximancer, VOSviewer gibi bibliyometrik yazılımlar ve Scopus ile Web of Science gibi bilimsel veritabanlarının kullanıldığı görülmektedir (Donthu vd., 2021). Özellikle yönetim alanında bibliyometrik analiz çalışmalarındaki artış büyük hacimli bilimsel verileri işlemek, güncel durumu saptayabilmek ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmek gibi faydalara sahip olmasıyla açıklanmaktadır (Kahn vd., 2021). Bu çalışmada elde edilen veriler, analiz sürecinde WoS veri tabanı ve VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010) programı kullanılarak verilen kriterler bağlamında incelenmiştir.

Görselleştirme ve haritalama için yazarlar, ülkeler, ortak alıntılar ve anahtar kelimeler arasındaki etkileşimleri analiz etmek ve görselleştirmek için VOSviewer kullanılmıştır. VOSviewer tarafından çıkarılan haritalarda dairelerin boyutu ve etiketin yazı tipi ile, kümeler renklerle temsil edilir ve iki daire arasındaki mesafe onların ilişkisini ve benzerliğini ifade etmektedir (Khalil ve Gotway Crawford, 2015). Haritalar, yapılan çalışmaları netleştirmeye yardımcı olmakta ve gelecekteki araştırmaların potansiyel yollarına ilişkin ipuçları vermektedir. Ayrıca VOSviewer, araştırma verilerini haritalar dışında tablolar halinde incelemeye de olanak tanımaktadır. Böylece bulguları tablolar halinde sunarken de bu yazılımdan yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Yapılan analizler sonucu elde edilen verilere göre toplam 78 yayının 67’si araştırma makalesi, 12’si bildiri tam metni, 8’i erken basım makale ve diğerleri kitap eleştirisi, editoryal ve kavramsal makale türünde yayınlar olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo 1: Yayın Türleri

Yayın Türü	f	%
Araştırma Makalesi	67	85.897
Bildiri Tam Metinleri	12	15.385
Erken Basım Makaleler	8	10.256
Kitap Eleştirisi	1	1.282
Editoryal Makale	1	1.282
Kavramsal Makale	1	1.282
Toplam	78	100

4.1. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Yıllara Göre Analizi

Çalışan deneyimi ile ilgili makalelerin yıllara göre analizine göre en fazla yayının 2018 ve 2021 yılında yapıldığı görülmüştür. “Çalışan deneyimi” kavramının ilk kez geçtiği yayının 2001 yılında yayınlandığı, 2021’e kadar yayın sayısında artış olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Çalışan Deneyimi ile İlgili Makalelerin Yıllara Göre Analizi

Yayın Yılı	f	%
2018	13	16.667
2021	13	16.667
2020	12	15.385
2017	6	7.692
2013	5	6.410
2016	5	6.410
2019	5	6.410
2007	3	3.846
2011	3	3.846
2003	2	2.564
2008	2	2.564
2010	2	2.564
2014	2	2.564
2015	2	2.564

2001	1	1.282
2005	1	1.282
2012	1	1.282
Toplam	78	100

4.2. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Araştırma Alanına Göre Analizi

Çalışan deneyimi ile ilgili makalelerin araştırma alanına göre analizine göre en fazla yayının işletme alanında yapıldığı görülmüştür. Bu alanları psikoloji ve sosyoloji takip etmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Araştırma Alanına Göre Analizi

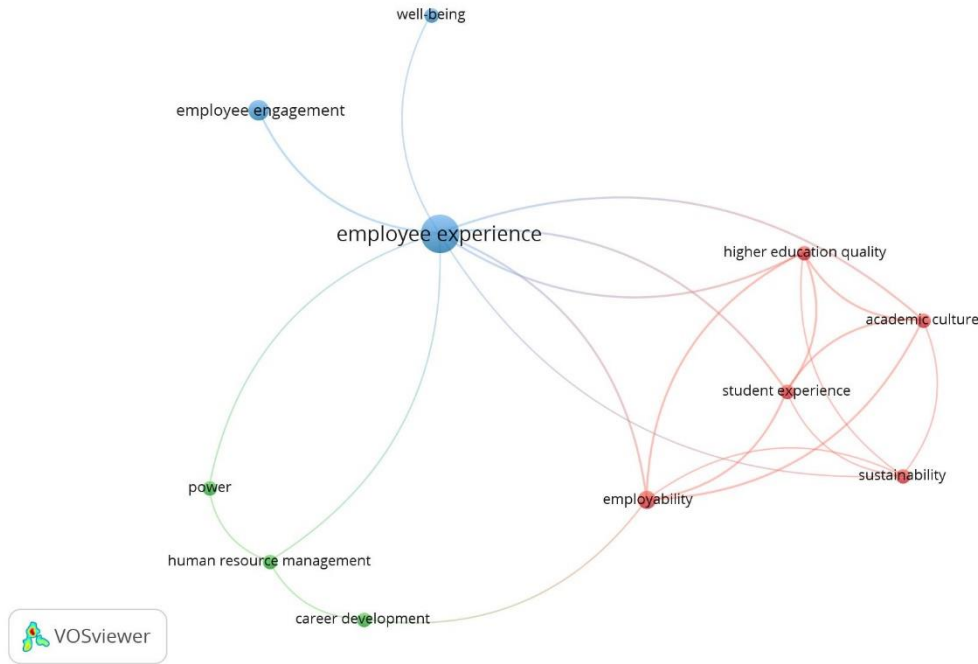
Araştırma Alanı	f	%
İşletme	51	65.385
Psikoloji	11	14.103
Sosyoloji	6	7.692
Mühendislik	5	6.410
Bilgisayar	4	5.128
Eğitim Bilimleri	4	5.128
Bilgi Teknolojileri	4	5.128
Mesleki Sağlık	3	3.846
Sosyal Bilimler	3	3.846
Operasyon Yönetimi	2	2.564
Kadın Çalışmaları	2	2.564
Diğer (Alan başına 1 yayım)	7	8.974
Toplam	78	100

4.3. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Anahtar Kelimelere Göre Analizi

Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların anahtar kelimelere göre analiz sonuçlarına bakıldığında en sık tekrarlanan kelime grubunun “çalışan deneyimi”, ardından “deneyim”, “çalışan adanmışlığı”, “iletişim” ve “istihdam edilebilirlik” gelmektedir (Tablo 4).

Tablo 4: En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler

Anahtar Kelimeler	f
Çalışan deneyimi/employee experience	14
Deneyim/experience	5
Çalışan adanmışlığı/employee engagement	4
İletişim/communication	3
İstihdam edilebilirlik/employability	3
Akademik kültür/academic culture	2
Tutumlar/attitudes	2
Kariyer gelişimi/career development	2
Duygusal yorgunluk/emotional exhaustion	2
Duygusal emek/emotional labour	2
Yükseköğrenim niteliği/higher education quality	2
İnsan kaynakları yönetimi/human resource management	2
İş tatmini/job satisfaction	2
İş sağlığı ve güvenliği/occupational health and safety	2
Örgütsel adalet/organizational justice	2
Örgütsel öğrenme/organizational learning	2



Şekil 1: Anahtar kelimeler arasındaki bağlantılar

Anahtar kelimeler arasındaki bağlantılara bakıldığında bir kelimenin en az 2 kez tekrar edilmiş olma kriterine bağlı olarak 3 ana küme oluşmuştur. Akademik kültür, istihdam edilebilirlik, yükseköğrenim kalitesi ve sürdürülebilirlik ilk kümeyi (kırmızı bağlantılar), kariyer gelişimi, insan kaynakları yönetimi ve güç kelimeleri (yeşil bağlantılar) ikinci kümeyi, çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığı ve iyi-oluş halini ise (mavi bağlantılar) üçüncü kümeyi oluşturmaktadır (Şekil 1). Anahtar kelime haritasının merkezinde en büyük daire ile çalışan deneyimi kavramı yer almaktadır. Çalışan deneyimi ile en yakın ilişkilere sahip küme üçüncü küme, en zayıf ilişkilere sahip küme ise yeşil kümedir.

4.4. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Analizi

Çalışan Deneyimi ile ilgili yayınların en fazla hangi dergilerde yer aldığına bakıldığında “Work Employment and Society” dergisinde 4 adet, “International Journal of Human Resource Management” dergisinde ise 3 adet yayının bulunduğu görülmektedir. “Employee Relations”, “Harvard Business Review” gibi prestijli akademik dergilerde çalışan deneyimi ile ilgili çalışmaların yayınlandığı belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Analizi

Dergi Adı	f	%
Work Employment and Society	4	5.128
International Journal of Human Resource Management	3	3.846
British Journal of Industrial Relations	2	2.564

Employee Relations	2	2.564
Gender Work and Organization	2	2.564
Harvard Business Review	2	2.564
International Journal of Organizational Analysis	2	2.564
Journal of Academic Librarianship	2	2.564
Organizational Psychology Review	2	2.564
Personnel Review	2	2.564
Diğer (Dergi başına 1 yayın)	53	76.920
Toplam	78	100

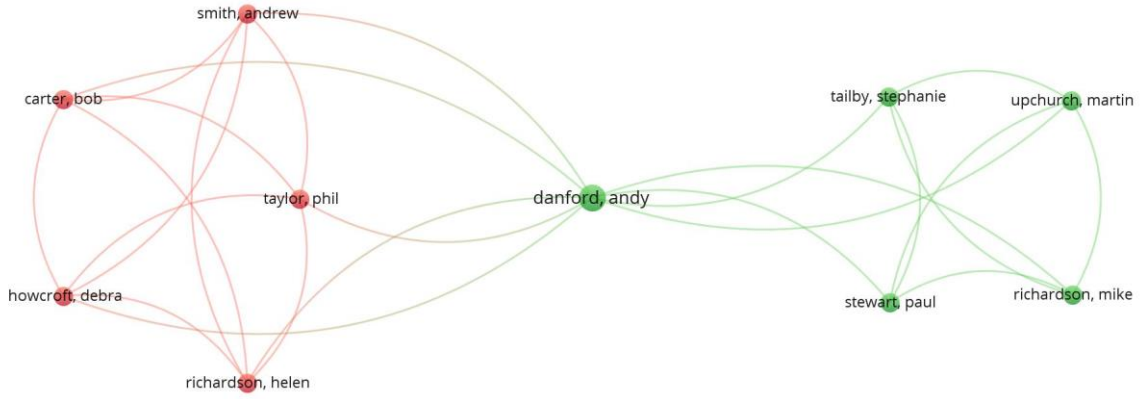
4.5. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Yazarlara Göre Analizi

Çalışan Deneyimi ile İlgili yayınlar yazar bazında ele alındığında en çok yayın yapan yazarın A. Danford olduğu görülmüştür. Tablo 6'ya bakıldığında diğer yazarların 2'ser çalışmasının bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6: En Çok Yayın Yapan Yazarlar ve Atıf Sayıları

Yazar	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı
A. Danford	3	104
B. Harley	2	140
S.R. Kessler	2	5
R. Kiran	2	1
A. Pandita	2	1
D.E. Rupp	2	620
C. Warhurst	2	208

Atıf sayıları açısından ele alındıklarında D.E. Rupp'ın 620 atıfı ile en çok atıf yapılan yazar olduğu görülmüştür. Bu yazarı 208 atıf ile C.Warhurst, 140 atıf ile B. Harley ve 104 atıf ile A. Danford izlemektedir. Şekil 2'de ortak yazarlık analizi sonuçları görülmektedir. En fazla yayın sahibi olan A. Danford'un P. Stewart, S. Talby, M. Upchurch ve M. Richardson ile güçlü ortak yayın bağlantıları olduğu görülmektedir (Şekil 2).



Şekil 2: Ortak Yazarlık Analizi Sonuçları

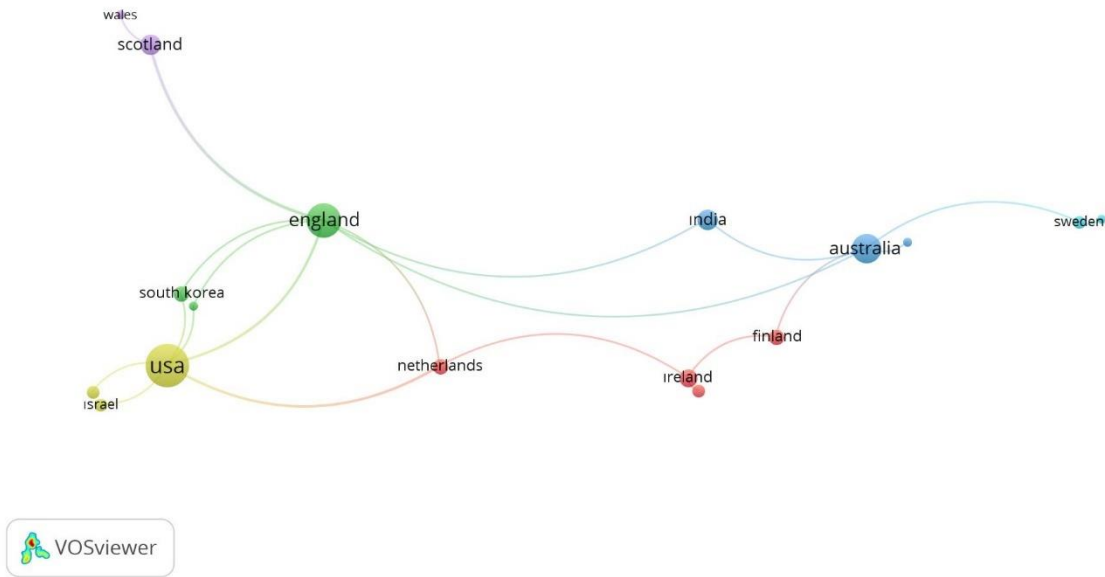
4.6. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Analizi

Çalışan deneyimi ile ilgili yayınlar ülkelere göre incelendiğinde, en fazla yayın yapılan ülkenin Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olduğu görülmektedir. İngiltere ve Avusturalya ise en çok yayına sahip ikinci ve üçüncü ülkelerdir (Tablo 7).

Tablo 7: En Çok Yayın Yapılan Ülkeler

Ülke	f	%
Amerika Birleşik Devletleri	23	29.487
İngiltere	15	19.231
Avusturalya	11	14.103
Hindistan	5	6.410
İskoçya	5	6.410
İrlanda	4	5.128
Finlandiya	3	3.846
Hollanda	3	3.846

Güney Kore	3	3.846
Almanya	2	2.564
İsrail	2	2.564
İtalya	2	2.564
Yeni Zelanda	2	2.564
Çin	2	2.564
İsveç	2	2.564
Türkiye	2	2.564
Diğer (Ülke başına 1 yayın)	13	16.667
Toplam	78	100



Şekil 3: Ülkeler Arası Bağlantılar

VOSviewer yazılımı ile yapılan analiz sonucunda ortak çalışma yapılan 6 ülke kümesi oluşturulmuştur (Şekil 3). Finlandiya, Almanya, İrlanda ve Hollanda (kırmızı bağlantılar) ilk kümeyi, İngiltere, Portekiz ve Güney Kore (yeşil bağlantılar) ikinci kümeyi, Avusturalya, Hindistan ve Vietnam (mavi bağlantılar) üçüncü kümeyi, İsrail, İtalya ve ABD (sarı/açık yeşil bağlantılar) dördüncü kümeyi, İskoçya ve Galler (mor bağlantılar) beşinci kümeyi, Norveç ve İsveç (mavi bağlantılar) ise altıncı kümeyi oluşturmaktadır.

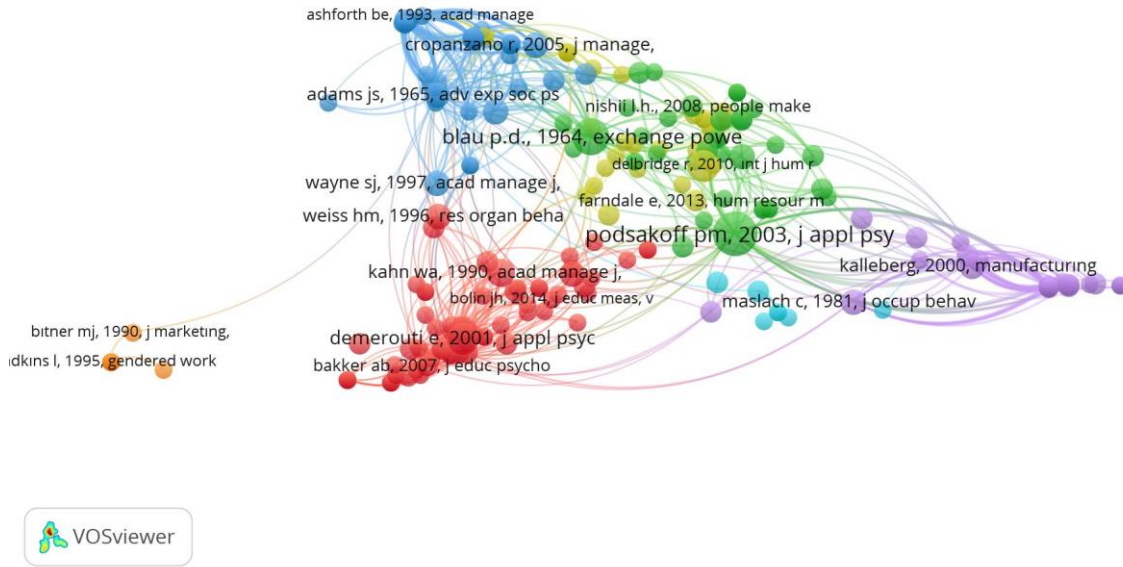
4.7. Çalışan Deneyimi ile İlgili Yayınların Atıflara Göre Analizi

Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların atıflar açısından analizinde en çok atıf alan yayınlar ve atıflar arası bağlantılar incelenmiştir. En çok atıf alan yayınların başında Lavelle vd.’nin (2007) *“Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model”* isimli çalışması gelmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: En Çok Atıf Alan Yayınlar

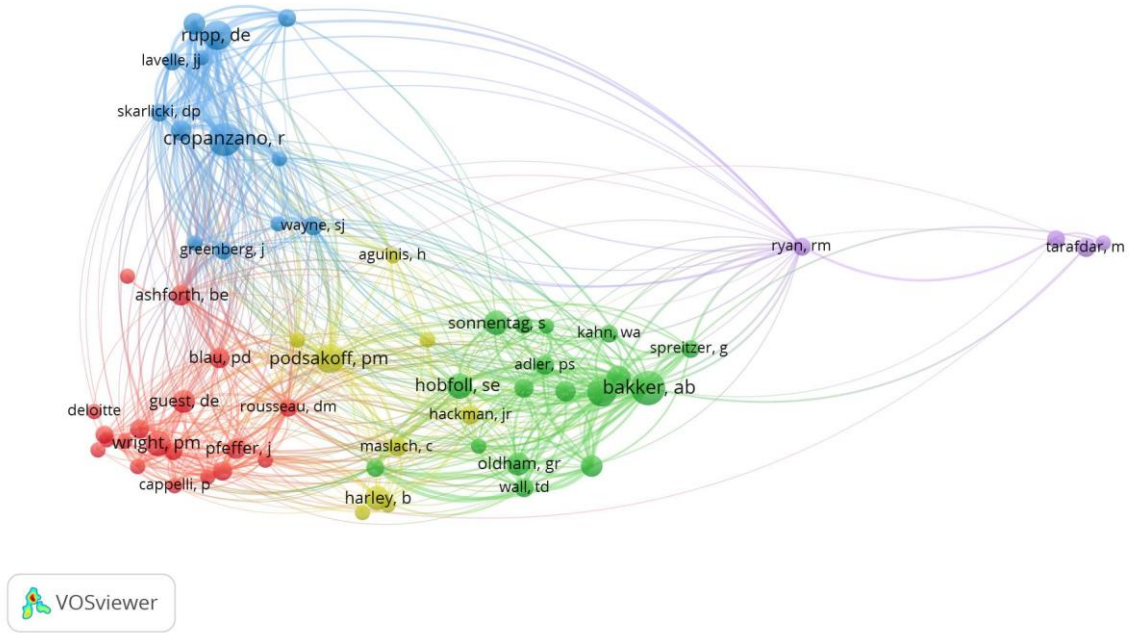
Yayın	Yazar	Dergi	Atıf Sayısı
“Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model.”	Lavelle vd. (2007)	Journal of Management	479
“Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality.”	Warhurst vd. (2007)	Work, Employment and Society	186
“An employee-centered model of organizational justice and social responsibility.”	Rupp vd. (2011)	Organizational Psychology Review	141
“Psychological contract breach as a source of strain for employees.”	Gakovic vd. (2003)	Journal of Business and Psychology	116
“High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care.”	Harley vd. (2007)	British Journal of Industrial Relations	99
“‘Stressed out of my box’: employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector.”	Carter vd. (2013)	Work, Employment and society	63
“Building business value with employee experience.”	Dery ve Sebastian (2017)	MIT Sloan CISR Research Briefing	58
“Partnership, high performance work systems and quality of working life.”	Danford vd. (2008)	New Technology, Work and Employment	41

İlk analizde analiz birimi olarak atıflar seçilmiştir. Toplam atıf sayısı 4044 olan çalışmalarda atıf yapılan bir referansın minimum atıf sayısı kriteri en az 2 atıf olarak belirlenmiştir. Bu kriteri uyan 256 atıf bulunmaktadır.



Şekil 4: Analiz Birimi Atıflar Olarak Ortak Atıf Analizi Sonuçları

VOSviewer ile yapılan ortak atıf analizi sonuçları Şekil 4’te görülmektedir. Ortak atıf, iki yayının diğer yayınlar tarafından birlikte atıf yapma sıklığıdır. Haritadan anlaşılacağı üzere kırmızı, mavi, mor ve yeşil gruplar birbirleriyle bağlantılı, Bitner ve Itkins’in oluşturduğu sarı grup ise daha az bağlantıya sahiptir. En az bir başka belgede iki ortak belgeden bahsediliyorsa, bu belgelere ortak atıf yapıldığı söylenir. İki belge ne kadar çok ortak atıf alırsa, ortak atıf güçleri o kadar yüksek ve anlamsal olarak ilişkili olma olasılıkları o kadar yüksektir. İkinci analizde ise analiz birimi olarak yazarlar seçilmiştir (Şekil 5).



Şekil 5: Analiz Birimi Yazar Olarak Alınan Ortak Atıf Analizi

Şekil 5’te görüldüğü üzere analiz birimi yazar olarak alındığında yapılan ortak atıf analizinde, yazar bazında atıfların kırmızı, yeşil ve mavi renkle gösterilen yazarlar bağlamında birbirleriyle yoğun ilişkili olduğu görülmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, çalışan deneyimi kavramına yönelik çalışmalardaki yönelimleri keşfedebilmenin yanı sıra ilgili çalışmaların mevcut durumunu inceleyerek İKY ile ilişkisine ışık tutmak ve gelecek araştırmalar için yeni görüşler öne sürmektir. Söz konusu amaç doğrultusunda Web of Science veritabanında yer alan çalışan deneyimi ile ilgili yayınlar, bibliyometrik analiz yöntemleriyle yıl, ülke, anahtar kelime, yayıncı, yazar ve atıflar açısından VOSviewer paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda WoS veritabanında 2001-2021 yılları arasında konu ile ilgili çalışmaların yer aldığı, özellikle 2017 yılından sonra bu konuda yapılan çalışmalarda artış görüldüğü belirlenmiştir. Yapılan çalışmaların yarısından fazlasının işletme alanında yapıldığı görülmüştür.

Anahtar kelime analizi, çalışan deneyiminin hangi konularla ilişkili olarak ele alındığına yönelik ışık tutmaktadır. Çalışan deneyimi ile ilgili yayınların anahtar kelimelere göre analiz sonuçlarına bakıldığında çalışan deneyimi kavramı ile en çok ilişkili kavramların “çalışan adanmışlığı”, “iletişim” ve “istihdam edilebilirlik” olduğu tespit edilmiştir. Çalışan adanmışlığı konusunun çalışan deneyimi ile ilgili çalışmalarda yer alması, yazındaki adanmışlık-deneyim benzerliğinin burada da görüldüğünü göstermektedir. Bunların yanında “kariyer gelişimi”, “iş tatmini” ve “iş sağlığı ve güvenliği” gibi İKY ile doğrudan ilişkili kelime gruplarının da çalışan deneyimi ile bir arada bulunduğu görülmüştür. Bu bulgular, literatürde daha önce bahsedildiği üzere çalışan deneyiminin İKY’de yeni bir yaklaşım olduğuna yönelik görüşleri destekleyici

sayılabilir. Yapılan yazar ve yayıncı analizlerinde de “Journal of Management”, “Work, Employment and Society” gibi işletme alanında önemli dergilerdeki çalışmaların yoğun atıf sayısına sahip olduğu görülmüştür. En çok atıf alan çalışmalarda “psikolojik sözleşme”, “yüksek performanslı iş sistemleri”, “örgütsel adalet” ve “iş sağlığı ve güvenliği” gibi konuların yer alması da dikkat çekicidir. Sözü edilen konular İKY’nin sık çalışılan konuları arasındadır (Fan vd., 2021). Benzer şekilde, Markoulli vd.’nin (2017) sistematik incelemesinde yaklaşık 23 yıllık bir dönem aralığında yayınlanan makalelerde yer alan İKY eğilimleri değerlendirilmiş ve çalışanların bakış açıları, tutum ve davranışları ile ilgili konuların gruplandırıldığı “*İKY Deneyimi*” olarak adlandırılan bir küme ortaya çıkmıştır. Bu kümede “psikolojik sözleşme”, “adalet” ve “iş-yaşam dengesi” öne çıkan terimlerden olmuştur. Ayrıca Chae vd.’nin (2020) bibliyometrik analiz yöntemini benimsediği çalışmasında yer alan anahtar kelimelerin analizinde, “*çalışanlara ait ilişkiler ve bağlanma*” olarak adlandırılan kümenin altında adanmışlık ve benzeri çalışan tutum ve davranışların birlikte ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada da benzer bir şekilde adanmışlık ve iyi oluş gibi çalışanların tutum ve duygularıyla ilişkili konuların bir kümede yer alması çalışan deneyiminin önemli bir parçasının çalışan tutum ve davranışları olduğunu düşündürmektedir.

Çalışan deneyimi ile ilgili çalışmaların çoğunun İKY alanında güçlü yayıncılardan kabul edilen “Work Employment and Society”, “International Journal of Human Resource Management” ve “Employee Relations” gibi dergilerde yayınlandığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışan deneyimi konusunun akademide yer edinmekte olduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu dergilerin çalışan deneyimi konusunda çalışmalara yer vermeleri, konunun araştırma potansiyelinin bulunduğuna yönelik bir işaret olarak da düşünülebilir. Ancak sistematik bir öngöründe bulunmak için bu çalışmada yeterli bilgi bulunmamaktadır.

Çalışan deneyimi ile ilgili yayın yapılan ilk üç ülkenin ABD, İngiltere ve Avusturalya olduğu görülmüştür. Özellikle çalışan deneyimi kavramının çıkış noktasının ABD olduğu göz önüne alındığında bu sonuç anlamlı görünmektedir. ABD temelli Harvard Modeli olarak da bilinen Yumuşak İKY (Soft HRM) modelinin geçerli olduğu varsayımı altında, yumuşak İKY uygulaması deneyimi ile çalışan ihtiyaçlarının karşılandığını yansıtan olumlu çalışan tutumları ve artan çalışan bağlılığının yanı sıra artan üretkenlik arasında açık bir ilişki olacağı düşünülmektedir (Edgar ve Geare, 2005). Ayrıca Michigan Modeli olarak da anılan Sert İKY (Hard HRM) modelinin ise İKY uygulamalarının karlılığa ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkısına vurgu yaptığı bilinmektedir. Dolayısıyla yapılan çalışmalarda çalışan deneyimi yönetiminin olumlu yanlarına yönelik çalışmalardaki yoğunluğun, söz konusu kavramı adanmışlık ve olumlu çalışan tutumları ile bağlantıyı ortaya koyma çabası olarak düşünülebilir. Bu durum ABD’de yapılan çalışma sayısının ABD temelli modelleri destekleyici bir kavram olmasından dolayı İngiltere ve Avusturalya’da yapılan çalışma sayısından daha yüksek olmasını yorumlamakta kullanılabilir. Çünkü İngiltere’de ulusal bağlamda kültürel, yasal, ekonomik, sosyo-demografik değişkenler, ulusal İKY bağlamında ise eğitim, işgücü piyasaları, sendikalar, çalışma ilişkilerinin durumu gibi etmenlerin ön planda olduğu bir İKY anlayışı yer almaktadır (Brewster, 1995). Ayrıca, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerindeki İKY anlayışı, sosyal, ekonomik, politik ve endüstriyel ilişkiler etmenlerine bağlı olarak ABD’dekinden daha farklıdır. Örneğin yapılan çalışmalarda Çin, Filipinler, Singapur ve Tayvan gibi Asya-Pasifik ülkelerinde sosyal güvenlik, çalışan kongreleri, işçi dayanışması, katılım gibi konuların ön planda olduğu görülmüştür (Rowley, 2012). Söz konusu çalışmaların sonuçlarına paralel olarak bu çalışmada da yapılan çalışmalar kapsamında oluşan kümelerde Avrupa ülkelerinin bir arada, ABD’nin ise İtalya ile bir arada bulunduğu görülmüştür. Avrupa’da yer almasına rağmen İtalya’nın endüstriyel gelişiminde ABD’nin katkıları nedeniyle kısmen ABD kısmen Avrupa yaklaşımlarının etkisinde olduğu düşünülmektedir (Costa ve Camuffo, 2014). Ancak ülkeler temelinde çalışan deneyiminin ele alınış biçimine yansımalarını derinlemesine keşfedebilmek için henüz sınırlı sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın bulguları çalışma deneyiminin İKY için olumlu katkılara sahip bir kavram olarak nitelendirmeye açık olmakla birlikte, bu kavramla ilgili halen bazı soru işaretleri bulunmaktadır. Mahadevan ve Schmitz’e (2019) göre çalışan deneyimi tasarımı “*çalışanların kendi kendini sömürmesi (self exploitation)*” anlamına gelebilir. Çünkü çalışan deneyiminin temel olarak işletmelere sunduğu anlam; çalışanın işine ve örgütsel yaşamına yüksek düzeyde dalmasını/adanmasını sağlamaktır. Yazarlara göre, böyle bir durumun sonucu hem çalışanların hem de İK profesyonellerinin artık “işte” olduklarının farkına bile varmamaları kendilerini üst düzeyde örgüte adanmalarıyla sonuçlanmaktadır. Ancak böyle bir sonuç, örgüte yarar sağlarken çalışanlar için olumsuz bir duruma yol açabilir. Örneğin, yüksek adanmışlığın karanlık yüzü olarak iş-yaşam dengesinin bozulması ve iş taleplerindeki artışın çalışanlar için baskı oluşturması tartışma konusu olmuştur (Bakker vd., 2011). Dolayısıyla çalışan deneyiminin her zaman olumlu çıktılarını olacağı konusunda yeterli kesinlik olmadığı söylenebilir. Bu bakış açısı çalışan deneyimi kavramının sınırlarının çizilmesi gerektiğine yönelik çalışmalar yapılması gerektiğini düşündürmektedir. Bir çalışan deneyimi sürecinin nasıl tasarlanabileceği ve örgütsel aktörlerin rollerinin açık bir şekilde nasıl tanımlanabileceği belirleyici olabilir. Yapılan çalışmalarda çalışan deneyiminin ele alınışı ile ilgili derinlemesine bilgi edinebilmek için çalışanların deneyim durumunu değerlendirmeye odaklanmış çalışmaların sistematik derleme yöntemiyle derinlemesine incelenmesi de önerilebilir. Çünkü yazındaki çoğu çalışmanın çalışanların İKY’yi nasıl algıladıkları üzerinden çalışan deneyimini değerlendirmeye çalıştığı öne sürülmektedir (Paderna vd., 2020). Fakat bu çalışmalar çalışan deneyiminin, çalışan adanmışlığı veya yüksek performanslı iş sistemlerinden tam olarak nasıl farklılaştığını henüz ortaya koymamış görünmektedir. Örneğin Plaskoff’un (2017) önerdiği gibi çalışanlarla ilgili dönüm noktalarında veri elde edilmesiyle birlikte çalışan deneyimine ilişkin genel durum ortaya koyulabilir. Çalışan deneyimi kavramının İKY’yi nereye götüreceği ve yeni bir boyut olarak kuramsal destek bulup bulamayacağına gelecekte kesinlik kazanması beklenmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, elde edilen sonuçlar, Web of Science veritabanıyla ve belirli bir tarihte erişilen verilerle sınırlıdır. Ek olarak yalnızca VOSviewer yazılımının olanak verdiği analiz türlerinin yapılması da araştırmanın bir sınırlılığıdır. İlerleyen çalışmalarda SCOPUS ve diğer önemli veritabanlarından yararlanılabilir. Bu çalışmada çalışan deneyimi kavramının İKY yazınındaki güncel durumuna ışık tutulması hedeflenmiştir. Ancak her ne kadar bazı yorumlarda bulunmak mümkün gibi görünse de çalışan deneyimi araştırmalarının gelecekteki durumunu öngörmek, bu çalışmanın veri ve veri analiz yöntemleri ile mümkün değildir. Gelecek çalışmalarda farklı yöntemler kullanılabilir. Araştırma sonuçlarının gelecekte çalışan deneyimi ile ilgili araştırma yapacak kişilere faydalı olacağı umulmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazar 1’in makaleye katkısı %100’dür.

Çıkar Beyanı

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. Michael P. Lei ter. 2011. Work engagement: Further reflections on the state of play" *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>

Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of international business studies*, 26(1), 1-21. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490163>

Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2013). 'Stressed out of my box': employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, Employment and Society*, 27(5), 747-767. <https://doi.org/10.1177/0950017012469064>

Chae, C., Yim, J. H., Lee, J., Jo, S. J., & Oh, J. R. (2020). The Bibliometric Keywords Network Analysis of Human Resource Management Research Trends: The Case of Human Resource Management Journals in South Korea. *Sustainability*, 12(14), 5700. <https://doi.org/10.3390/su12145700>

Chandwani, J., Shah, D., & Shaikh, A. (2021). A Study on Role of Digital Technologies and Employee Experience. *İçinde Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020)* (sf. 15-25). Springer, Cham.

Costa, G., & Camuffo, A. (2014). The evolution of human resource management in Italy: a historical-institutional perspective. In *The development Of Human Resource Management Across Nations*. Edward Elgar Publishing.

Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00210.x>

Dery, K., & Sebastian, I. M. (2017). Building business value with employee experience. *MIT Sloan CISR Research Briefing*, 17(6), 6-9. http://cistr.mit.edu/file-download/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian.pdf

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

E. Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94. <https://doi.org/10.1177/2041386610376255>

Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures—different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549. <https://doi.org/10.1108/00483480510612503>

Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56(2), 101185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185>

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>

Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246. <https://doi.org/10.1023/A:1027301232116>

García-Lillo, F., Claver-Cortes, E., Ubeda-Garcia, M., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Mapping the "intellectual structure" of research on human resources in the "tourism and hospitality management scientific domain": Reviewing the field and shedding light on future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1741-1768. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0187>

Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience, *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>

Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Lleó, Á. (2019). Understanding the main organisational antecedents of employee participation in continuous improvement. *The TQM Journal*. 31(3), 359-376. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2018-0135>

Khalil, G. M., & Crawford, C. A. G. (2015). A bibliometric analysis of US-based research on the behavioral risk factor surveillance system. *American Journal of Preventive Medicine*, 48(1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.08.021>

- Khan, A., Goodell, J. W., Hassan, M. K., & Paltrinieri, A. (2021). A bibliometric review of finance bibliometric papers. *Finance Research Letters*, 102520. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102520>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 176-199. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Mahadevan, J. & Schmitz, A.P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”, *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2018-0368>
- Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- 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 & Sons.
- Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 62-79.
- 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>
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Rasca, L. (2018). Employee experience-an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, 19(S3), 9-14.
- Rowley, C. (2012). *Human Resource Management in the Asia-Pacific Region: Convergence Revisited*. Routledge.
- Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?* İçinde C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Der.), Employee Engagement in Theory and Practice. Routledge.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2). <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6854113a-7182-4cfd-a3ee-73585445769b%40redis>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- 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>
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Wallin, J. A. (2005). Bibliometric methods: pitfalls and possibilities. *Basic & Clinical Pharmacology & Toxicology*, 97(5), 261-275. https://doi.org/10.1111/j.1742-7843.2005.pto_139.x
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120. <https://doi.org/10.1177%2F0950017007073622>
- Whitter, B. (2019). *Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. Kogan Page Publishers.

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*. 48(5), 33-39. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>

Extended Summary

A Current Approach in HRM: A Bibliometric Analysis of the Employee Experience Concept

The concept of employee experience (EX) has been a concept that has been mentioned in various academic articles and business journals, especially since the 2010s. Employee experience, which is considered a sub-dimension of the human resource management (HRM) field or a new approach/strategy in this field, is related to the general perceptions of employees throughout the employee life cycle. Plaskoff (2017) defined employee experience as "an employee's holistic perceptions of his relationship with the organization throughout his life cycle." This definition suggests that employee experience is organization-specific and highly personal. Employee experience is shaped by the events and experiences of employees in the workplace on a daily basis.

It can be said that the conceptual framework should be well established in order to look at the points where the concept of employee experience differs from the known HRM processes. Although employee experience is thought of as a different name for employee commitment, it does not have the same meaning. Employee commitment has the meaning of an employee's enthusiasm for his or her job, enthusiasm and dedication, and internalization of the workplace (Schaufeli, 2013). There are important points where the concept of employee experience differs from that of employee engagement. In fact, Lemon (2019) expressed employee experience as "the way employees make sense of commitment." According to Schenoy and Uchil (2018), employee experience is an antecedent of employee engagement. More specifically, employee experience has the potential to influence employee engagement. Employee experience and organizational culture are inextricably linked to human resource management practices and management styles. In addition, elements such as organizational image and dress code are included in the scope of employee experience (Warhurst & Nickson, 2007). However, although employee experience is considered an approach related to HRM, it can be interpreted that theoretical studies have not yet been carried out. In addition, the handling of this approach for applications in some specific businesses does not provide precise information about the level of its academic aspect. In this context, it is thought that conducting a bibliometric analysis study in order to understand how the concept of employee experience is examined in the literature and the status of the studies on this subject will contribute to the understanding of the concept in question.

The aim of this research is to explore the conceptual structure of the concept of employee experience, as well as to shed light on its relationship with HRM by examining the current status of related studies and to suggest new ideas for future research. For this purpose, the questions to be answered are:

- What is the distribution of publications on employee experience by years?
- What is the distribution of journals and research areas in which publications on employee experience are published?
- What are the geographic regions where employee experience publications are published?
- What are the keywords and their frequency in publications about employee experience?
- Which authors and publications are most cited in employee experience-related publications, and what are the links between them?

The scope of this study consists of data taken from the Clarivate Web of Science database on December 30, 2021. The Web of Science, which is accepted as one of the largest scientific databases, was chosen because it is the most widely accepted and utilized database in the analysis of scientific publications (Mongeon and Paul-Hus, 2016). The data from this database

was analyzed using VOSviewer software and bibliometric analysis methods. The following steps were followed, respectively, as the analysis strategy: Determining the database (Web of Science), accessing the database (access with corporate identity), searching for the word group "employee experience" in the name of the publication, abstract and keywords, reaching 120 publications, examining the publications one by one and eliminating those not related to the concept of "employee experience" mentioned in the field of HRM, analyzing the remaining 78 publications via VOSviewer software, making visualizations and mappings, tabulating and reporting the findings.

Considering that the concept of employee experience is relatively new in this research and that the studies in the field are just beginning to sprout, the bibliometric analysis method, which is frequently used in studies based on academic databases, was preferred in order to determine the current status of the subject. Bibliometrics, a branch of study that uses mathematical and statistical techniques to discover publishing trends in the distribution of information, is a set of tools that academics can use to analyze published data (Pritchard, 1969).

According to the findings, it has been observed that more than half of the studies were carried out in the field of business. Keyword analysis sheds light on which topics the employee experience is considered in relation to. When the results of the analysis of the publications related to employee experience by keywords are examined, it has been determined that the concepts most associated with the concept of employee experience are "employee commitment", "communication" and "employability". The fact that the subject of employee engagement is included in studies related to employee experience shows that the similarity between commitment and experience in the literature is also seen here. In addition, it has been observed that word groups directly related to HRM, such as "career development", "job satisfaction," and "occupational health and safety," coexist with employee experience. These findings can be considered supportive of the view that employee experience is a new approach in HRM, as mentioned earlier in the literature.

It has been determined that most of the studies on employee experience have been published in journals such as "Work Employment and Society," "International Journal of Human Resource Management," and "Employee Relations," which are considered to be respected publishers in the field of HRM. This shows that the issue of employee experience is gaining ground in academia. In addition, the fact that these journals include studies on employee experience can be considered as a sign that the subject has research potential. However, there is not enough information in this study to make a systematic prediction.

It has been seen that the first three countries where publications on employee experience are made are the USA, England, and Australia. As a result of the findings, it was determined that studies on the subject were carried out between 2001 and 2021, and there was an increase in studies on this subject, especially after 2017. It is also noteworthy that the most cited studies include topics such as "psychological contract," "high-performance work systems," "organizational justice," and "occupational health and safety." The mentioned subjects are among the frequently studied subjects of HRM (Fan et al., 2021). Where the concept of employee experience will take HRM and whether it will find theoretical support as a new dimension is expected to become certain in the future.

This study has some limitations. First, the results are limited to the Web of Science database and data accessed on a specific date. In addition, performing analysis types that only the VOSviewer software allows is a limitation of the research. However, although it seems possible to make some comments, it is not possible to predict the future status of employee experience research with the data and data analysis methods of this study. Different methods can be used in future studies. It is hoped that the results of the research will be useful to those who will conduct research on employee experience in the future.