

Başvuru: 09.11.2023 Kabul: 22.12.2023

## İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi\*

*Employee Experience as A Current Approach in Human Resources Management: An Exploratory Content Analysis*

Ayşegül ELMİN<sup>1</sup>   
Tuğba ULAŞTIRAN<sup>2</sup> 

### Öz

İşletmeler, hayat buldukları ekonomi döneminin fonksiyonu olarak yönetsel anlayışlarını ve rekabet stratejilerini dönemi şekillendiren çevresel koşullar ve ortaya çıkan dönem fenomenleri bağlamında geliştirmek ve güncellemek zorundadır. Değişen paradigmlar çerçevesinde deneyime odaklı yeni konseptler, günümüzde ekonomiye yön veren güçlü bir anlayış olarak önemini artırmaktadır. Bu dönüşümden etkilenen çalışan ilişkilerinin göz ardı edilmesi ise mümkün gözükmemektedir. Çalışan için etkili bir çalışma deneyimi tasarlanması çerçevesinde çalışan deneyimi kavramı, insan kaynakları yönetimini stratejik olarak yeniden konumlandıran, bağlı çalışan ilişkilerini sürdürülebilir kılmayı hedefleyen, yüksek stratejik değeri ile güncel bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Bu çalışma, yabancı literatürde incelenen fakat ulusal yazında sınırlı sayıda ele alınan çalışan deneyimi kavramına bağlamsal bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma; 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde “Google Scholar” veri tabanında İngilizce yayımlanan ve çalışmada belirlenen kritere uygun makalelerin anahtar kelimelerine yönelik içerik analizinin bulgularını sunmaktadır. İki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimeler, içerik analiziyle belirlenerek, çalışan deneyimi kavramının ilişkilendirildiği bağlamlar, üç tema (örgütsel bağlam, trend/çevresel faktörler ve kategorize edilemeyen faktörler) altında toplanmıştır. Çalışan deneyiminin sıklıkla “employee experience (çalışan deneyimi), employee engagement (çalışan bağlılığı), Covid 19, well-being (esenlik) ve human resource management (insan kaynakları yönetimi)” kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Türkiye’de uygulama odaklı olarak kullanılan fakat teori bağlamında gelişimi sınırlı görülen çalışan deneyimi kavramına yönelik çalışma kapsamında keşfedilen bağlamlar, ulusal literatüre katkı sunması, alana ilgili olan insan kaynakları liderleri başta olmak üzere tüm çalışan deneyimi uygulayıcıları ve araştırmacıları için güncel bir perspektif ortaya koyması bakımından önemli bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Çalışan Deneyimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Deneyim Odaklılık, Güncel İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları*  
**Jel Kodları:** M12, M51, O15

### Abstract

As a function of the economic period in which they come to life, businesses must develop and update their managerial understanding and competitive strategies in the context of the environmental conditions shaping the period and the emerging period phenomena. Within the framework of changing paradigms, new experience-oriented concepts increase their importance as a powerful understanding that shapes the economy today. It does not seem possible to ignore the employee relations affected by this transformation. The concept of employee experience, which is defined within the framework of designing an effective working experience for the employee, is recognized as a current approach with high strategic value that strategically repositions human resource management and aims to sustain healthy and engaged employee relations. This study aims to provide a contextual perspective on the concept of employee experience, which has been examined in foreign literature but has a limited number of studies in national literature. In this framework, the study presents the findings of the content analysis conducted on the keywords of the articles published in English language in the "Google Scholar" database in 2020, 2021 and 2022. Keywords that were repeated two or more times were identified through content analysis, and the issues associated with the concept of employee experience were contextually divided into three themes (organizational context, trend/environmental factors, and uncategorizable factors).

**Keywords:** *Employee Experience, Human Resource Management, Experience Orientation, Popular Human Resource Management Approaches*  
**Jel Codes:** M12, M51, O15

**Önerilen Atıf / Suggested Citation:** Elmin, A., & Ulaştıran, T. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde güncel bir yaklaşım olarak çalışan deneyimi: keşfedici bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 54-68.

\* Bu çalışma 14.10.2023 tarihinde 1. Uluslararası İnsan Kaynakları Kongresi’nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Popüler Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi” başlıklı bildirden hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, aysegulelmin@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3499-8684

<sup>2</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, tugba.ulastiran@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7865-1346

## Giriş

Yüz yıllardır ekonomik anlayış ve ekonominin içeriğinde öne çıkan unsurlar, değişen insan gereksinimlerinden ve farklı alanlarda (sosyal, siyasal ve teknoloji gibi) yaşanan gelişmelerden etkilenerek evrimsel bir süreç yaşamaktadır. Pine ve Gilmore (1999) tarafından dönemlere ayrılan ekonomi anlayışı ve ilgili dönemler içerisinde yaratılan ekonomik değerler üç dalga şeklinde kategorize edilmiştir. Birinci dalga, sanayi devrimiyle sona eren tarımsal toplumun tanımlandığı, üretilen değerın tüccarlar tarafından pazara sunulduğu ve talebi belirleyen unsurun nitelikler olduğu dönemdir. İkinci dalga ise modern sanayileşmenin başlamasıyla birlikte özellikle Batı toplumlarının öncülük ettiği, standartlaşma anlayışı ile ortaya çıkartılan değerın, üretici tarafından kullanıcı ile bulunduğu, talep faktörünün ise özellikler olduğu dönemdir. Üçüncü dalga ise, kaynak artışı ve globalleşme, otomasyon ve rasyonelliği öne çıkaran teknolojik ilerleme bağlamında farklılaşan, yeni ve çeşitli kullanıcı taleplerinin hâkim olduğu, kültürel değerlerin ise tüm bu unsurlarla ilişkilendirildiği bir dönem olarak ifade edilen ikili toplum olarak tanımlanmaktadır (Pine ve Gilmore, 1999, s. 43-45; Hulten vd., 2009, s. 81-83). İkili toplum, çok fikirlilik, farklılaştırma, globalleşme ve marka odaklı bir niteliklerle karakterize edilmektedir. Dolayısıyla bu dönem içerisinde müşteri yaklaşımında sadece ürüne odaklanmanın ötesine geçilerek; farklı ve etkili stratejiler yaratılması dikkate alınmıştır. Prahalad ve Ramaswamy (2004) tarafından da bu durum, içerisinde bulunulan yüzyılın güçlü bir paradoksu olarak ifade edilmiştir. Buna göre; müşteriler, çok sayıda seçeneğe sahiptir fakat bu noktada artık daha az tatmin yaşamaktadır. Bu bağlamda Prahalad ve Ramaswamy (2004) tarafından işletme dünyası için müşterilere kişisel tüketim deneyimleri sunarak; onları benzersiz ve kişiselleştirilmiş değerlere sahip hale getirilmesinin önemini vurgulayan güçlü bir perspektif önerilmiştir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Bu açıdan deneyim ekonomisi anlayışının odak noktası olarak kişiselleştirilmiş tüketim deneyim değeri yaratmak, güçlü bir strateji olarak günümüz pazarlama dünyasının odağı haline gelmiştir. Pine ve Gilmore (1999), “The Experience Economy/Deneyim Ekonomisi” kitabında yaptığı ekonomik değer ayrımı olan tarım (meta), sanayi (mal), hizmet (hizmet) ekonomilerinin yanında farklılaşan ve gelişen hizmeti içeren deneyimi (deneyim) de dördüncü bir ekonomik ayırım olarak tanımlamıştır. Deneyim ekonomisinin talep faktörü ise “duyumlar” olarak ifade edilmiştir. Ekonomi anlayışının değişimiyle toplumsal anlayış bu noktada deneyim ekonomisine doğru evrilmiştir (Pine ve Gilmore, 1999, s. 45).

Pazarlama anlayışının yukarıda ifade edilen tüm gelişimsel süreçlerden etkilendiği; her dönem için farklı ve yeni stratejiler oluşturulduğu ifade edilebilmektedir. Ancak bunun yanı sıra bu süreç içerisinde çalışan ilişkileri de bir dönüşüm yaşamıştır ve dönemin içeriğine hizmet eden stratejiler geliştirilmiştir. Çalışan deneyimi alanı öncülerinden Morgan (2017), çalışan ilişkilerinin dönüşümünü dört temel kavram ile açıklamıştır. Buna göre; ilk dönemlerde çalışanla ilişkiler “yararlılık” üzerine oluşturulmuştur. Bu dönemde çalışan, temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışırken; işveren işin operasyonel olarak tamamlanmasını yeterli bularak; çalışana yalnızca işe ait temel araçları sağlamaktadır. Çalışan sağlığı ya da refahı önemsenmemektedir. Ardından çalışan ilişkileri sanayileşmenin de etkisiyle “verimlilik” bağlamında sürdürülmüştür. Bu noktada çalışanın en hızlı ve en verimli şekilde sonuç üretmesi adına mühendislik hesaplamalarıyla gerekli olan unsurların incelenmesine odaklanılarak; yine bireysel olarak çalışanın beklenti ve talepleri geri planda tutulmuştur. Ancak ilerleyen dönemlerde çalışanın iş performansı üzerinde sosyal faktörlerin ve bireysel unsurların önemi keşfedilerek, çalışan ilişkilerinde “bağlılık” odaklı yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönem içerisinde çalışanın bireysel beklenti, talep ve ihtiyaçları dikkate alınarak refahına odaklanılan çalışan bağlılığı yatırımları ön plana çıkmıştır. Tüm bu çabaların odak noktası ise çalışan bağlılığının sağlanmasındaki etkili unsurların düzenlenmesi olmuştur. Bu dönem günümüzde hala devam etse de dünya genelinde yapılan bağlılık araştırmaları (Gartner HR Report: 2009-2021, 2021; Gallup State of the Global Workplace: 2022 Report, 2022) talep edilen düzeyde bağlılığın sağlanmadığını göstermektedir (İrfan, 2022, s. 33-35). Bunun yanı sıra deneyim ekonomisi bağlamında deneyimin değerindeki artış, şiddetli yetenek savaşının varlığı, birçok jenerasyonun (Baby Boomer, X, Y ve Z) iş hayatında bir arada çalışması, dijitalleşmenin artması ve bu durumun ortaya çıkardığı yeni becerilerin ve yeteneğin elde tutulmasındaki zorluk, farklılaşan iş yapma biçimlerinin ortaya çıkması ve Covid 19 pandemisi süreci, geleneksel ve standart çalışma düzenini değiştirmiştir. Çok sayıda işletme, evden çalışma/uzaktan çalışma şekline geçiş yapmıştır. Bu durum ise işletmeler ve çalışanlar üzerinde zorlayıcı etkiler yaratmıştır. İşletmeler için zorluk, uzaktan çalışma şeklini doğru şekilde yönetmek, çalışanların sağlık ve refah düzeylerini optimize etmek üzere etkili stratejiler yaratmak konuları olmuştur. Bunun gibi pandemi krizine bağlı nedenler, çalışan ilişkilerini yeni bir boyuta taşıyarak, pazarlamanın müşteri deneyim değeri yaratma yaklaşımının bir yansıması olarak değerlendirilen çalışan deneyimi yaklaşımına dikkat çekmiştir. (Morgan, 2017, s. 2-4; İrfan, 2022, s. 33-35; Oakman vd., 2022, s. 331).

Son yıllarda etkili bir küresel kriz süreci olarak görülen Covid 19 sürecinin, işletmelerin iş sürekliliğini ve performansını korumaları ve geliştirmeleri için işletme faaliyetlerinde radikal ve köklü değişiklikler yapması ve çalışan yönetimi bağlamında özellikle “yetenek çekme ve elde tutma, çalışan verimliliği ve katılımı, çalışan sağlığı ve refahı” odaklı konseptleri dikkate alması gerektiği görülmüştür. İşletmelerin geleceği, dijital dönüşüm ve

çalışanların kesişim noktasını işaret etmektedir. Özellikle insan kaynakları liderlerinin ve yöneticilerinin çalışan deneyimini iyileştirmek için güncel, etkili ve yeni stratejilere, çevik çalışma yöntemlerine ihtiyacı olduğu ise yadsınamaz bir gerçektir (Shambi, 2021, s. 435).

Genel bir değerlendirme yapıldığında ise günümüz insan kaynakları anlayışının hızla güncellenen dönemsel parametreler bağlamında çözüm etkisini artırmasının odağında; çalışanı bir değer olarak yeniden konumlandırması, çalışan deneyimi yaklaşımını bağlılık aracı olarak değerlendirmesi, statükoculuk yerine değişim yönetimini gündeminde tutması, strateji geliştirme davranışlarını alttan üste bir bakış ile operasyonel perspektiften uzaklaşarak tanımlaması ve tüm bu sistemsel birlikteliği sağlamak üzere yeniden yapılanması olduğu ifade edilebilmektedir.

## 1. Çalışan Deneyiminin Kavramsal Çerçevesi

### 1.1. Çalışan Deneyimi Kavramı

Çalışan deneyiminin çerçevesi, genel itibari ile müşteri deneyimi çerçevesi bağlamında geliştirilmiştir. Çalışan deneyimi kavramı, bir çalışanın işletme içerisindeki insan, sistem, politika, fiziksel ve sanal çalışma alanı gibi unsurlarla girdiği etkileşimleri ifade etmektedir. Doğası itibari ile öznel bir yapıda tanımlanan çalışan deneyimi, işin ve işletmenin çalışan üzerindeki bireysel etkisini anlatan “çalışanın nasıl hissettiği, kendi potansiyelini, yeteneğini ve refah seviyesini nasıl algıladığı” gibi konuları içeren, algıya yönelik kapsam alanı bulunan bir kavramdır. Çalışan deneyimi en genel itibariyle “çalışanın belirli bir organizasyondaki tüm temas noktalarında, işe adaylığından başlayarak organizasyondan çıkışına kadar olan yolculuğuna ilişkin algısı” olarak ifade edilmektedir (Pyari, 2023, s. 4). Çalışan deneyimi, çalışanın işletmesine zorunluluktan çok gerçekten isteyerek gitmesine ve işe katılmasına motive eden bir ortam sunma çabasını anlatmaktadır. Bu noktada “ihtiyaca dayalı” yaklaşımdan “isteğe dayalı” yaklaşıma geçiş hali, global ölçekteki işletmelerin benimsediği ve benimsemeye devam ettiği bir yaklaşım olarak görülmektedir. Artık çalışana odağa koyan bu yaklaşımla yeniden tasarlanan ofis alanları, çalışan refahı programları, ebeveyn izni, çalışanın sağlığına katkı sunan beslenme seçenekleri, esnek çalışma gibi çok çeşitli konseptin işletmelerin yatırım planlamalarında üst sıralara çıktığı görülmektedir (Morgan, 2017, s. 2-4).

Birden fazla kuşağın aynı iş ve iş ortamını paylaştığı organizasyonlarda ortaya çıkan farklı beklenti ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bütünsel bir perspektif sağlanmasında farklı olan bu grupların deneyim tanımının belirlenmesi ise etkin bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Çalışan deneyimi yaklaşımı, sunduğu ayrıcalığın ve faydanın bir adım ötesine geçerek, çalışana bir bütün olarak yaklaşmaktadır ve süreç içerisinde tasarım odaklı düşünme aracını kullanmaktadır. Bu bağlamda çalışanın insan yönüne odaklanarak, taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak, geniş ve bütünsel bir bakış açısı benimsemek, soyut olan durumu görünür hale getirmek, ısrarlı katılımı sağlamak, yinelemek ve denemek, sürece güvenmek ve takdir etmek gibi ilkeler, çalışan deneyimi tasarımının en önemli ilkeleri olarak ifade edilmektedir. Deneyim ekonomisi anlayışı içerisinde insan kaynakları yönetimi alanının doğru ve etkili tasarımlar ile çalışanlar için olumlu çalışma deneyimi yaratması oldukça önemlidir. Bu bağlamda işletmeler için insan kaynakları fonksiyonunun yeniden tanımlanarak; stratejik olarak konumlandırılması gerekmektedir. Plaskoff (2017) tarafından çalışan deneyiminin insan kaynakları yönetimi anlayışında organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yeniden tanımlanması ihtiyacına bir cevap sunduğu ifade edilmektedir (Plaskoff, 2017, s. 137-140). Çalışan deneyimi kavramsallaştırma süreci içerisinde birçok araştırmacı ve yönetim düşünürü tarafından tanımlanmıştır:

- “Bir çalışanın, marka algısını ve ardından davranışlarını etkileyen kariyer unsurlarıyla (örneğin amirler, iş arkadaşları, müşteriler, çevre) etkileşimleri sırasında edindikleri şeyler” (Abhari vd., 2008).
- “İşletmede kültürel, teknolojik ve fiziki ortamların, insanların çalışmayı isteyeceği bir organizasyon yaratmak üzere yeniden tasarlanması” (Morgan, 2017).
- “Çalışanların organizasyonları ile girdikleri etkileşimler sonucu edindikleri izleminin toplamı” (Maylett ve Wride, 2017).
- “Çalışan deneyimi, bir çalışanın kuruluştaki yaptığı yolculuk” (Gallup, 2023).
- “Bir çalışanın belirli bir şirketteki işine ilişkin gözlemleri ve algıları” (Ramachandran ve Manickam, 2020).
- “Bir çalışanın işe ve organizasyon ortamına katılımı yoluyla deneyimlediği ve onlara gelişmek, katkıda bulunmak, çalışmak için olumlu destek sağlayan duygular ve algılar” (Itam ve Ghosh, 2020).
- “Bir çalışanın şirketinizle ve şirket çalışanlarıyla etkileşiminin kümülatif değerlendirmesi” (Harlett, 2022) şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda literatür kapsamında verilen tanım örneklerinden bazıları yer almaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışan deneyimi, temelde bütünsel bir konudur. Çalışanın organizasyonu ile sürdürdüğü, içeriğinde etkileşim, izlenim ve duyguların da yer aldığı deneyimlerinin toplamıdır. Çalışanın adaylık süreci ile başlayan ve adaylığı, çalışana dönüştüğü andan itibaren tüm organizasyonel süreçlerinin çıkış süreci ile sonlandırılmasına kadar geçen çalışma serüveninin tamamının değerlendirilmesini anlatmaktadır.

## **1.2. Çalışan Deneyimi Yaklaşımları**

Çalışan deneyiminin anlaşılması ve öğrenilmesi adına kavramsal haritanın sunulması ve pratik uygulamalar için ise bir akış planının sağlanması bağlamında çeşitli çalışan deneyimi modelleri ileri sürülmüştür ve yaklaşımlar ifade edilmiştir. Bu model ve yaklaşımlardan en popüler olanı, Jacob Morgan (2017) tarafından geliştirilmiştir. Morgan, etkili bir çalışan deneyimi yönetiminde çok sayıda faktörü bir arada ele alan bir yaklaşım sunmuştur. Morgan (2017) tarafından çalışan deneyimi tasarımında önerilen piramit model, işletmenin “var olma amacı” ile başlayan “üç deneyim çevresi ve 17 çevresel bileşen” ile devam eden, en üst noktada ise kişiselleştirmeyi öne çıkaran “etki bırakan anlar” basamağı ile organize edilen deneyim tasarım sürecinin bir akışını sunmaktadır (Morgan, 2017, s. 88-89). Model, çalışan deneyimi tasarımlarında öncelikle çalışana etkileyen ve onlara ilham veren bir işletme var oluş sebebinin varlığını gerekli bulmaktadır. İşletmenin var oluş sebebi, piramitin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte piramitin üst basamaklarında işletme tarafından çalışanlara sunulan teknolojik ortamın, fiziksel çalışma ortamının ve kültürel ortamın içeriğinin değerlendirildiği ve önerilen çeşitli değişkenler çerçevesinde bu üç iş ortamının yeniden tasarlanarak, çalışanlarda işe ve iş ortamına karşı isteklilik yaratılması ele alınmaktadır. Piramitin en üst basamağında ise tamamen kişiselleştirilmiş, çalışanın bireysel olarak deneyimlediği ve onda etki bırakması için tasarlanan “anlar” yer almaktadır. Bu anlar, işe ilk başladığı gün, doğum günleri, çeşitli yıl dönümleri gibi çalışana özel ve yaratılmak istenen duygu üzerine tasarlanan anlardır. Model, yapısı ve içeriği itibarıyla çalışan deneyimini geliştirmek adına çalışanların yaşam döngüleri hakkında eski ve rijit anlayışın terk edilerek; her çalışanın bir birey olarak anlaşılması ve yaşamının önemli bölümleri hakkında düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Morgan, 2017, s. 88).

Maylett ve Wride (2017) tarafından geliştirilen modelde ise çalışan deneyimi bağlamında dikkate alınması gereken üç unsur; beklenti uyumu, üç sözleşme türü (marka, işlemsel ve psikolojik) ve son olarak güvendir. Beklenti uyumu, adalet, açıklık, empati, öngörülebilirlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olarak altı kavram ile ilişkilendirilen ve çalışanın işe ilişkin deneyim beklentisi ile gerçekte yaşadığı deneyimin birbirine yaklaşma durumunu ifade eden bir bileşendir. Bu altı kavramdan ne kadarının olumlu belirlendiği önemlidir. Olumlu görülen her basamak, çalışan deneyimi için yüksek anlam yaratmaktadır. Çalışan deneyimi kavramı aynı zamanda içeriği itibarıyla bir etkileşimi gerekli kılması bakımından bir sözleşmenin varlığına gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda model, üç sözleşme tanımlamaktadır. İşveren markasının çalışan için ortaya koyduğu değer önermesi ve verdiği sözler, marka sözleşmesi olarak ele alınmaktadır. İşletme içerisinde yazılı biçimde kuralların ve şartların belirleyicisi ise işlemsel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise çalışan ile organizasyon arasında örtülü beklentileri içeren ve yazılı olmayan sözleşme türüdür (Maylett ve Wride, 2017; Miriam Katzmayr, 2020, s. 136). Psikolojik sözleşmenin yüksek kalitesi, örgütsel etkililik sağlayan olumlu bir çalışan deneyiminin oluşturulmasında çalışan performansı bağlamında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Ilies vd., 2007, s. 271). Bir çalışanın psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğunda, örgütünün psikolojik sözleşme kapsamındaki bir veya daha fazla taahhüdü yerine getirmediği algısı oluşmaktadır (Abu-Doleh ve Hammou, 2015, s. 36; De Ruiter vd., 2016, s. 196; Morrison ve Robinson, 1997, s. 236). Tüm bu aşamaya kadar varlığını ortaya koyan model unsurlarının değerlendirilmesinin yapıldığı bileşen ise güvendir. Bu noktada çalışanın beklentisi ile gerçekte olan deneyim durumunun karşılaştırılması yapılmaktadır ve durum ne kadar birbirine yakın ise güvene yaklaşıldığı anlamını taşımaktadır. Aksi durumda ise güvensizlik oluşarak sözleşmelerde revizeye gidilebilmektedir hatta sözleşme yeniden oluşturulabilmektedir (Maylett ve Wride, 2017; Katzmayr, 2020, s. 136).

Bridger ve Gannaway (2021) yukarıdaki iki yaklaşımdan farklı olarak çalışan deneyimi bakış açısında organizasyon, İK ve iş olarak üç merceğe tanımlamaktadır. Her merceğe, farklı değişkenler ve çeşitli ölçüm yöntemleri ile değerlendirilmektedir. Bridger ve Gannaway (2021)'in savunduğu bu bakış açısı, çalışanlara sunulan ve onlara özel tasarlanan iş deneyiminin onlarca nasıl görüleceğinin detaylıca tanımlayabilmesi üzere geliştirilmiştir. Bu bağlamda Bridger ve Gannaway (2021) tarafından çalışan deneyiminin ölçülmesinde anlam, takdir, büyüme, etki, bağlantı, meydan okuma ve özerklik anlamına gelen MAGIC-CA modelinin kullanılması önerilmiştir. Model ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen MAGIC teorisi çerçevesinde zorluklar ve özerklik parametreleri eklenerek uyarlanmıştır ve modelde çalışan deneyiminin üç merceği tanımlanmıştır. Bu noktada öz anlam, takdir ve özerklik, örgütsel merceğe, büyüme ve etki, çalışma merceği ve bağlantılar ve zorluklar ise İK merceği kapsamında konumlandırılmıştır (Adhikersa vd., 2022, s. 108).

İrfan (2022) ise geliştirdiği model kapsamında çalışan deneyimi uygulamalarından en üst seviyede fayda sağlamak üzere beş bileşen sunmaktadır. Bunlar; amaç, anlam, alan, araç ve aidiyettir. Model; amaç bileşeninden aidiyet bileşenine doğru bir akışı anlatmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara finansal kayguların dışında içeriği olan güçlü bir amaç sunarak işe başlanmalıdır. Ardından çalışan ve işletme arasında yaratılan değerler çerçevesinde anlamlı ilişkinin varlığı mümkün kılınmalıdır. Çalışanın işini en verimli ve en yaratıcı şekilde yapabileceği konforlu, doğru tasarlanmış iş alanları oluşturulmalıdır. İşin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan ve işin karşılığında verilecek olan araçlar, doğru ve eksiksiz şekilde çalışanın hizmetine sunulmalıdır. Bu noktaya kadar tüm bileşenlerin tam ve doğru tasarımı ile son bileşen olan aidiyet oluşturulmaktadır (İrfan, 2022, s. 90-126).

Geliştirilen modellerin ortak çabası ise; çalışana içerisinde gerçekten var olmak isteyeceği bir iş ortamı yaratmak, çalışan yaşam döngüsü içerisinde çalışanın tüm potansiyelini kazanımlara dönüştürmek üzere «iş» unsurlarını ve süreçlerini bütünsel olarak çalışan odaklı şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

### **1.3. Çalışan Deneyiminin İlişkilendirildiği Kavramlar ve Örgütsel Sonuçlar**

Çalışan deneyiminin anlaşılması ve öğrenilmesi adına kavramsal haritanın sunulması ve pratik uygulamalar Çalışan deneyimi, çalışan yaşam döngüsü çerçevesinde tasarlanması önerilen bir iş yaklaşımı olarak görülmektedir. Çalışan yaşam döngüsü, “bir çalışanın belirli bir şirkette geçirdiği zamanın aşamalarını ve her aşamada insan kaynakları departmanının oynadığı rolü tanımlayan insan kaynakları yönetimi kavramı”, “çalışanların organizasyonla nasıl etkileşimde bulunduğunu görselleştirmenin bir yolu” olarak ifade edilmektedir (Burke, 2019; Shyam ve Ramachandra Gowda, 2015, aktaran Gladka vd., 2022, s. 43). Bu aşamalar; çekim, işe alım, uyumlandırma, geliştirme, elde tutma ve ayrılış olarak değerlendirilmektedir. Çalışan yaşam döngüsünün her aşaması, çalışanı organizasyonla etkileşime sokan birer temas noktası olarak görülmektedir. Yaşam döngüsü yöntemi ile farklı talep ve beklentilere sahip olan ve farklı kategorilerde ele alınan kitleler için ortak deneyime hizmet eden farklılaştırılmış deneyim tasarımları bir çatı altında toplanabilmektedir. Tüm bu döngüsel deneyim tasarım çalışmalarının odağında ise tasarım odaklı düşünme ve birlikte yaratım (çalışanın katılımı) süreci konumlandırılmıştır (İrfan, 2022, s. 207-208).

Literatür bağlamında ise çalışan deneyimi, çalışan ve organizasyon için çeşitli sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Olumlu bir çalışan deneyimi, çalışan için daha yüksek iş tatmini, performans, verimlilik, işte kalma niyeti, bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, üretkenlik, yenilikçilik gibi çalışan davranışlarının ve çalışan tutumlarının geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Çalışan deneyiminin müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi ve işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi ise literatür bağlamında vurgulanmaktadır. Olumu bir çalışan deneyiminin müşteri deneyim kalitesini ve niteliğini etkilediği ifade edilmektedir (Abhari vd., 2021; Bersin vd., 2017, İrfan, 2022; Maylett ve Wride, 2017; Morgan, 2017). Speicher ve Francis (2023), araştırmasında tükenmişlik, çalışan devir oranı ve çalışan refahı konularının geliştirilmesinde çalışan deneyiminin etkili olduğunu bulgulamıştır (Speicher ve Francis, 2023, s. 13). Morgan (2017) ise olumlu bir çalışan deneyiminin çalışan bağlılığı üzerinde güçlü etki yaratarak çeşitli iş sonuçlarının elde edilmesinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu iş sonuçları; inovasyon, verimlilik, yetenekleri çekmek ve elde tutmak, kârlılık, müşteri memnuniyeti, işletmenin hisse fiyatı, gelir ve satış oranı, çeşitlilik, büyüme, işveren markası olarak ifade etmiştir (Morgan, 2017, s.163-164). İrfan (2022) ise çalışan devir oranı, işveren markası, satış ve müşteri sonuçları üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Çalışanların olumlu bir deneyime sahip olmalarının, işletmelerinde kalma sürelerini etkilediği, süreyi uzattığı ifade edilmiştir. Gallup şirketinin araştırmasına göre; bağlılık indeksinde üst sıralarda konumlanan işletmelerin çalışan devir oranları %59 oranında daha düşük seyretmektedir ki ideal oran %10 ve altı olarak belirlenmiştir (İrfan, 2022, s. 53-54; Applauz Resources, 2019).

### **1.4. Covid 19 Pandemi Sürecinde Değişen Çalışan İlişkileri ve Deneyimin Süreç İçerisindeki Konumu**

Covid 19 pandemisi, çalışma yaşamının dinamiklerini önemli ölçüde etkileyen bir süreç olmuştur. Teknolojinin başrole geçtiği bu süreç içerisinde çalışmanın şekli, ortamı, araçları ve nihayetinde çalışan ilişki anlayışı da hızlı bir dönüşüme maruz kalarak; yönetimin perspektifini çalışan odaklılığa doğru çevirmiştir. Pandemi ile “iş artık belirli bir yere giderek yapılan bir şey olmaktan çıkıp, internet olduğu sürece, her an, her yerden bağlanılabilecek, cepte taşınan bir şeye dönüşmüştür” (Morgan, 2017, aktaran İrfan, 2022, s. 31). Bu noktada çalışanların dâhil oldukları kuşaklar bağlamındaki teknolojik okur yazarlık oranının farklılığı ve bunun işgücü piyasası içerisindeki etkisi, baby boomer kuşağını geri planda bırakarak; Y ve Z kuşaklarını sürecin yönetiminde ön plana çıkartmıştır. Bununla birlikte teknolojiyle kuşatılan uzaktan çalışma modeli hakkında başta insan kaynakları alanı olmak üzere yönetimsel stratejilerin ve yaklaşımların henüz yeteri kadar geliştirilmediği bu dönem içerisinde zamanla çalışan ile samimi temas noktaları ve fiziki iş ortamı içerisindeki yakın iletişim ne yazık ki kaybedilmiştir. Ayrıca uzaktan çalışmanın yarattığı kopuk ve bireysel çalışma şekli, çalışanlarda işlerinin yaşamlarındaki anlamını, konumunu ve

değerini sorguladıkları bir farkındalık hali oluşturmaya başlamıştır. Çalışanın işi ile ilişkisini sorguladığı bu uyanış hali, Gartner, Ocak 2020-Mart 2021 yılları arasındaki araştırma verileri ile adeta görünür hale gelmiştir. Araştırmaya göre; “pandemi süreci, küresel işgücünün %55’ini olumsuz etkilemiştir, çalışanların %85’i şiddetli ölçüde tükenmişlik hissetmiştir, %40’ı iş yaşam dengesinin bozulduğunu ifade etmiştir, çalışanların %41’i ekibine, %37’si ise kurum yönetimine karşı güveninin sarsıldığını beyan etmiştir” (Gartner, 2021, aktaran İrfan, 2022, s. 35).

Pandemi sürecinde küresel iş dünyasının nabzını tutan ve oldukça güvenilir bulunan diğer bir araştırma şirketi Gallup ise gerçekleştirdiği küresel çapta çalışan araştırmaları ile oldukça yankı uyandırmıştır. Pandeminin başladığı ve en şiddetli seyrettiği dönemler hakkında bütünsel bir resim ortaya koyan Gallup, 2021 araştırmasında çalışan bağlılığının 2020 yılında, küresel düzeyde bir önceki yıla oranla %2 azaldığını; bununla birlikte çalışanlar tarafından artan bir oranla üzüntü, endişe, stres ve öfke duygularının hissedildiğini ifade etmiştir. Araştırmaya göre; çalışanların %45’i Covid 19’un hayatlarını çok fazla ve olumsuz etkilediğini söylemiştir. Çalışanların bağlılık oranı ise %20 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların hayat değerlendirmelerinde ise yalnızca %32’sinin umutlu olduğu ve daha az stres, üzüntü, endişe yaşadığı görülmüştür. Çalışanların bir önceki gün yaşadığı stres, üzüntü, endişe ve öfke gibi olumsuz duygu durumları ise önceki yıldan %6 oranında artarak %41’e yükselmiştir. Bir önceki günün çoğunu stresle geçiren çalışan oranı ise %43 olarak ifade edilmiştir (Gallup, State of the Global Workplace 2021 Report, 2021, s. 3-9).

Gallup 2022 araştırmasına göre ise küresel işyerinin dinamikleri, refah ve bağlılık üzerine inşa edilmektedir. Fakat çalışan refah ve bağlılık düzeyleri, endişe verici şekilde düşük orandadır. Oysa pandemi süreci öncesinde bağlılık ve refah oranlarının küresel düzeyde artış gösterdiği bulgulanmıştır. Bu oranlar, 2021 yılında sadece bir puan artış göstererek refah seviyesi %33, çalışan bağlılık oranı ise %21 seviyelerinde sabit kalmıştır. Bu durumun temel nedeni olarak ise çalışanların çoğunun yaptıkları işi anlamlı bulmaması ve hayatlarının yolunda gitmediğine inanmasıdır. Aynı zamanda gelecek hakkında da umutsuz olmalarıdır. Bununla birlikte çalışanların rekor olarak değerlendirilen bir oran ile %44’ü iş yerlerinde önceki günün çoğunda stres yaşadığını ve yüksek stresin, işyerini etkilediğini ifade etmektedir. Çalışanlar işyerlerinde pandemi öncesi dönemden daha fazla oranda endişe, üzüntü ve öfke yaşamaktadırlar. Bu veriler açıkça göstermektedir ki; Covid 19, küresel düzeyde çalışanlar hakkında devam eden kademeli fakat genel düzeyde var olan iyileşme sürecini neredeyse durma noktasına getirmiştir. Küresel ekonomik dinamizm açısından ise bu durum oldukça önemli bulunmaktadır. Çünkü dünya genelindeki düşük bağlılık oranları, küresel ekonomiyi oldukça yüksek seviyede (7,8 trilyon ABD doları) zarara uğratmıştır. (Gallup, State of the Global Workplace 2022 Report, 2022, s. 6-7).

Çalışan deneyimini ve pandemiyi birlikte ele alan çalışmaların (Yohn, 2020; Shambi, 2021; Köse ve Nalbantoğlu, 2021; Ahire ve Sinha, 2022; Dhanpat vd., 2022; Baş, 2021; İrfan, 2022) çoğunluğunun odağında ise pandemiyle birlikte değişen paradigmlar ışığında ortaya çıkan “yeni normal” sürecinde, çalışan deneyiminin önemli hale gelmesi ve iş sonuçları üzerindeki etkisi tartışılmaktadır.

Yohn (2020), araştırmasında pandeminin; dünya genelinde insanlar için işletmelerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışı ortaya koyması bakımından dikkat çekici bulunduğunu ifade ederken; ilerideki dönemlerde çalışan deneyimi uygulamalarının işletme dünyasında bir risk ve itibar yönetimi aracı olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır (Yohn, 2020, s. 37). Shambi (2021), çalışan deneyimi araştırmasında pandeminin süreç olarak uzunluğu ve küresel etkisinin devam etme halinin işletmelerin müşteri ve çalışan beklentilerini, taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında bir uyum sürecine ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Bağlı çalışanlar oluşturmanın güncel bir stratejik yolu olarak görülen çalışan deneyimi uygulamalarının büyümek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen her işletmenin yatırım planlamasında listenin üst sıralarında belirlemesinin önemini de vurgulamaktadır. Çalışanı dinleyerek ve yaşadıkları zorlukların farkında olarak onlara yapılan yatırımlar, başarıya ulaşmanın önemli bir bileşeni olarak görülmüştür. Ayrıca pandeminin zorunlu kıldığı ve hız kattığı dijital dönüşüm sürecinde evden çalışma gibi yeni çalışma modellerinin ön plana çıkması neticesinde işin sürekliliğinin sağlanması noktasında çalışan deneyimi uygulamalarına kilit bir rol tanımlanmıştır (Shambi, 2021, s. 437). Bunu yanı sıra Ahire ve Sinha (2022) tarafından pandeminin de etkisi ile dijital dönüşümün merkezde yer aldığı Endüstri 4.0 sürecinde öne çıkan dijital işyeri anlayışında başarıya ulaşmak, iş ortamında çalışanla bağı ve bağlantıyı sürdürebilmek için çalışan deneyiminin önemli bir bileşeni olan, kişiselleştirme içerikli, etkili ve önemli anlara odaklanarak, dijital bir çalışan deneyimi stratejisinin tanımlanmasına dikkat çekilmektedir. Bu şekilde işletmelerce empati, çeviklik ve tasarım odaklı düşünme yöntemi uygulanarak, çalışanların algıladıkları beklenti kriterlerinin her seviyede daha iyi karşılayabileceği ifade edilmiştir (Ahire ve Sinha, 2022, s. 281-282). Pandemi süreci ve çalışan deneyimi ilişkisinin incelendiği diğer bir araştırma sonucunda ise çalışan deneyimi yaklaşımı özellikle performans iyileştirme konusunda pandemi deneyimi ve uyumu sürecinde çalışanlara destek sunan bir araç olarak önerilmektedir (Dhanpat vd., 2022, s. 10).

Ulusal yazına bakıldığında ise çalışmanın inceleme kriterleriyle yapılan araştırma sonucunda bulguların kaynakların pandemi sonrası döneme ait olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de patentli ilk çalışan deneyimi modeli, Orçun İrfan (2022) tarafından geliştirilmiştir. İrfan (2022), “Çalışan Deneyimi: Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler, mutlu şirketler” kitabı ile çalışan deneyimi yazınında öne çıkan Türkçe kaynak olmaktadır. Baş (2021) ise deneyim odaklı yeni insan kaynakları uygulamalarını ele aldığı “Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi” kitabında; “insanların pozitif deneyim ortamında akışta çalışmasını ve pozitif müşteri deneyimi yaratmasını” konu alarak insan kaynakları alanına çalışan deneyimi haritasını sunmaktadır. Köse ve Nalbantoğlu (2021), çalışan deneyimi uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimindeki rolünü değerlendirmektedir. Gerçek (2022) ise araştırmasında; çalışan deneyimine kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen çalışmaların temel argümanları ve tartışmaları bağlamında küresel düzeyde tüm dünyayı etkileyen pandemi kriz dönemi ile çalışan yönetiminde farklı bir döneme geçildiği, çalışan odaklı güncel bir yaklaşım olarak görülen ve çalışan ilişkilerinin dinamiklerini etkileyerek onu yeni bir boyuta taşıyan çalışan deneyimine odaklanmanın, işletme yönetimleri için kritik hale geldiği açıktır. Bununla birlikte yukarıda da ifade edildiği üzere küresel araştırma şirketlerinin bulguları; küresel düzeyde liderlerin ve yöneticilerin her yıl, bir önceki yıldan öğrenecekleri şeylerin ve alınacak derslerin olduğunu ayrıca çalışan refahının ve bağlılığının iş sonuçları üzerindeki güçlü etkisini kabullenmeleri gerektiğini de göstermektedir. Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının artık sonuç üretmediği, çalışan odaklı yaklaşımların öncelikli konuma taşınması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışan deneyimi, pandeminin de itici gücüyle işletme dünyasına çalışan odaklılık perspektifinden yaklaşan güncel bir anlayış olarak yönetsel önceliklerde üst sıralara yerleşmiş gibi gözükmektedir. Bu çerçevede pandemi süreciyle başlayan ve devam eden dönem eğiliminin incelenmesinin, güncel insan kaynakları uygulama ve yazın alanına katkı sunacağı düşüncesi ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz verileri, 2020, 2021 ve 2022 yıllarını ele almaktadır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, ulusal literatürde oldukça az ele alınmış olan çalışan deneyimi (employee experience) kavramının, son üç yıl (2020-2021-2022) içerisinde yabancı literatür çerçevesinde ilişkilendirildiği bağlamların tespit edilmesi ve kavram hakkında edinilen güncel bilgilerin Türk literatürüne sunulmasıdır. Bu açıdan araştırma, pratikte insan kaynakları yönetim alanı liderleri ve uzmanları için çalışan deneyimi kavramının içeriğine dikkat çekmesi, araştırmacılar için ise yapacakları çalışmalarda bağlamsal bir farkındalık sunması açısından önemli görülmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Google Akademik (Google Scholar) veri tabanında yayınlanan makale incelemeleri neticesinde elde edilmiştir ve nitel analiz yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılarak içerik incelemesi yapılmıştır. Doküman analizi, yalnızca bir fenomeni, durumu, örgütü ya da konuyu meydana çıkarmayı amaçlayan, genellikle nitel araştırmalarda yararlanılan bir analiz yöntemidir. Ayrıca araştırmacının ilgili konuyu derinlemesine anlamasını, keşfetmesini, konu hakkında bir anlayış geliştirmesini desteklemektedir (Merriam, 1998). Bu nedenle çalışan deneyimi kavramı hakkında anlayış oluşturmak, bilgi edinmek ve yeni bilgi keşfetmek amacıyla doküman analiz yönteminden faydalanılmıştır. Doküman analizi ile gerçekleştirilen içerik incelemesindeki amaç ise kavrama yönelik anahtar kelimelerin içeriklerinin belirlenmesi ve temalar bağlamında sınıflandırılmasıdır.

### 2.3. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Analizi

Araştırmada öncelikle 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde çalışan deneyimi (employee experience) kavramını inceleyen ve ilgili veri tabanında yayınlanmış olan İngilizce makaleler tespit edilmiştir. Veri tabanı içerisinde geliştirilmiş arama butonu kullanılarak “employee experience” kelimeleri, makale başlıklarında bütünsel olarak aratılmıştır. Veri tabanı içerisinde toplamda 19 sayfa görüntülenmiştir ve arama kriterlerine uyan 89 adet İngilizce makale tespit edilmiştir. Makalelere ait anahtar kelimelerin tamamı listelenerek içerisinden kavramla ilgili olmadığı belirlenen kelimeler (özel isim, analiz programı isimleri vb.) çıkartılmıştır ve çalışmanın anahtar kelime verisine ulaşılmıştır. Bu bağlamda öncelikle veri tabanında toplamda 570 adet anahtar kelime listelenmiştir ardından ilgili olmayan kelimeler (n=32) çıkartılmıştır. Bu çerçevede elde edilen anahtar kelimelerin (n=538) içerikleri incelenerek, iki ve üzeri kez kullanılan anahtar kelimeler (n=63) tespit edilmiştir. Belirlenen anahtar kelimeler ise bağlamsal olarak tematik kategoriler altında toplanmıştır.

## 2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Makaleler içerisinde incelenen kavramın tüm detaylarını yansıtacak anahtar kelimelerin hepsine yer verilememiş olabileceği ve nitel araştırmaların doğası gereği araştırmacının bireysel değerlendirmesine dayalı olarak incelemenin yapılması açısından insan hatasının oluşabileceği, araştırmanın öncelikli sınırlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, genelleştirilebilir bir bilgiyi yansıtmamaktadır. Bulgular, incelenen çalışmalar ve ilgili yıllar çerçevesinde bilgi sunmaktadır. Veriler, dokümanın içerisinde yer aldığı haliyle incelenmektedir. Bu bir sınırlılık durumu olarak değerlendirilmiştir. Makaleler içerisinde standart bir format olmadığı dikkate alındığında ise bilinmeyen veya az bilinen bilgiler söz konusu olduğunda araştırmacı, kodlamada ve tema oluşturmada zorlanmıştır. Bununla birlikte çalışma kapsamında Covid 19 pandemi sürecinde değişen çalışan ilişkilerini ve çalışan deneyiminin bu süreç içerisindeki konumunu ele alan 1.4. başlığı içerisinde desteklenen kaynaklar neticesinde de bulgular olduğu üzere Covid-19 pandemi krizi sonrasında küresel çaptaki işletmelerin çalışan odaklı bir perspektif benimsemeleri, bu doğrultuda bağlı çalışanlar oluşturmanın güncel ve stratejik yolu olarak görülen çalışan deneyimi uygulamalarını artırması eğilimi temel alınmıştır. Bu çerçevede pandemi süreciyle başlayan ve devam eden dönem eğiliminin incelenmesinin, güncel insan kaynakları uygulama alanına ve alan yazımına katkı sunacağı düşüncesi ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz verileri söz konusu krizin etkilerinin sürdüğü 2020, 2021 ve 2022 yılları ile sınırlandırılmıştır.

## 2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

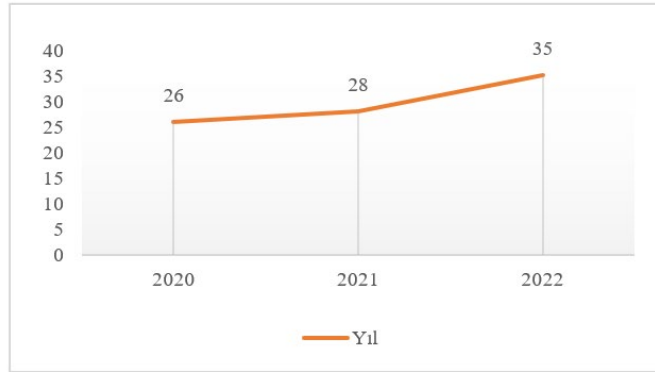
Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği öncelikle akran bilgilendirmesi yoluyla sağlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sürecinde yer almayan bir akran, araştırmanın analiz bulgularını ve yorumları inceleyerek geri bildirimde bulunmuştur. Böylece yansız ve objektif bir değerlendirme daha yapılmıştır.

## 2.6. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında çalışan deneyimi kavramına ilişkin dili İngilizce olan 89 adet makale çalışması incelemesine ait anahtar kelimelerin içerik analizi ve bağlamsal tema oluşturma çalışması bulgularına yer verilmiştir. İlk olarak yıllara göre makale sayısı (Şekil 1), anahtar kelime sayısı (Şekil 2) dağılımları sonrasında ise makalelerde iki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimelerin sıklık incelemesi bulguları gösterilmiştir (Şekil 3 ve Tablo 1).

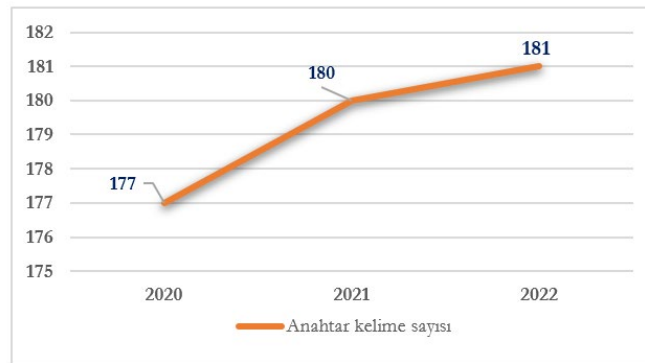
Şekil 1

Makale Sayısının Yıllara Göre Dağılımı



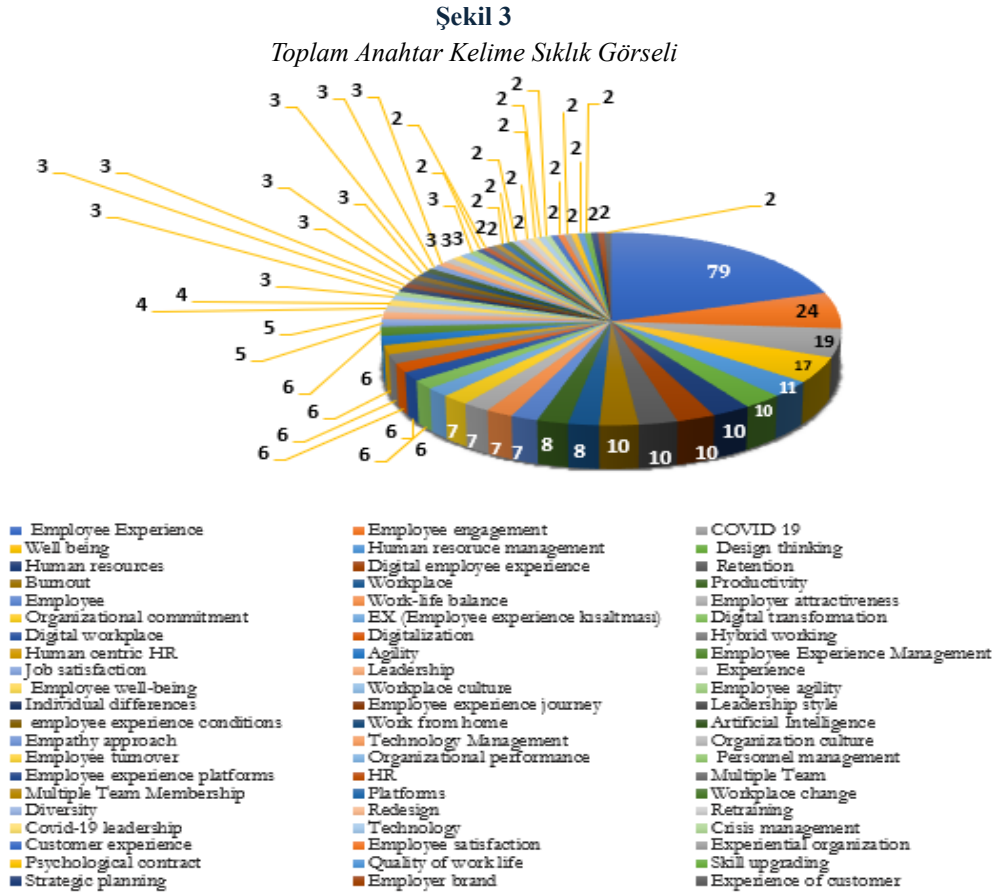
Şekil 2

Anahtar Kelime Sayısının Yıllara Göre Dağılımı





Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışan deneyimi ile ilgili olarak yayınlanan 89 adet makalenin yıllara göre dağılımı, 2020 yılında 26 adet makale, 2021 yılında 28 adet makale ve 2022 yılında ise 35 adet makale şeklinde belirlenmiştir. Şekil 2’de ise 2020, 2021 ve 2022 yıllarında incelenen makalelerden elde edilen toplam anahtar kelime incelemesi yer almaktadır. Buna göre; 2020 yılındaki çalışmalardan toplam 177 adet, 2021 yılındaki çalışmalardan toplam 180 adet ve 2020 yılındaki çalışmalardan ise 181 adet anahtar kelime incelemesi yapılmıştır. Şekil 3 ve Tablo 1 ise incelenen çalışan deneyimi konulu makalelerin anahtar kelimelerinin kullanım sıklık durumunu göstermektedir.



**Tablo 1**  
*Toplam Makale Çalışmalarına Ait Anahtar Kelime Sıklık Tablosu*

Sıra	Anahtar Kelime	Frekans (Sıklık)	Sıra	Anahtar Kelime	Frekans (Sıklık)
1	Employee Experience (Çalışan deneyimi)	79	33	Personnel Management (Personel yönetimi)	3
2	Employee Engagement (Çalışan bağlılığı)	24	34	Work from Home (Evden çalışma)	3
3	COVID 19 (Covid 19 pandemisi)	19	35	Artificial Intelligence (Yapay zekâ)	3
4	Wellbeing (Esenlik)	17	36	Empathy Approach (Empati yaklaşımı)	3
5	Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)	11	37	Workplace Culture (İşyeri kültürü)	3
6	Retention (Elde tutma)	10	38	Employee Agility (Çalışan çevikliği)	3
7	Burnout (Tükenmişlik)	10	39	Individual Differences (Bireysel farklılıklar)	3
8	Design thinking (Tasarım odaklı düşünme)	10	40	Employee Experience Journey (Çalışan deneyimi yolculuğu)	3
9	Human resources (İnsan kaynakları)	10	41	Leadership Style (Liderlik stili)	3
10	Digital employee experience (Dijital çalışan deneyimi)	10	42	Employee Experience Conditions (Çalışan deneyimi şartları)	3
11	Productivity (Verimlilik)	8	43	Crisis Management (Kriz yönetimi)	2
12	Workplace (İş yeri)	8	44	Customer Experience (Müşteri deneyimi)	2
13	Employer Attractiveness (İşveren çekiciliği)	7	45	Employee Satisfaction (Çalışan tatmini)	2

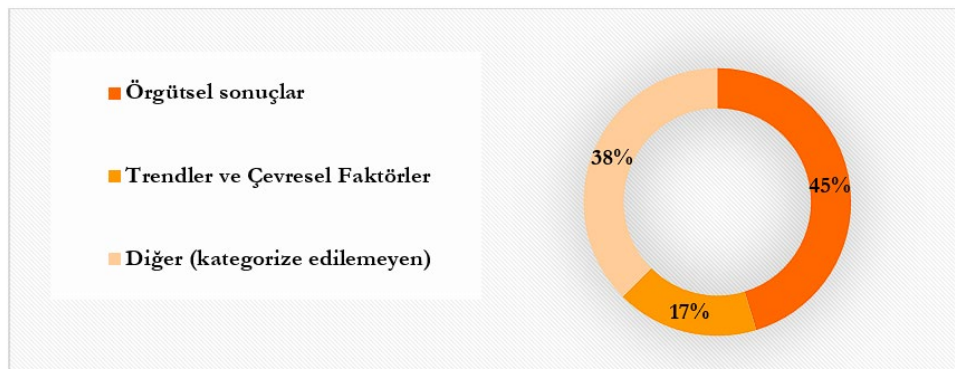
14	Organizational Commitment (Örgütsel bağlılık)	7	46	Experiential Organization (Deneyimsel organizasyon)	2
15	Employee (Çalışan)	7	47	Psychological Contract (Psikolojik sözleşme)	2
16	Work-life balance (İş-yaşam dengesi)	7	48	Quality of Work Life (İş hayatının kalitesi)	2
17	Agility (Çeviklik)	6	49	Skill Upgrading (Beceri geliştirme)	2
18	Employee Experience Management (Çalışan deneyimi yönetimi)	6	50	Strategic Planning (Stratejik planlama)	2
19	Digital transformation (Dijital dönüşüm)	6	51	Employer Brand (İşveren markası)	2
20	Digital Workplace (Dijital iş yeri)	6	52	Experience of Customer (Müşteri deneyimi)	2
21	Digitalization (Dijitalleşme)	6	53	Covid 19 Leadership (Covid 19 liderliği)	2
22	Hybrid Working (Hibrit çalışma)	6	54	Technology (Teknoloji)	2
23	Human centric HR (İnsan odaklı İK)	6	55	Employee Experience Platforms (Çalışan deneyimi platformları)	2
24	EX (Employee Experience kısaltması)	6	56	HR (İK)	2
25	Job satisfaction (İş tatmini)	5	57	Multiple Teams (Çoklu ekipler)	2
26	Leadership (Liderlik)	5	58	Multiple Teams Membership (Çoklu ekip yönetimi)	2
27	Employee Well being (Çalışan refahı)	4	59	Platforms (Platformlar)	2
28	Experience (Deneyim)	4	60	Workplace Change (İşyeri değişimi)	2
29	Technology Management (Teknoloji yönetimi)	3	61	Diversity (Çeşitlilik)	2
30	Organizational Culture (Örgütsel kültür)	3	62	Redesign (Yeniden tasarım)	2
31	Employee turnover (Çalışan devri)	3	63	Retraining (Yeniden eğitim)	2
32	Organizational Performance (Örgütsel performans)	3			

Tablo 1 ve Şekil 3 incelendiğinde çalışan deneyimi kavramına ilişkin incelenen 89 İngilizce makalenin anahtar kelimeler bölümünde iki ve üstü kez kullanılan 63 adet farklı anahtar kelime olduğu belirlenmiştir. Makale çalışmalarında en sık tekrarlanan anahtar kelime ise öngörüldüğü üzere 79 kez kullanılarak “employee experience (çalışan deneyimi)” olmuştur. Ardından “employee engagement (çalışan bağlılığı)” 24 kez, “COVID 19” ise 19 kez kullanılmıştır. Ayrıca “well being (eselik)” kelimesi 17 kez, “human resource management (insan kaynakları yönetimi)” kelimesi 11 kez kullanılarak kavramın sıklıkla ilişkilendirildiği diğer yapılar olmuştur. “Retention (elde tutma)”, “burnout (tükenmişlik)”, “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)” ve “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” anahtar kelimeleri ise 10 kez kullanılarak çalışan deneyimi kavramı ile incelenen diğer kavramlar olarak bulgulanmıştır.

Çalışan deneyimi kavramının hangi temalarla daha çok ilişkilendirildiğini keşfetmek amacıyla iki ve üstü kez tekrarlanan anahtar kelimeler, çalışmaların başlığı, amacı ve içerik yapıları incelenerek temalar altında toplanmıştır. Toplamda üç tema tanımlanmıştır: örgütsel sonuçlar, trend/çevresel faktörler ve kategorize edilemeyen diğer faktörler. Temalar belirlendikten sonra anahtar kelimelerin tema bazlı ağırlık dağılımları bulgulanmıştır ve Şekil 4’te görselleştirilmiştir. Buna göre çalışan deneyimi kavramı ile en sık ilişkilendirilen bağlamlar, örgütsel sonuçlar teması altındadır.

Şekil 4

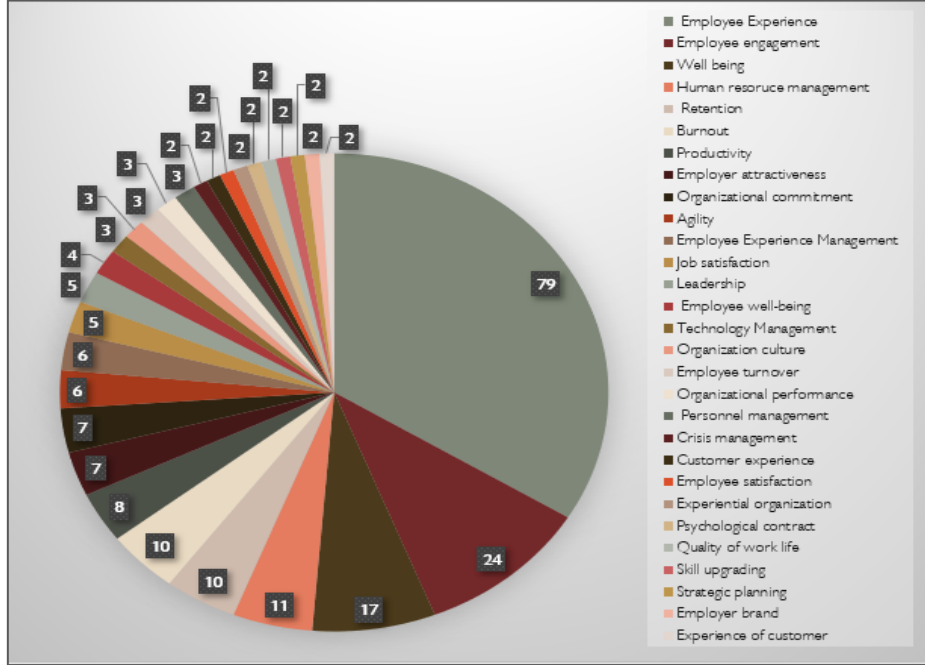
En Sık Kullanılan Anahtar Kelimelerin Kategorik Dağılımı



Oluşturulan temalar daha sonra kendi içerisinde sıklık incelemesine tabi tutularak öne çıkan tematik kavramlar tespit edilmiştir (Şekil 5, Şekil 6 ve Şekil 7).

Temalardan ilki örgütsel bağlandırlardır. Örgütsel bağlam teması, çalışan deneyim kavramının ilişkilendirildiği örgütsel sonuçlar dikkate alınarak oluşturulmuştur (Şekil 5).

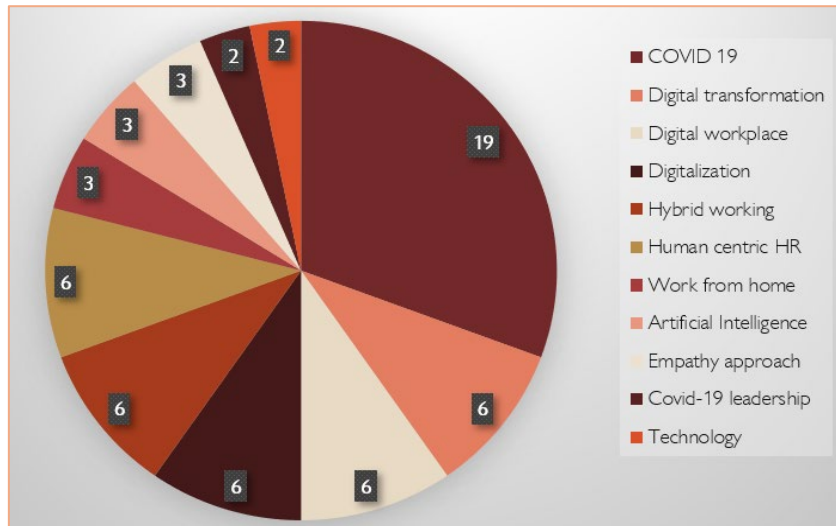
Şekil 5  
Örgütsel Sonuçlar Tema İçerikleri



Şekil 5'e göre; çalışan deneyimi makalelerinde örgütsel bağlam olarak "employee experience (çalışan deneyimi)" 79 kez kullanılarak ilk sırada yer almaktadır. "Employee engagement (çalışan bağlılığı)", 24 kez kullanılarak ikinci sırada yer alırken, "well being (esenlik)" kelimesi 17 kez kullanılarak üçüncü sırada yer almaktadır. En çok ilişkilendirilen diğer örgütsel bağlandırlar ise yukarıda gösterildiği şekilde bulgulanmıştır.

İkinci tema ise trendler ve çevresel faktörlerdir. Bu temaya göre; çalışan deneyimi kavramının ilişkilendirildiği çevresel faktörler ve gündemdeki trendlerin en çok hangileri olduğu belirlenmiştir ve Şekil 6 ile görselleştirilmiştir. Ayrıca trendler ve çevresel faktörler teması altında toplam 11 farklı anahtar kelime bulgulanmıştır. Ardından anahtar kelimeler tekrar sıklık incelemesine tabi tutularak incelenmiştir ve en sık ilişkilendirilen tema içerikleri tespit edilmiştir.

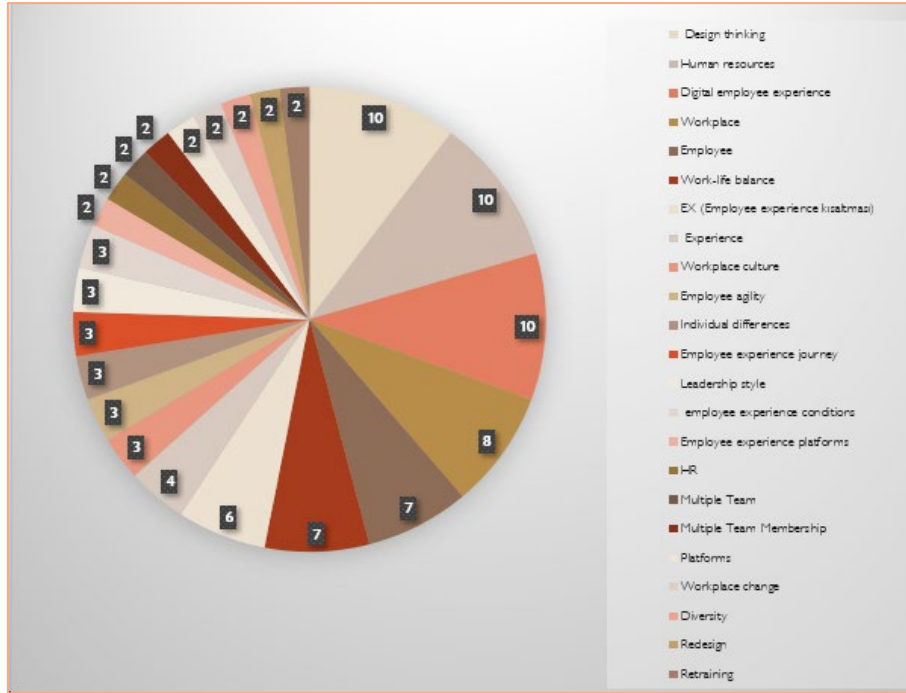
Şekil 6  
Trend/Çevresel Faktörler Tema İçerikleri



Şekil 6’da da gösterildiği üzere çalışan deneyimi kavramının en fazla ilişkilendirildiği trend/çevresel faktörün 19 kez kullanılarak “COVID 19” olduğu görülmüştür. Ayrıca “digital transformation (dijital dönüşüm)”, “digital workplace (dijital işyeri)” “digitalization (dijitalleşme)”, “hybrid working (hibrit çalışma)” ve “human centric HR (insan odaklı İK)” kavramları, 6’şar kez kullanılarak ilişkilendirilen ikinci sıradaki kavramlar olmuştur.

Anahtar kelimeler incelenirken herhangi bir temada tanımlanamayan ya da ortak tema altında tanımlanabilen diğer anahtar kelimeler ise “kategorize edilemeyen faktörler” teması altında tanımlanmıştır. Kategorize edilemeyen teması altında toplam 23 adet farklı anahtar kelime belirlenmiştir. Ardından anahtar kelimeler yeniden sıklık incelemesine tabi tutulmuştur. Şekil 7, kategorize edilemeyen faktörler teması altında incelenen kelimeleri göstermektedir.

Şekil 7  
Kategorize Edilemeyen Çalışan Deneyimi Tema İçerikleri



Şekil 7’de görüldüğü üzere çalışan deneyimi makalelerinde en sık kullanılan anahtar kelimeler içerisinde belirli bir tema altında tanımlanamayan fakat çalışan deneyimi ile ilişkilendirilen kelimelerin sayısı 23 olarak bulunmuştur. Herhangi bir bağlamda tema içeriği olarak tanımlanamayan anahtar kelimelerden en sık kullanılanları ise “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)”, “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” olarak bulunmuştur. Bu bağlamda çalışan deneyimi kavramı kategorileştirilemeyen bu üç kavram ile en sık ilişkilendirilmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile öncelikle çalışan deneyimi kavramının ulusal literatüre tanıtılması amaçlanmıştır. Bu amacı desteklemek üzere çalışma, literatür incelemesinin yanı sıra 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde Google Akademik (Google Scholar) veri tabanında yayınlanan ve dili İngilizce olan çalışan deneyimi makalelerinin anahtar kelime analizinin yapılması yoluyla kavramın son yıllarda en sık ilişkilendirildiği bağlamların keşfedilmesi üzerine tasarlanmıştır. Araştırma sonuçları ise şunu göstermektedir ki; yabancı yazında son üç yıl içerisinde çalışan deneyimi kavramı, 89 makalede ele alınmıştır ve her yıl çalışma sayısında artış gözlemlenmiştir. Bu noktada mevcut durumda çalışan deneyimi kavramının yabancı yazın bağlamında güncel, ilgi duyulan ve tartışılan bir konu olduğu değerlendirilebilmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan makale çalışmalarında tekrarlanan tüm kelimelerin (n=63) bu bölüm içerisinde tartışılması mümkün görülmediğinden en sık kullanılan ilk sıralardaki kelimelerin değerlendirilmesi daha verimli bulunmuştur. Bu bağlamda en sık tekrarlanan ilk kelimenin “employee experience (çalışan deneyimi) (n=79)” olması, çalışma konularının içeriğini oluşturması bakımından zaten beklenen olası bir durumdur. “Employee engagement (çalışan bağlılığı) (n=24)” kelimesi ile ilişkilendirilen makale sayısının alanda daha yoğun olarak yer alması, öncü çalışan deneyimi uzmanlarından ve deneyim modeli geliştiricilerinden Morgan (2017), Maylet ve Wride (2017), Whitter (2021), İrfan (2022) tarafından da incelenen ve iddia edilen bir ilişki olmuştur. “COVID 19 (n=19)” anahtar kelimesinin ise en sık kullanılan üçüncü kelime olarak oldukça yoğun olarak incelendiği

görülmüştür. Nitekim Covid 19 pandemi sürecinin çalışan-işveren-örgüt ilişkilerini etkilediği, Whitter (2019 ve 2021) ve İrfan (2022), tarafından da desteklenmiştir. Çalışan deneyimi kavramının odaklandığı en önemli konunun çalışan perspektifinden çalışan refahı/esenliği, işveren perspektifinden ise yeteneği elde tutma olması ve özellikle insan kaynakları yönetimi alanının konusu olması (Morgan, 2017; Maylet ve Wride, 2017; Whitter, 2019, 2021; Bridge ve Gannaway, 2021, İrfan, 2022) itibari ile de “well being (esenlik) (n=17)” en sık kullanılan anahtar kelimelerden dördüncüsü, “human resource management (insan kaynakları yönetimi)” beşincisi, “retention (elde tutma)” ise en sık kullanılan anahtar kelimelerden altıncısı olmuştur. Bununla birlikte çalışma kapsamında incelenen tüm iki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimelerin temalar altında toplanmış olması, son yıllarda çalışan deneyimi kavramının en sık hangi örgütsel bağlarla ilişkilendirildiğinin ayrıca en sık hangi trendlerden ve çevresel faktörlerden etkilendiğinin keşfetmedilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlamlardan en çok “employee experience (çalışan deneyimi)”, “employee engagement (çalışan bağlılığı)” ve “well being (esenlik)” kavramları ile ilişkilendirildiği ve en çok “Covid 19”, “digital transformation (dijital dönüşüm)” ve “digital workplace (dijital işyeri)” trendlerinden ve çevresel faktörlerinden etkilendiği görülmüştür. Hem Covid 19’ hem de var olan dijitalleşme hızının işi, daha çok dijital ortama taşınması ve işyerlerinin dijital dönüşüm eğilimi, çalışanların deneyimlerini şekillendiren faktörler olarak literatür bağlamında da ifade edilmektedir (İrfan, 2022; Whitter, 2019, 2021). Kavramsal olarak herhangi bir tema altında tanımlanamayan ve en sık kullanılan ilk üç anahtar kelimeler ise “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)” ve “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” olarak belirlenmiştir. Tasarım odaklı düşünme, çalışan deneyimi tasarımının en önemli araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 2017; İrfan, 2022). Dijital çalışma ortamları ise dijital deneyimler yaratmaktadır ve bu noktada insan kaynakları yönetim alanı için dijital çalışan deneyimi ön plana çıkmış durumdadır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında ise, araştırmada incelenen tüm anahtar kelimeler içerisinde en sık olarak tekrarlanan kelimelerin çalışan deneyimi literatüründe yer alan kavramsal içeriği desteklediği, çalışan deneyimi alanında öncü alan uzmanlarının (Plaskoff, 2017; Maylett ve Wride, 2017; Morgan, 2017; Whitter, 2019; İrfan, 2022) tartıştıkları konuları yansıttığı görülmüştür. Çalışma kapsamında ortaya konulan sonuçlar, uygulama alanında insan kaynakları liderleri ve uzmanları için yönetsel bir bakış açısı sunarken, alana ilgili olan araştırmacılar içinse gelecek çalışmalarda bağlamsal bir perspektif geliştirmektedir.

Çalışan deneyimi, mevcut durumda ulusal literatür bağlamında geliştirilme ihtiyacı bulunan taze bir alan olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bakımdan kavramsal olarak tanıtılmasına ve içeriğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların varlığı gerek akademi alanı gerekse pratik alan için önemlidir. Bu bağlamda ulusal literatürde kavram hakkında yeni bilgilerin keşfedilmesine yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışma kapsamında ise Covid 19 pandemi süreci, çalışma verilerinin zaman aralığının belirlenmesinde temel kriter olarak değerlendirilmiştir. Pandemi öncesi döneme ait eğilime ise çalışma içeriğinde yer verilmemiştir. Bu noktada çalışan deneyimi kavramına yönelik bağlamların araştırılmasında pandemi öncesi ve sonrası dönem eğilimlerinin değerlendirilmesi, karşılaştırmalı araştırmalar yapılması ayrıca farklı akademik veri tabanlarında yer alan kaynakların da araştırma kapsamında ele alınması önerilmektedir.

---

<b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı</b>	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
<b>Teşekkür veya Destek Beyanı</b>	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

---

## Kaynakça

- Abhari, K. J., Sanavi, A., & Wright, M. (2021). Employees first?: The relationship between employee experience management systems and customer experience management. *AMCIS 2021 Proceedings*, 18, 1-12.
- Abu-Doleh, J. D., & Hammou, M. A. (2015). The Impact of psychological contract breach on organizational outcomes: the moderating role of personal beliefs. *Journal of Competitiveness Studies*, 23(1-2), 34-54.
- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of agile organization and leadership on employee experience: Case study UPTD (Technical Implementing Service Unit) Digital Service Center,

- Geospatial Data and Information of West Java Provincial Government (Jabar Digital Service). *Populasi*, 30(2), 103-125.
- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry; Moscow*, 23, 272-282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>
- Applauz Resources (2019). *How to reduce turnover by %59 with employee engagement?*. <https://www.applauz.me/resources/reduce-employee-turnover-with-employee-engagement> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Baş, A. (2021). *Çalışan deneyimi ve insan kaynakları yönetimi “akışta çalışarak pozitif müşteri deneyimi yaratmak”*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age - 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Burke, M. (2019). Six stages to success with the employee lifecycle. <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Bridger, E., & Gannaway, B. (2021). *Employee experience by design: How to create an effective EX for competitive advantage*. Kogan Page.
- De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A Dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
- Dhanpat, N., Makgamatha, K., Monageng, R., & Sigawuki K. (2022). COVID-19: Employee experience and adjustment at a State-Owned Company in South Africa. *SAGE Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244022110243>
- Gallup, State of the Global Workplace Report (2021). *State of global workplace 2021 report*. <https://www.gallup.com/home.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gallup, State of the Global Workplace Report (2022). *State of global workplace 2022 report*. The Voice of the World's Employees. <https://www.gallup.com/home.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gallup (2023). *Building your employee experience Strategy*. <https://www.gallup.com/workplace/242252/employee-experience.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gerçek, M. (2022). İKY’de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39-52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Hastwell, (2022). What is employee experience? Definition & proven strategies. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-employee-experience> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Hulten, B., Broweus, N., & Dijk, M., V. (2009). *Sensory marketing*. Palgrave Macmillan Publication.
- Ilies, R., Craig, J., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, (92), 269-277. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <http://dx.doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- İrfan, O. (2022). *Çalışan deneyimi “Mutlu çalışanlar mutlu müşteriler mutlu şirketler”*. Ceres Eğitim ve Yayıncılık.
- Köse, M., & Nalbantoğlu, S. Y. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top Performers, and drive results*. Wiley.

- Merriam, B.S. (1998). *Qualitative research and cases study applications in education* (2nd edition). Jossey-Bass Publishers..
- Miriam Katzmayer, B. A. (2020). *Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness* [Master's Thesis]. Johannes Kepler University Linz.
- 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*. Wiley.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation occurs. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Oakman, J., Kinsman, N., Graham, M., Stuckey, R., & Weale, V. (2022). Strategies to manage working from home during the pandemic: The employee experience. *Industrial Health*, 60(4), 319-333. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0042>
- Pine, B. J., & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business stage*. Harvard Business Press.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic Human Research Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition; Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Pyari, B.S. (2023). *Impact of employee experience on employee performance and retention: A cross generational study* [Doctoral Thesis]. Dayal Bagh Educational Institute.
- Ramachandran, K. K., & Manickam, D. (2020). A study on employee experience at Bosch engineering and business solutions private limited, Coimbatore. *Test Engineering & Management*, 83, 253-262.
- Shambi, J. (2021). Redefining employee experience during the pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, (9), 434-438.
- Speicher, L. L., & Francis, D. (2023). Improving employee experience: Reducing burnout, decreasing turnover and building well-being. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 21(1), 11-14. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2022.09.020>
- Whitter, B. (2019). *Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. Kogan Page.
- 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>