



Çalışan deneyimi: Scopus veri tabanı bibliyometrik analizi

Hakan Çayalan^{a*}, Sebahattin Yıldız^b, Funda Tokucu^c

^aDr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, Tuzluca MYO, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü, Merkez, Iğdır, 76000, Türkiye. E-posta: hakancayalan@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8333-2638>.

^bProf. Dr., Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Merkez, Kars, 36000, Türkiye. E-posta: syildiz@kafkas.edu.tr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7625-5358>.

^cDr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, Susuz MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Merkez, Kars, 36000, Türkiye. E-posta: funda.tokucu@kafkas.edu.tr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8008-3728>.

MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 12.05.2025
Kabul tarihi: 06.04.2026
Çevrim içi kullanım
tarihi: 25.06.2026
Makale Türü: Araştırma
makalesi

Anahtar Kelimeler:

Çalışan deneyimi,
insan kaynakları
yönetimi,
bibliyometrik analiz.

ÖZ

Son yıllarda öne çıkan güncel İKY konularından çalışan deneyimi; çalışanların işe alım süreçlerinden işten ayrılma süreçlerine kadar örgütteki yolculuğunu ele almaktadır. Çalışan deneyimi ulusal dizinde tatmin edici düzeyde ele alınmadığından; kavramın boşluklarının tayini ve araştırmacıların teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, Scopus veri tabanında taranan yayınlardan başlık, özet veya anahtar kelimelerinde “çalışan deneyimi” (employee experience) terimi bulunan ve 1998-2025 yılları arasında yayınlanmış 53 makale VOSviewer paket programı ile bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. Bu analizler sonunda; çalışan deneyimi makalelerinden en fazla atıf alan yayının Larivière, Bowen, Andreassen,... Wunderlich ve De Keyser’e (2017) ait olduğu, en çok makale yayınlayan yazarların Gabler, Rapp, Richey ve Adams (2018) olduğu, çalışan deneyimi makalelerinin en çok 2024 yılında yayınlandığı, en fazla makale yayınlayan derginin Personnel Review olduğu, kavramın en sık hizmet, insan ve yönetim kelimeleri ile ilişkilendirildiği, en fazla ilişkilendirildiği değişkenlerin çalışan adanmışlığı ve müşteri deneyimi olduğu ve en çok Amerika’da çalışıldığı ortaya koyulmuştur. Bu bulguların akabinde çalışan deneyimi üzerine çalışma yürütecek araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Employee experience: A bibliometric analysis based on the Scopus database

ARTICLE INFO

Received: 12.05.2025
Accepted: 06.04.2026
Available online: 25.06.2026
Article type: Research
article

ABSTRACT

In recent years, employee experience has emerged as a prominent topic in contemporary human resource management (HRM). This concept encompasses employees' entire journey within an organization, from recruitment processes to their departure. Given that employee

* Sorumlu yazar / Corresponding author

Keywords:

Employee experience,
human resource
management,
bibliometric analysis.

experience has not been comprehensively examined in national academic indexes, identifying gaps in the literature and encouraging further research on the subject is of critical importance. In this study, a bibliometric analysis was conducted using the VOSviewer software package on 53 articles published between 1998 and 2025, indexed in the Scopus database, and containing the term “employee experience” in their titles, abstracts, or keywords. The search was performed using the term employee experience in titles, abstracts, or keywords. The analysis was carried out using the VOSviewer software package. These analyses revealed that Larivière, Bowen, Andreassen,... Wunderlich & De Keyser (2017) was the most cited publication among employee experience articles, Gabler, Rapp, Richey and Adams (2018) was the author who published the most articles, the most employee experience articles were published in 2024, Personnel Review was the journal that published the most articles, the concept was most frequently associated with the words of service, human and management, the most frequently associated variables were employee engagement and customer experience, and the topic was mostly studied in the US. Based on these findings, recommendations are provided for researchers aiming to conduct further studies on employee experience.

1. Giriş

Küresel ekonomide ve ülke ekonomilerinde rekabet giderek artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında başarılı olmak, işletmelerin hızlı bir şekilde değişen iş ortamlarına adapte olmalarına ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek insan kaynağına sahip olmalarına bağlıdır. İşletmelerin bir taraftan değişen müşteri ilişkilerini iyi yönetmesi diğer taraftan insan kaynağının sesine kulak vererek taleplerini süreçlere yansıtması gerekmektedir. Tüm bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için en üst düzeydeki yöneticilerden en alttaki işgörenlere kadar tüm çalışanların işletme içerisindeki dönüm noktalarında yaşadıkları deneyimlerin dikkate alınması ve bu çalışan deneyimlerinin en verimli şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Plaskoff’un (2017) yerinde tespitiyle işletmelerin değişen yeni dünyanın ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çalışanlarla arasındaki ilişkilerin ‘radikal bir şekilde’ yeniden düzenlenmesi gerekir. Tam da bu noktada insan kaynakları yönetimi ve çalışan deneyimi devreye girmektedir. Çalışanların deneyimine önem veren işletmelerde çalışanların kurumsal bağlılıkları ve performansları artma eğiliminde olacaktır.

Doğası itibarı ile öznel bir yapıda tanımlanan çalışan deneyimi, işin ve organizasyonun 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 (Elmin ve Ulaştıran, 2023, s. 56). Aslında çalışanları organizasyonda tutan şey çalışma ortamıdır ve bu nedenle çalışan deneyiminin inşasında, bilinçli İK süreçleri ile kendiliğinden ortaya çıkanlar (emergent) arasında bir etkileşim vardır. Bunlar: Çalışanlar arasındaki etkileşimler ve sosyal süreçler, liderlerin davranışları ve nitelikleri, çalışanların bireysel özelliklerindeki homojenlik, yapı ve uygulamalar vb. gibi unsurlardır. Çalışan deneyiminin oluşumunda bilinçli (intentional) İKY süreçleri önemli olmakla birlikte bilinçli olmayan yani kendiliğinden oluşan (emergent) faktörler arasındaki etkileşim de bilinçli bağlam unsurları kadar önemlidir (Laiho, Saru ve Seeck, 2022).

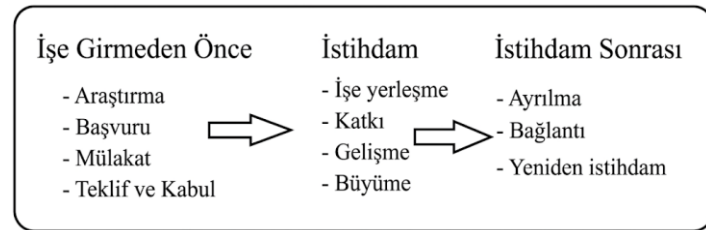
Türkiye’de çalışan deneyimiyle ilgili çalışmalar şunlardır: Köse ve Nalbantoğlu’nun (2021) derleme çalışması, Başaran ve Ünal’ın (2021) pandemi döneminde bankaların çalışan deneyimi uygulamalarının tematik analizi; Daşbaşı ve Yıldız (2025) Dergipark, Web of Science, Scopus ve Google Akademik veri tabanlarında detaylı kriterler ile sınırlandırdıkları 24 makale üzerinde

derinlenmesine okumalarla doküman analizi; Gerçek (2022) ile Gökhan ve Özmen'in (2024) "web of science" veri tabanındaki çalışmaların bibliyometrik analizi, Elmin ve Ulaştırın'ın (2023), google scholar veri tabanındaki makalelerin anahtar kelimelerinin içerik analizi; Atsan'ın (2024) insan kaynakları yöneticilerinin işveren markası uygulamalarına yönelik görüşlerinin çalışan deneyimi bağlamında ele alındığı çalışmalardır. Bu çalışma uluslararası indeksler arasında kalite ve kapsam bakımından görece daha geniş bir perspektif ortaya koyduğu düşünülen Scopus veri tabanı üzerinden uygulanmasıyla öne çıkmaktadır. Daşbaşı ve Yıldız (2025) Scopus veri tabanını da ele almış olsalar da uyguladıkları kriterler ve daha az çalışmayı ele almalarından dolayı çalışmalarının kapsamı sınırlıdır. Bu sınırlılığın giderilmesi ve çalışan deneyimi üzerine güncel uluslararası ve ulusal dizindeki çalışmaların da ele alınması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın katkısı ve amacı, uluslararası elit alan indexlerinden en geniş bibliyografik veri setini sunan Scopus'ta yayınlanan çalışan deneyimi (employee experience) makalelerini incelemek ve ulusal dizinde daha önce yayınlanmış çalışan deneyimi konulu bibliyometrik çalışmalarda ele alınmayan makaleleri de dikkate alarak daha kapsamlı bulguları sunmaktır.

2. Kavramsal çerçeve

Çalışan deneyimi, çalışanı merkeze alan bir yönetim kavramıdır (Krol ve Karczewska, 2024) ve çalışanlar ile işletmeler arasındaki tüm etkileşimleri içine alır. Tucker'a (2020) göre çalışan deneyimi kavramı, tüketici ve bilişim teknolojileri alanından ödünç alınan bir kavramdır. Müşteri ya da kullanıcı deneyimi bir ürün ya da hizmet hakkında müşterinin nasıl hissettiğini ifade etmekte; çalışan deneyimi kavramı da bir çalışanın çalıştığı kurum ya da işvereniyle kurmuş olduğu ilişkilerde nasıl hissettiğini ifade etmektedir. Çalışan deneyimi konusunda önde gelen isimlerden birisi olan Morgan'a (2017) göre çalışan deneyimi "çalışan beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri ile bu beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin organizasyonel tasarımının kesişimi" olarak tanımlanabilir.

Çalışan deneyimi bir kişinin herhangi bir işletmenin iş ilanını görmesiyle başlar, işe alımı ve iş yerindeki deneyimleri ile devam eder (Raia, 2017; Yohn, 2020). Plaskoff'a (2017) göre bu deneyim işten ayrılma döneminde bile geçerlidir: "... çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı temaslardan elde ettiği ve işveren kuruluşuyla olan ilişkisine dair bütünsel algılarıdır". Dolayısıyla çalışan deneyimi uzun vadeli bir süreçtir ve çalışan deneyimine odaklanan şirketlerin tüm bu süreçleri iyi yönetmesi gerekir. Şekil 1 çalışan deneyimi ile ilgili bahse konu bütün aşamaları göstermektedir.

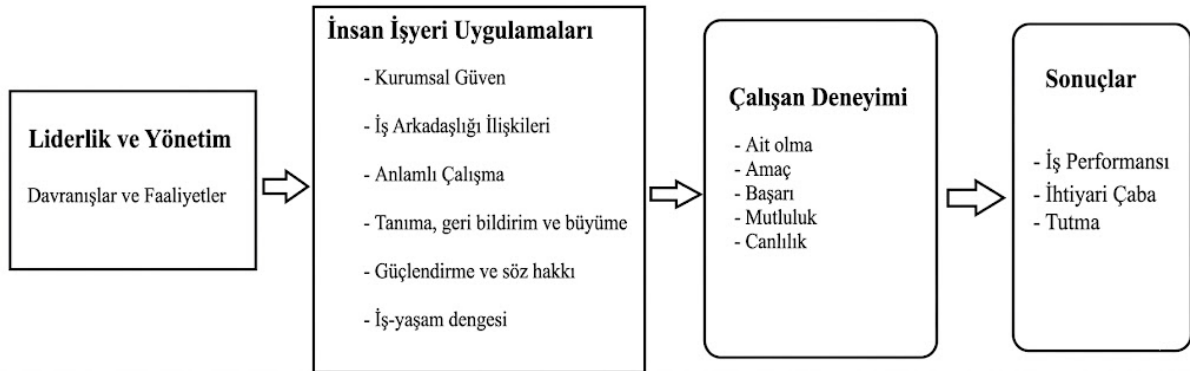


Şekil 1. İstihdam yolculuğu

Kaynak: Plaskoff (2017)

Plaskoff (2017), insan kaynakları yönetiminin genellikle kurumun ihtiyaç ve hedefleriyle işe başladığını ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanların kontrol ve yönlendirmesiyle devam ettiğini söyler. Ancak çalışanların psikik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına çok fazla dikkat edilmemektedir. Çalışanların memnuniyetleri kurumların hedeflerine ulaşmada önemli bir etkidir ve memnuniyet çalışanların deneyimleri ile ilişkilidir. Dolayısıyla çalışan deneyiminin insan kaynakları yönetimi ile yakın ilişkisi vardır. Kurumlarda insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenen bilinçli politikaların uygulamaya geçirilmesi önemli bir aşama iken çalışanların bu uygulamalara ilişkin deneyimleri de önemli bir aşamadır. Çalışanların deneyimlerinin yakından takip edilmesi gerekir çünkü çalışanların tutum ve davranışları bu deneyimler neticesinde şekillenmektedir (Farndale ve Kelliher, 2013).

Çalışan deneyiminde çalışanların iş ve iş yeri ile ilgili düşünceleri önemsenir ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması büyük önem arz eder. Bu bakış açısı çalışan deneyiminin, Katzmayer'e (2020) göre McGregor'un Y Teorisi doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir. Çalışanların işi ve çalışmayı sevmedikleri dolayısıyla kontrol edilmeleri gerektiğini ileri süren X Teorisinden farklı olarak Y Teorisinde yöneticiler tarafından çalışanlara uygun alanlar ve imkanlar sağlandığında çalışanlar gereken öz veriyi göstererek sorumluluk alırlar ve verilen hedeflere ulaşmak için daha çok çalışırlar. Önemli olan çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmek değil daha insani bir boyutta ele almak ve çalışanlara değer vermektir. Çalışanların ihtiyaçları karşılanıp çalışma deneyimlerinde pozitif algılara sahip olduklarında öz denetimleri artar ve işe daha fazla adanmış olurlar. Katzmayer burada liderin, durumsal liderlik vasıflarıyla ön plana çıktığını ileri sürmektedir. Durumsal lider öncelikle çalışanın mevcut durumunu analiz eder, ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve çalışanların verilen görevleri yerine getirmelerinde onlara yardım eder.

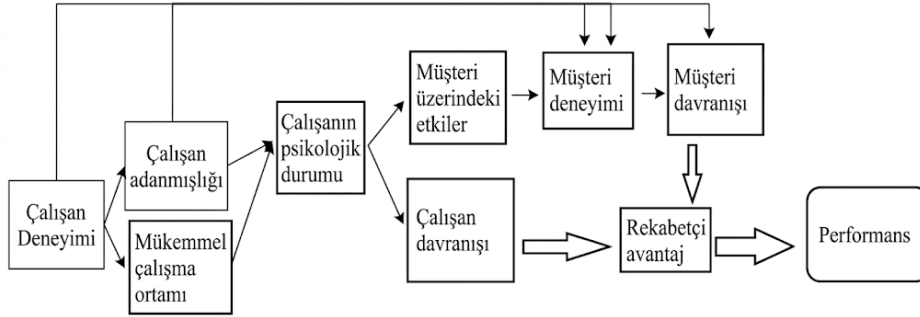


Şekil 2. İş yerinde çalışan deneyimini etkileyen unsurlar - çalışan deneyiminin sonuçları

Kaynak: IBM (2018)

Şekil 2’de gösterildiği gibi, çalışan deneyimini etkileyen unsurlar ve çalışan deneyiminin bazı sonuçları vardır. IBM (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışan deneyimini etkileyen unsurlar arasında liderlik ve yönetim ile iş yeri uygulamaları öne çıkmaktadır. Bu unsurlar, çalışan deneyimini oluşturan alt unsurlar olan çalışanların ait olma duyguları, amaçları, başarıları, mutlulukları ve canlılığını etkilemektedir. Çalışan deneyiminin olumlu olması çalışanların iş performanslarını artırmakta, çalışanları ihtiyari yani herhangi bir zorlamaya gerek kalmaksızın iş için daha fazla çaba göstermeye sevk etmekte ve çalışanların işte kalmalarını sağlamaktadır. Çalışan deneyimi liderlik ve yönetimle başlamakta, iş yerindeki uygulamalarla devam etmektedir. Çalışan deneyiminin olumlu olması sonuçları da olumlu etkileyecek buna karşılık çalışan deneyiminin olumsuz olması ise sonuçların olumsuz olmasına yol açacaktır.

Şekil 3’de gösterildiği gibi, çalışan deneyiminin pozitif olması çalışanların adanmışlıklarını ve bu sayede performanslarını artıracaktır. Çalışan deneyimi ile çalışan adanmışlığı farklı kavramlar olsa da (Morgan, 2017) çalışan deneyiminin çalışan adanmışlığını güçlendirdiği ileri sürülebilir. Çalışan adanmışlığı, duygusal bir duruma işaret eder ve çalışanların çalıştıkları kuruma ve kurum değerlerine bağlılıklarını ve adanmışlıklarını ifade eder. Çalışanın iş yerine karşı olumlu tutumu olumlu duygusal bir bağlantıya (Anitha, 2014) işaret eder ki bu duygusal bağlantının oluşması da büyük oranda çalışan deneyimine bağlıdır.



Şekil 3. Çalışan deneyimi ile rekabetçi avantaj arasındaki ilişki

Kaynak: Katzmayer (2020)

Şekil 3'teki şema, çalışan deneyimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışan deneyimi çalışan adanmışlığı ve çalışma ortamı üzerinden çalışanın psikolojik durumunu etkiler. Çalışanın psikolojik durumu hem müşterilerin hem de çalışanların davranışlarını etkileyerek işletmeye rekabetçi bir avantaj sağlar ki sonunda işletmenin performansı bundan etkilenir (Katzmayer, 2020).

Kurumlar çalışan deneyiminin pozitif olması için çaba sarf etmelidirler. IBM'in (2018) çalışmasının da altını çizdiği üzere liderlik önemli bir unsurdur. Liderin her şeyden önce çalışanlarını yakından tanıması ve yönetimle birlikte çalışanlara uygun çalışma ortamlarını sağlaması gerekir. Ayrıca çalışma süreci esnasında çalışanlarla ilişkilerinde adil olmalı ve çalışanlara verilen görevleri yerine getirmelerinde yardımcı olmalıdır. Morgan'ın (2017) da vurguladığı üzere 'çalışan deneyimi şansa bırakılamayacak kadar önemlidir ve çok önemli bir iş farklılaştırıcısıdır'. Bu gerçekten hareketle işletmeler çalışan deneyiminin pozitif olması için gerekli iş ortamını yaratmalı ve çalışanlarına önem verdiklerini hissettirmelidir.

Çalışan deneyimi, kuruluşların en yetenekli kişileri organizasyona çekmesini, yüksek performanslı çalışanları elde tutmasını, çalışanların etkileşime girmeyi tercih ettiği bir ortam yaratmasını ve derinden bağlı bir işgücü oluşturmasını sağlayarak iş çıktılarını arttırmaktadır. Güven ve karşılıklı beklentilerin dinamiklerine ilişkin derin bir içgörü sunan çalışan deneyiminde, mükemmel bir müşteri deneyimi sunmadan önce, mükemmel bir çalışan deneyimi oluşturmak gerekmektedir (Maylett ve Wride, 2017). Yönetim ekipleri çalışanların yolculuğu hakkında hesap vermekten sorumludurlar. Pozitif bir çalışan deneyimi yaratmak için anlamlı iş, fiziksel ve psiko-sosyal iş çevresi, modern performans yönetimi, kariyer fırsatları ve yetenek geliştirme ve lidere olan güven önem arz etmektedir (İsmail ve Subbarayudu, 2023, s. 158-159). Yine Joshi, Sekar ve Das'ın (2024) yaptığı bir çalışmada örgütsel destek, örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi vb. yirmi boyut ele alınmıştır. Çalışmada, çalışanların deneyimleri doğrudan kendi ifadeleriyle (çevrimiçi yorumlar) ele alınmıştır. Hindistan'ın önde gelen iş inceleme sitesi Ambitionbox.com'dan alınan 5.238 yorum metin analiziyle ele alınarak pandemide öne çıkan 20 farklı çalışan deneyimi faktörü tanımlanmıştır. Çalışanlar için en önemli boyut maaş ve büyüme olarak belirlenmiş; ancak bu boyuta yönelik duyguların pandemi döneminde terfilerin ertelenmesi veya zam yapılmaması nedeniyle oldukça negatif olduğu görülmüştür. Yazarlar pandeminin çalışanlarda sadece ekonomik kaygı değil, aynı zamanda güvenlik ve psikolojik destek arayışını da tetiklediğini ve şirketlerin beceri geliştirme fırsatları sunmasının sadakat üzerinde kritik rol oynadığını vurgulamışlardır.

Farndale ve Kelliher (2013), çalışan deneyimi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven çalışan deneyimini, çalışan deneyimi de çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkilemektedir. Özellikle üst yöneticiler tarafından alınan kararları uygulamaya koyan hat yöneticilerine olan güven çalışan deneyimini ve buna bağlı olarak çalışan performansını ve kurumsal bağlılığı önemli derecede etkilemektedir. Gerçek (2022) çalışan deneyimine yönelik olarak bibliyometrik bir çalışma yapmıştır.

Web of Science veri tabanından elde edilen verilerin VOSviewer paket programı ile analiz edilmesi neticesinde çalışan deneyimine yönelik yayınların en çok Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avusturalya’da yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışan deneyimi ile insan kaynakları yönetimi, çalışan adanmışlığı, iletişim ve istihdam edilebilirlik konuları arasında bağlantıların olduğu da görülmüştür. Elmin ve Ulaştıran (2023) ise Google scholar’da İngilizce yayımlanan employee experience makalelerindeki anahtar kelimelerin içerik analizini yapmıştır. Buna göre çalışan deneyiminin sıklıkla çalışan deneyimi, çalışan adanmışlığı (employee engagement), Covid 19, esenlik (well-being) ve insan kaynakları yönetimi kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür.

İnsan kaynakları perspektifinden olumlu katkılara sahip bir kavram olarak görünen çalışan deneyimine sorgulayıcı yaklaşımlar da mevcuttur. Mahadevan ve Schmitz’e (2020) göre çalışan deneyimi çalışanların kendi kendilerini sömürmeleri (self exploitation) anlamına gelebilir. İşletmeler için olumlu görülen bu davranışlar, iş yaşam dengesinin bozulmasını, çalışanlar üzerinde artan baskıyı tetikleyerek çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

3. Yöntem

Bu çalışmanın analiz yöntemi bibliometrik analizdir. Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir. Bibliyometrik çalışmalar, bir araştırma konusunu kavramsal, entelektüel ve sosyal boyutlarıyla değerlendirmek amacıyla yazarlık, konu başlıkları, anahtar kelimeler ve önceki çalışmalara yapılan atıflar gibi unsurları analiz ederek istatistiksel çıkarımlar yapmaktadır (Bozkurt ve Çetin, 2016). Bibliyometrik analizler, farklı perspektiflerden ele alınan bilimsel eğilimleri özetleyerek, araştırma alanındaki gelişmelerin daha iyi anlaşılmasına ve belirli konuların öne çıkarılmasına katkıda bulunmaktadır (Hussain, Fatima ve Kumar, 2011).

Bu çalışma kapsamında uluslararası alan indexlerinden en geniş bibliyografik veri setini sunan Scopus'ta yayınlanan makaleler değerlendirilmiştir. Scopus veri tabanı, atıf analizleri gerçekleştiren ve dünya genelinde bilimsel araştırmalara kaynak sağlayan, çok disiplinli ve uluslararası bir bibliyografik veri tabanıdır (Sánchez, Del Río Rama ve García, 2017). Bibliyometrik analizlerin görselleştirilmesinde bibliyometrik yazılım araçları önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, yaygın olarak kullanılan yazılımlardan biri olan VOSviewer, ağ verilerine dayalı haritalar oluşturarak bunların görselleştirilmesini ve keşfedilmesini sağlamaktadır. Araştırmacılar, bu yazılım aracılığıyla bilimsel yayınlar, dergiler, araştırmacılar, kurumlar, ülkeler ve anahtar kelimeler arasındaki ilişkileri içeren ağ yapılarını analiz edebilmektedir. VOSviewer, büyük ölçekli haritalarla çalışırken süreci kolaylaştıran özelliklere sahip olup, binlerce veri noktasını içeren kapsamlı haritaların oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Van Eck ve Waltman, 2019).

Bu araştırma kapsamında Scopus veri tabanında başlık, özet ve anahtar kelimeler arama alanında “*çalışan deneyimi (employee experience)*” terimi ile arama gerçekleştirilmiştir. İlk sonuçlarda 1968-2025 yıllarını arasında yayınlanmış 1808 çalışmaya ulaşılmıştır (Odak Scopus veri tabanında yer alan tüm çalışmalardır). Sonuçları kısıtlamak adına çalışma alanı (subject area) bölümü işletme, yönetim ve muhasebe (business, management and accounting), doküman tipi (document type) bölümü makale (article) ve anahtar kelime (keyword) bölümü “*çalışan deneyimi (employee experience)*” şeklinde sınırlandırılarak 53 yayın analize uygun bulunmuştur. Sadece çalışan deneyimi konulu yönetim alanındaki makalelere ulaşmak için bu sınırlandırma yolu izlenmiştir. Sonrasında bu sonuçlar çalışmaların kapsamlı şekilde incelenmesini ve görselleştirilmesini sağlayan VOSviewer paket programına aktararak analize tabi tutulmuştur.

Görece güncel konulardan sayılabilecek “*çalışan deneyimi*” kavramıyla ilgili yayınlanmış makalelerin eğilimlerini ele alan bu çalışma kapsamında, aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

- İşletme yönetimi alanında en fazla atıf alan “*çalışan deneyimi*” makaleleri hangileridir?
- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” makaleleri en çok hangi yazarlar tarafından yazılmıştır?
- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” makaleleri hangi yıllarda yapılmıştır?
- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” makaleleri hangi dergilerde yayınlanmıştır?

- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” makalelerinde kavramın ilişkilendirildiği diğer değişkenler nelerdir?
- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” konulu çalışmaların en fazla ilişkilendirildiği anahtar kelimeler hangileridir?
- İşletme yönetimi alanındaki “*çalışan deneyimi*” konulu çalışmaların yürütüldüğü ülkeler hangileridir?

4. Bulgular

İlgili çalışmaların verileri, tablolar, grafikler ve görseller yardımıyla özetlenmiştir. Tarama kapsamına alınan başlıklara göre yıllara, yazarlara, araştırma alanlarına ve yayıncılara ilişkin tablolar oluşturulmuştur. Bu tabloların görselleştirilmesini desteklemek amacıyla VOSviewer yazılımı kullanılmış ve işbirliği yapan ülkeler, anahtar kelimeler ağı ile kurumlara yönelik bağlantı ağları görselleştirilmiştir. Yazılım tarafından üretilen görsellerdeki her renkli halka, ilgili kavramların tekrar edilme sıklığını temsil etmektedir. Daha büyük halkalar, ilgili ögenin daha yüksek frekansa veya sayıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, en sık kullanılan anahtar kelimeler, kurumlar veya diğer unsurlar, en büyük halkalarla temsil edilmektedir. Tüm tartışmalı unsurlar, tekrar edilme sıklıklarına göre kümeler halinde gruplandırılmış ve her küme belirli bir renk ile gösterilmiştir. Bir öge yalnızca tek bir kümeye dahil edilir ve farklı kümelerin kesişiminde yer almaz. Ayrıca, ögeler arasındaki ilişkileri gösteren oval çizgiler bulunmaktadır; ince çizgiler zayıf bağlantıları, kalın çizgiler ise güçlü bağlantıları ifade etmektedir (Van Eck ve Waltman, 2019).

Çalışan deneyimi konulu çeşitli yazarlar tarafından yayınlanmış farklı çalışmalar bulunmaktadır. “*İşletme yönetimi alanında en fazla atıf alan çalışan deneyimi makaleleri nelerdir?*” araştırma sorusu; yapılan analizlerle en çok atıf alan on yazar ve yayın başlığı belirlenerek yanıtlanmıştır. İşletmede çalışan deneyimi üzerine yapılan çalışmalar arasında Larivière, Bowen, Andreassen, Kunz, Sirianni, Voss, Wunderlich ve De Keyser (2017) tarafından yayınlanan makalenin 525 atıf alarak Scopus veri tabanında zirvede olduğu görülmüştür.

Tablo 1

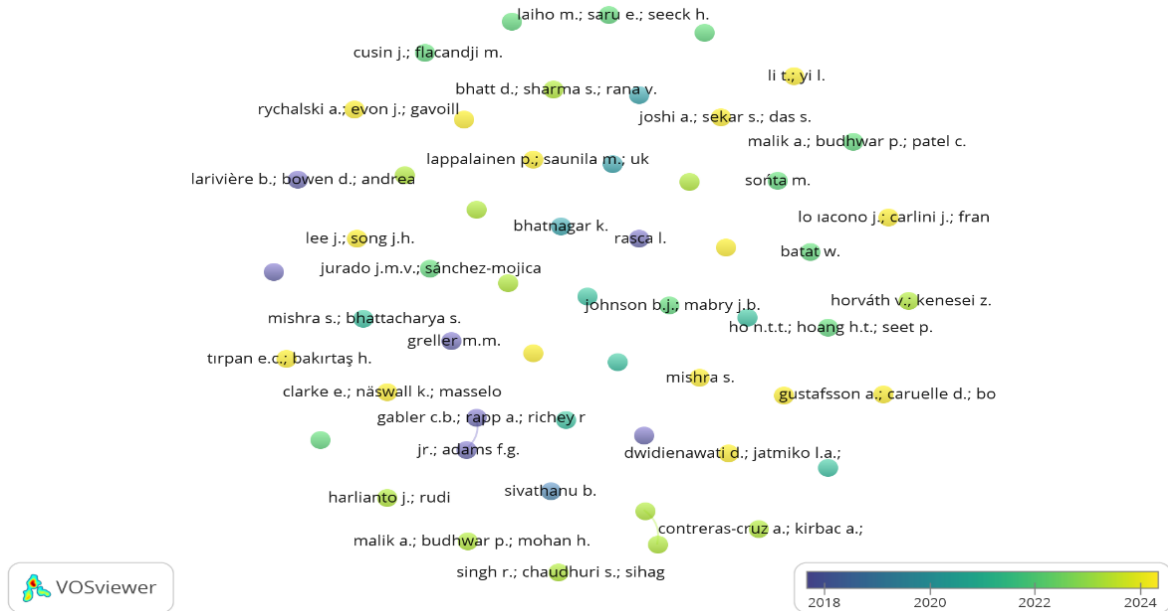
İşletmede çalışan deneyimi konusunda en çok atıf alan ilk on yazar ve yayın başlığı

Yazarlar	Yayın başlığı	Yıl	Atıf
Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T.W., ... Wunderlich, N.V. ve De Keyser, A.	“Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers	2017	525
Rigby, C.S. ve Ryan, R.M.	Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations	2018	213
Malik, A., Budhwar, P., Patel, C. ve Srikanth, N.R.	May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE	2022	114
Malik, A., Budhwar, P., Patel, C. ve Srikanth, N.R.	Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem	2023	81
Pernkopf, K., Latzke, M. ve Mayrhofer, W.	Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory	2021	29
Batat, W.	The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future	2022	25
Mahadevan, J. ve Schmitz, A.P.	HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”	2020	19

Tırpan, E.C. ve Bakırtaş, H.	Technology Acceptance Model 3 in 2024 16 Understanding Employee's Cloud Computing Technology
Rasca, L.	Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution 2018 16
Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C. ve Daim, T.U.	Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturerRoles of Narcissism, Need to Belong, and Loneliness 2023 14

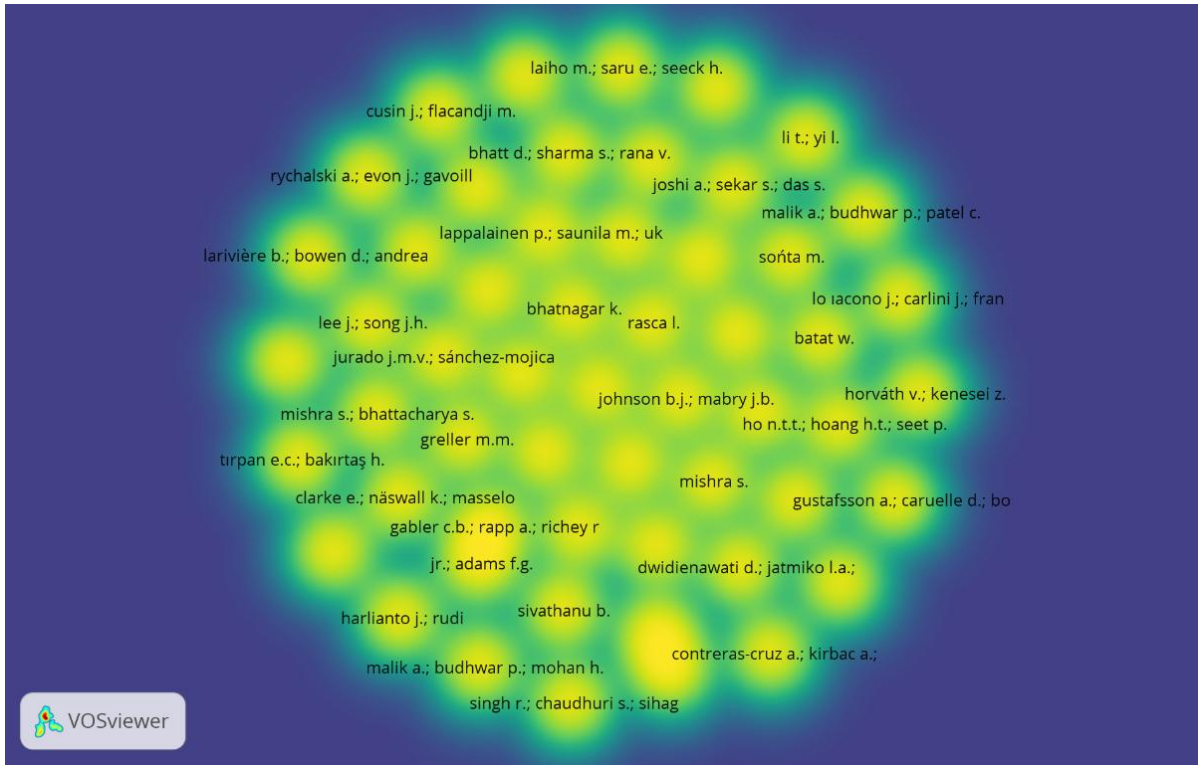
Kaynak: Scopus veri tabanından derlenmiştir.

“İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi makaleleri en çok hangi yazarlar tarafından yazılmıştır?” araştırma sorusuna yönelik olarak Şekil 4’te yazarlar arasındaki bağlantılar analiz edilmiştir. Yazarlar arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak amacıyla yapılan kümeleme analizi sonucunda, belirgin bir kümenin oluşmadığı tespit edilmiştir. Görselleştirme sürecinde, veri noktaları belirlenirken en az bir atıf alan belgeler dikkate alınmış ve 53 belge analize dahil edilmiştir. Bu atıf alan makalelerden her biri farklı yazarlar tarafından yayınlanmış olsa da sadece Gabler, Ogilvie, Rapp ve Bachrach (2017) ile Gabler, Rapp, Richey ve Adams (2018) arasında bağlantı tespit edilmiş, konu ile alakalı yazar Gabler’in birden fazla yayını olduğu gözlenmiştir.



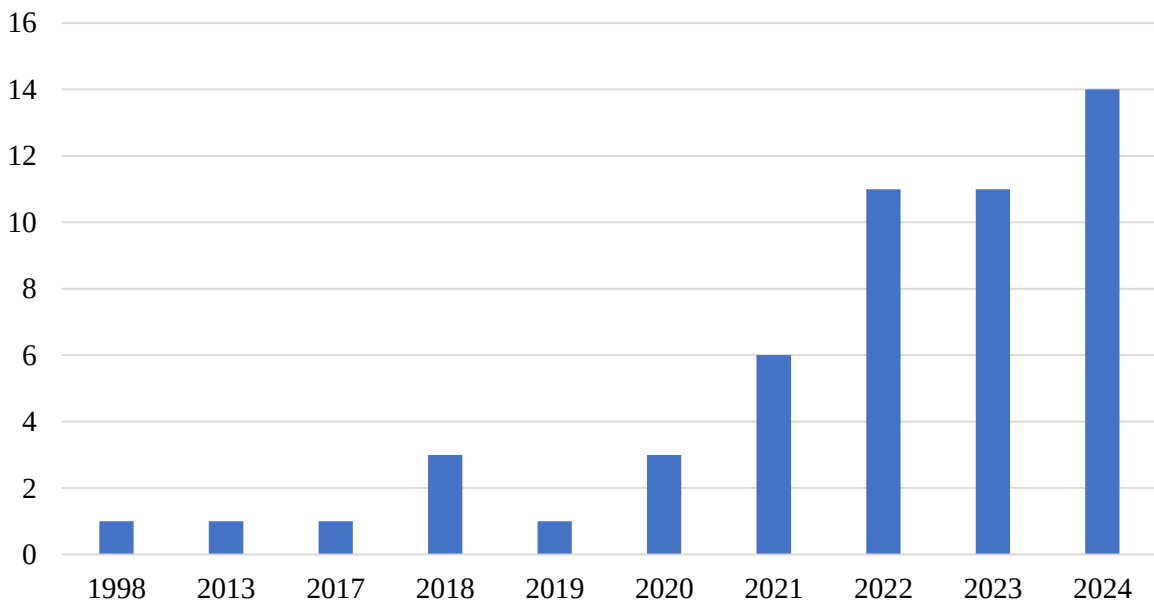
Şekil 4. Tüm yazarların bağlantı analizi

Şekil 5'teki yoğunluk haritası yazarların çalışan deneyimi makalelerinde nasıl yoğunlaştıklarına dair bir görselleştirici olarak hizmet etmektedir. Buna göre belirli yazarlarda yoğunluğun olmadığı, çalışmaların genel dağıldığı gözlenmiştir



Şekil 5. Tüm yazarların yoğunluk haritası

Araştırma sorularından “İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi makaleleri hangi yıllarda yapılmıştır?” sorusuna yönelik olarak gerçekleştirilen analizlerde, işletme, yönetim ve muhasebe alanında çalışan deneyimi üzerine yayınlanan makalelerin 1998 yılında başladığı tespit edilmiştir. Şekil 6’da, çalışma sayısının başlangıç yılından 2024’e kadar artarak ilerlediği gözlemlenmektedir. Aşağıdaki grafik incelendiğinde, bu artışın, yönetim literatüründe çalışan deneyimi kavramına verilen önemin zaman içinde yükseldiğini gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, yıllar ilerledikçe yazarların bu konuya giderek daha fazla ilgi duyduğu vurgulanmaktadır.



Şekil 6. Yıllara göre çalışan deneyimi makale sayısı

Kaynak: Scopus veri tabanından derlenmiştir.

“İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi makaleleri hangi dergilerde yayınlanmıştır?” araştırma sorusunun yanıtlanması için Tablo 2’de çalışan deneyimi makalelerini yayınlayan 20 dergi derlenmiştir. Bazı dergilerin çalışan deneyimi konusunda diğer dergilere göre daha fazla makale yayınladığı görülmektedir. Çalışan deneyimi üzerine çalışma yürüten araştırmacılara yayın sürecinde yol göstermek için öne çıkan 20 dergi tabloda listelenmiştir. Bu dergiler arasında “*Personnel Review*” 4 makale, “*Employee Relations*” 3 makale ile en fazla makale yayınlayan dergiler olarak öne çıkmaktadır.

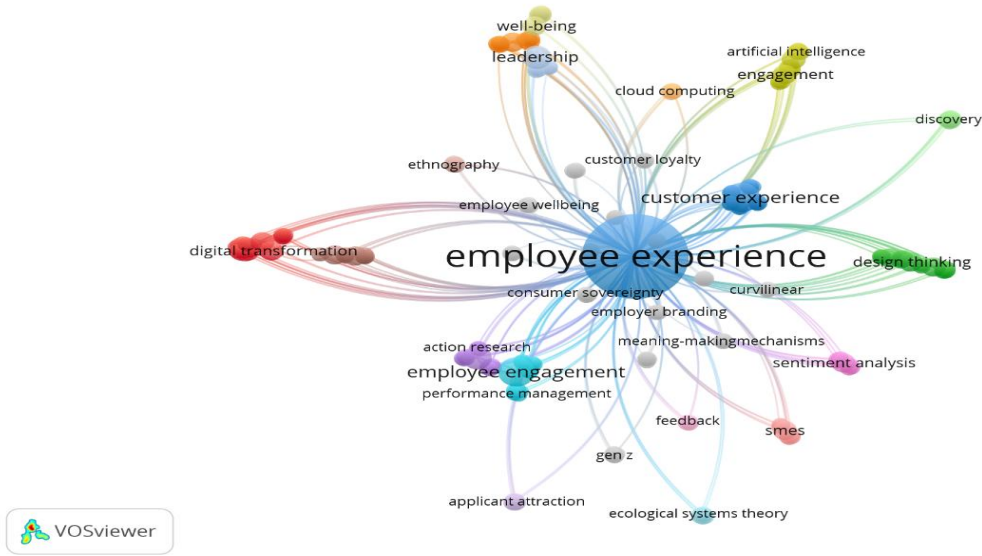
Tablo 2

İşletme ve yönetim alanında çalışan deneyimi konulu makaleleri yayınlayan dergiler

Dergi İsmi	Makale Sayısı
Personnel Review	4
Employee Relations	3
Technology in Society	1
Industrial and Commercial Training	1
International Journal of Business Communication	1
Journal of Strategic Marketing	1
Prabandhan: Indian Journal of Management	1
CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation	1
Journal of Small Business and Enterprise Development	1
International Journal of Human Resource Management	1
International Journal of Scientific and Technology Research	1
Journal of Indian Business Research	1
Journal of Technology Management and Innovation	1
International Journal of Productivity and Performance Management	1
Quality - Access to Success	1
@GRH	1
Economics and Sociology	1
Iranian Journal of Management Studies	1
Journal of Personal Selling and Sales Management	1
International Journal of Innovation Science	1

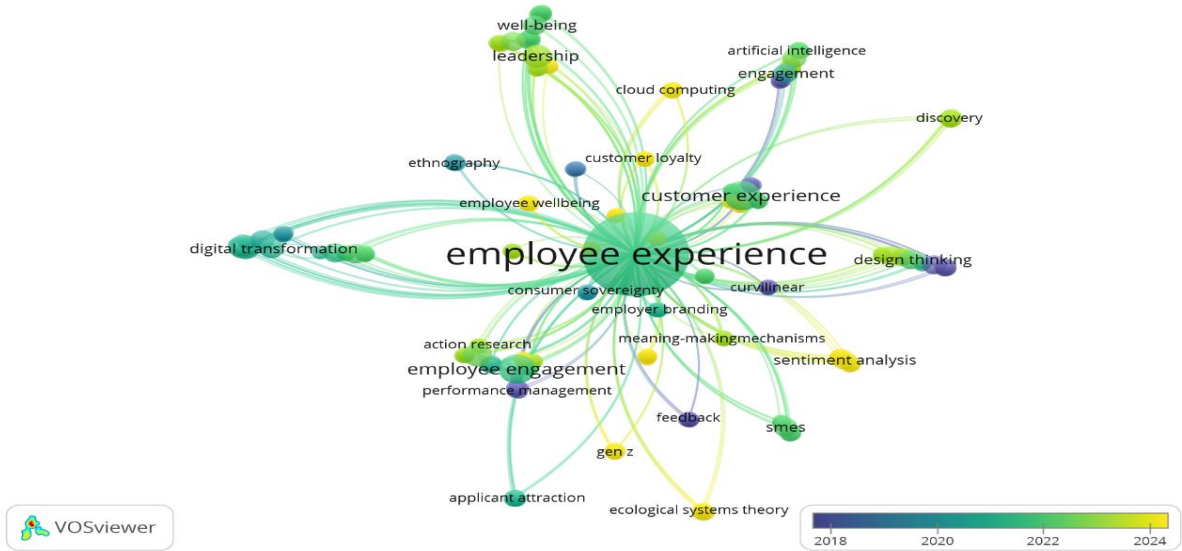
Kaynak: Scopus veri tabanından derlenmiştir.

“İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi makalelerinde kavramın ilişkilendirildiği diğer değişkenler nelerdir?” araştırma sorusunu yanıtlamak için yayınlarda sıkça geçen kelimeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışan adanmışlığı, müşteri deneyimi, dijital dönüşüm, liderlik ve tasarım düşüncesi kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. İşletme ve yönetim alanındaki çalışan deneyimi makalelerinde “*çalışanların refahı*”, “*duygu analizi*”, “*ekolojik sistem teorisi*”, “*müşteri sadakati*” ve “*Z-kuşağı*” gibi kavramlar diğerlerine göre marjinal ve daha güncel görünmektedir. Şekil 7 incelendiğinde bu kavramların daha az ilişkiye sahip olup, kümelerin dışında kaldıkları görülmektedir. Bu durum kavramlarla ilişkilendirilen çalışan deneyimi çalışmalarının azınlıkta olduğunu göstermektedir. Bu kavramlarla çalışan deneyimini ilişkilendiren çalışmaların son yıllarda yürütüldükleri düşünülürse literatürde bu konularda boşlukların bulunmasının mümkün olduğu söylenebilir.



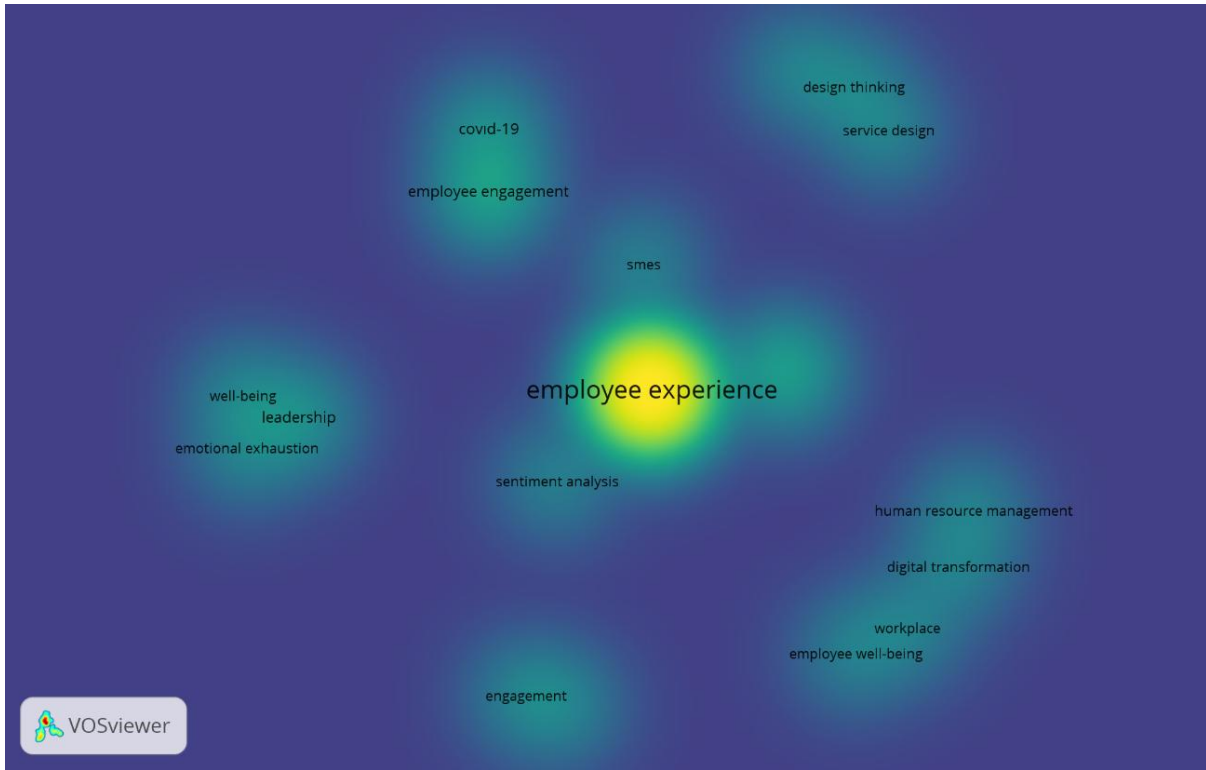
Şekil 7. Metin verisi kelime analizi

Şekil 8 çalışan deneyimi konulu makalelerin yıllara göre dağılımını ortaya koymaktadır. Sarı renkli kavramlar çalışan deneyimi ile ilişkilendirilmiş en güncel çalışma konularını yansıtmaktadır. “Çalışanların refahı”, “duygu analizi”, “ekolojik sistem teorisi (ecological systems theory)”, “müşteri sadakati (customer loyalty)” ve “Z-kuşağı (Gen-Z)” gibi kavramlar diğerlerine göre marjinal ve daha güncel olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Yıllara göre çalışan deneyimi ile birlikte çalışılan konuların dağılımı

Şekil 9 ise çalışan deneyimi konulu makalelerde kavramın ilişkilendirildiği değişkenlerin tekrar sayılarına bağlı yoğunluk haritasıdır. Bu harita çalışan deneyimi ile ilişkilendirilen kavramlardan hiçbirinin diğerleri karşısında öne çıkmadığını göstermektedir. Şekildeki yeşil tonlar üstünde yer alan kavramlar hemen hemen denk sayıda çalışan deneyimi ile ilişkilendirilmiş kavramlardır.



Şekil 9. Çalışan deneyimi ile ilişkilendirilen konuların yoğunluk dağılımı

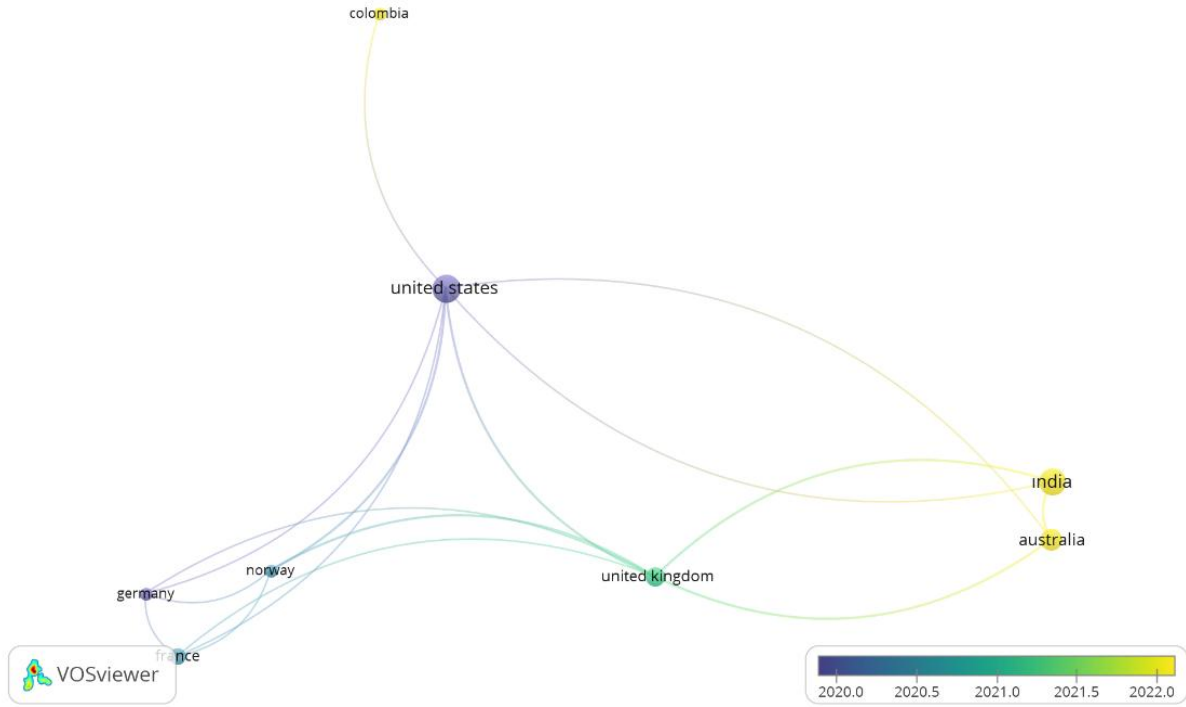
“İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi konulu çalışmaların en fazla ilişkilendirildiği anahtar kelimeler hangileridir?” çalışma sorusunu yanıtlamak için hazırlanan Şekil 10’da toplam 276 anahtar kelime içerisinde toplam bağlantısı olan 50 kelime görselde gösterilmektedir. Çalışan deneyimi (employee experience) kelimeleri dışında; hizmet (service) kelimesi toplamda 12 kez tekrarlanmıştır. İnsan (human) 10 kez, yönetim (management) 8 kez ve çalışma (work) kelimesi 7 kez, diğer kelimelerde 5 ve altında tekrarlanarak kullanılmıştır. Kelime bulutunda yer alan kelimelerin boyutları tekrar sıklığıyla bağlantılı olarak boyutlanmakta, kullanım sıklığını yansıtmaktadır.



Şekil 10. Çalışan deneyimi ile ilişkilendirilen anahtar kelimeler kelime bulutu

Son araştırma sorusu “İşletme yönetimi alanındaki çalışan deneyimi konulu çalışmaların yürütüldüğü ülkeler hangileridir?” sorusunu yanıtlamak üzere aşağıda Şekil 11’de çalışan deneyimi makalelerinin yazarlarının ülkeleri ve ülkeler arasındaki bağlantılar yansıtılmıştır. Amerika ülkeler

arasında öne çıkmaktadır. Son yıllarda Kolombiya, Avusturalya ve Hindistan gibi ülkelerde çalışılmaya başlanan kavrama dair ülkemizden sadece 1 makale (Tırpan ve Bakırtaş, 2024) bulunmaktadır.



Şekil 11. Çalışan deneyimi çalışmalarının yürütüldüğü ülkeler

5. Tartışma, sonuç ve öneriler

Yönetim alanında güncel ve popüler çalışma konularından sayılabilecek çalışan deneyimi kavramının ulusal literatürde yeterince ele alınmaması bu makalenin problemini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışan deneyimi kavramının kapsamlı bir teorik taramasının ortaya koyulması ve scopus veri tabanındaki mevcut makalelerin genel görünümünün ortaya koyulması bu makalenin amacını oluşturmaktadır. Çalışan deneyimi üzerine daha önce Gerçek (2022) Web of Science veri tabanındaki çalışmaları ele alan bir bibliometrik analiz gerçekleştirmiştir. Web of Science veri tabanı Scopus veri tabanına göre en kaliteli yayınlara yer vermekte ve daha kısıtlı yayın havuzunu yansıtmaktadır. Scopus veri tabanı ise hem Web of Science dizininde taranan çalışmalara yer vermekte hem de daha alt uluslararası yayın kategorilerindeki çalışmaları taramaktadır. Gerçek (2022) analizlerinde çalışma alanını sadece işletme alanındaki yayınlara kapsayacak şekilde sınırlandırmamıştır. Ayrıca anahtar kelime dağılımları göz önünde bulundurulduğunda analize alınan çalışmalardan sadece 14 tanesinin anahtar kelimeleri arasında çalışan deneyimi kavramının yer aldığı görülmektedir. Bu analizlere çalışan deneyimi konulu yayınların değil çalışan deneyiminden bahseden çalışmaların dahil edildiği görülmektedir. Gerçek'in (2022) çalışmasının bulguları bu sebeple bu çalışmanın bulgularından farklılaşmaktadır. Çalışan deneyimi konulu işletme alanında çalışma yürütecek araştırmacılar için daha konsolide, daha güncel ve daha geniş bir dizinden elde edilen verilerin ortaya koyulması daha isabetli olacaktır. Benzer şekilde Gökhan ve Özmen (2024) yayınladıkları bibliometrik analiz çalışmalarında Web of Science veri tabanını kullanmış ama çalışan deneyimi kavramı ile dijital dönüşüm kavramını ilişkilendirerek kapsamı genişletmiştir. Ayrıca yönetim kısıtlamasına gitmeksizin tüm alanlardaki çalışmaları dahil etmişlerdir. Çalışan deneyimi konulu bir başka literatür analizi de Elmin ve Ulaştırın'ın (2023) keşfedici içerik analizidir. Yazarlar çalışmalarında Google Scholar'da 2020-2021-2022 yıllarında İngilizce yayınlanan anahtar kelimelerinde çalışan deneyimi kavramına yer veren yayınları ele almışlardır. Google Scholar arama motoru elit kategorideki uluslararası dizinler dışındaki yayınlara da yer vermektedir. Ayrıca yazarların bulguları da işletme alanında çalışan deneyimi konulu çalışmalar yürütecek araştırmacılara potansiyel yayıncı seçenekleri sunma, kavramın öncüleri hakkında

bilgi verme ve uluslararası işbirliği arayışındaki yazarlar için potansiyel ülkeleri ortaya koyma hususlarında yol gösterme noktasında eksik kalmaktadır. Daşbaşı ve Yıldız'ın (2025) çalışmalarında olumlu bir çalışan deneyimi yaratmak üzerinde durulmuştur. Yayın tarihi itibarıyla güncel bir çalışma olmasına rağmen, ilgili tarama dizinlerinde son adımda “*open access*” şeklinde filtreleme ile ele aldıkları çalışmaları sınırlandırmaları sebebiyle bütüncül bir perspektif sunamamakta ve bu çalışmanın sunduğu değerlendirme kriterlerinden de bulguların raporlanması noktasında da ayrılmaktadır. Bu araştırmanın bulguları sadece 3 (üç) yıllık bir dilimden öte daha geniş bir perspektifte Üniversitelerarası Kurul Başkanlığınca sınırları çizilen elit uluslararası dizinlerden birindeki (Scopus) makaleleri yansıtmaktadır. Çalışan deneyimi kavramının bibliometrik analizi ve içerik analizini ortaya koyan çalışmalarla birlikte bu araştırmanın ortak noktası ise çalışan deneyimi konulu yayınlara olan ilginin son yıllarda artan bir ivme ile yükselişte olduğu tespitidir.

Bu araştırmanın bibliometrik analiz bulguları; çalışan deneyimi makalelerinden en fazla atıf alan yayının Larivière ve arkadaşlarına (2017) ait olduğunu, işletme yazınında konuyu en fazla Gabler ve arkadaşlarının (2018) çalıştıkları, çalışan deneyimi makalelerinin en çok 2024 yılında yayınlandığını, en fazla makale yayınlayan derginin Personnel Review olduğunu, çalışan deneyiminin en sık şekilde ilişkilendirildiği kelimelerin hizmet (service), insan (human) ve yönetim (management) olduğu, çalışan deneyimi kavramın en fazla ilişkilendirildiği diğer değişkenler çalışan adanmışlığı ve müşteri deneyimi olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu kavramla ilgili en çok yayının Amerika’da yapıldığı son yıllarda ise Hindistan, Avustralya ve Kolombiya gibi ülkelerde konunun çalışılmakta olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışan deneyimi, yönetimler için önemli bir konu olmasına rağmen, yönetim literatüründe bu alanda çeşitli araştırma boşlukları bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, hem bu boşlukların belirlenmesi hem de araştırmacıların çalışan deneyimi üzerine çalışmalar yapmaya teşvik edilmesi amacıyla kavramın bibliometrik analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerde, en önemli akademik veri tabanlarından biri olan Scopus üzerinden erişilen makaleler çeşitli açılardan ele alınmıştır. Çalışan deneyimi konusundaki araştırmaları yayımlayan dergiler incelenerek, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar için potansiyel yayın platformlarına yönelik öneriler sunulmuştur. Metin verisi üzerinden gerçekleştirilen kelime analizleri, çalışan deneyimi kavramının literatürde hangi konularla ilişkilendirildiğini ortaya koyması açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu konuların detaylı incelenmesiyle, kavramın ele alınabileceği özgün araştırma boşluklarına yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Anahtar kelimeler üzerinden gerçekleştirilen analizler, çalışan deneyiminin farklı araştırma alanlarıyla bağlantısını ortaya koyarak, literatürdeki eksikliklerin belirlenmesine katkıda bulunmuştur. Özellikle güncel çalışan deneyimi araştırmalarında çalışanların refahı (employee well-being), duygu analizi (sentiment analysis), ekolojik sistem teorisi (ecological systems theory), müşteri sadakati (customer loyalty) ve z-kuşağı (gen-z) gibi kavramlar dikkat çekmektedir. Bu kavramların yeni yeni çalışıldığı ortaya koyulduğundan bu kavramların da çeşitli araştırma modellerinde yer alabileceği söylenebilir.

Çalışmanın Scopus veri tabanındaki 2025 yılına kadar yayınlanmış makaleler üzerinden gerçekleştirilmesi önemli sınırlılıklarıdır. Farklı veri tabanlarından elde edilen verilerle birleştirilerek bulguların kapsamı genişletilebilir. Ayrıca VOSviewer yazılımının mümkün kıldığı analiz türlerinin uygulanması da sınırlılıklardandır. Belli aralıklarla ve farklı veritabanları da ele alınarak bu çalışmalar güncellenebilir.

Çalışan deneyimi konusunun iş ortamlarında etkilerine yönelik çalışmaların da çeşitlendirilmesi kavrama dair boşlukların doldurulması adına önemli katkılar sunabilecektir. Yönetim literatüründeki çalışan deneyimi konulu çalışmaların ağırlıklı olarak bireysel düzeyde (micro-level) yürütüldüğü göze çarpmaktadır. Bu çalışmalar, çalışanların işe başlamadan önce ve başladıktan sonraki tüm algılarını ve deneyimlerini ele alarak, bireysel algıların ve deneyimlerin önemini vurgulamaktadır (Gökhan ve Özmen, 2024, s. 1321). Örgütsel düzeyde yapılan mevcut araştırmalar da işletmelerin çalışan deneyimini nasıl tasarladığı, uyguladığı ve yönettiği, ayrıca bu deneyimlerin yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilişkileri incelenmektedir (Harley, Allen ve Sargent, 2007). Araştırmacılara örgütsel düzeyde yürütülecek çalışan deneyiminin etik iklim algısına, örgütsel bağlılığa veya örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ortaya koyan araştırma modelleri önerilebilir. Mahadevan ve Schmitz (2020) ile Bakker ve arkadaşlarının (2011) yüksek adanmışlığın karanlık yüzüne dikkat çekerek ortaya

koydukları İKY perspektifli çalışan deneyimi çıktılarının çeşitlendirilmesi adına çalışanlar açısından olumsuzluk potansiyelini araştıran çalışma kurguları da geliştirilebilir.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı

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

Etik kurul onayı

Bu çalışma için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Yazar katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Çıkar çatışması

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

Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Atsan, M. (2024). İşveren markası yönetiminin çalışan deneyimi bağlamında değerlendirilmesi: ik yöneticileri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 294-307.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Başaran, E.Y. ve Ünal H.T. (2021). Covid-19 pandemi döneminde özel bankaların çalışan deneyimi tasarımı. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39), 654-672. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.589>.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013.
- Bozkurt, Ö. Ç. ve Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi'nin Bibliyometrik Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 229 – 263.
- Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C. ve Daim, T. U. (2023). Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturer. *Technology in Society*, 73, 102248.
- Daşbaşı, T. ve Yıldız, S. (2025). İnsan Kaynakları Yönetimi Olumlu Bir Çalışan Deneyimini Nasıl Yaratır? Çalışan Deneyimi Üzerine Bir Doküman Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(2), 377-399. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1524313>
- Elmin, A. ve 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.
- Farndale E. ve Kelliher C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A. ve Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379-392.
- Gabler, C. B., Rapp, A., Richey Jr, R. G. ve Adams, F. G. (2018). Can service climate detract from employee performance? The role of experience in optimizing satisfaction and performance outcomes. *Decision Sciences*, 49(1), 7-24.
- Gerçek M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.

- Gökhan, S. ve Özmen, Ö. N. T. (2024). Examining studies on the relationship between employee experience and digital transformation through bibliometric analysis. *International Social Sciences Studies Journal*, 10(8), 1313-1323.
- Harley, B., Allen, B. C. ve 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.
- Hussain, A., Fatima, N. ve Kumar, D. (2011). Bibliometric analysis of the 'electronic library' journal (2000-2010). *Webology*, 8(1), 1-8.
- IBM (2018). *The employee experience index – a new global measure of a human workplace and its impact*, Smarter Workforce Institute.
- Joshi, A., Sekar, S. ve Das, S. (2024). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 53(1), 288-313. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0478>
- Katzmayer M. (2020). *Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Institute of Strategic Management, Johannes Kepler University Linz, Austria.
- Köse, M. ve Nalbantoğlu S.Y. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Krol M. ve Karczewska M. (2024). The employee experience's paradigm applicability in relation to hybrid and remote working. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, No: 206. Silesian University of Technology Publishing House. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.206.22>. s
- Laiho, M., Saru, E. ve Seeck, H. (2022). It's the work climate that keeps me here: The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, 51(2), 444-463. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663>.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., ... ve De Keyser, A. (2017). "Service encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research*, 79, 238-246.
- Mahadevan, J. ve 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.
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H. ve Srikanth, N.R. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115.
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C. ve Srikanth, N. R. (2022) May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1148-1178. ISSN 1466-4399 doi: 10.1080/09585192.2020.1859582 Available at <https://centaur.reading.ac.uk/95178/>
- Maylett, T. ve Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. US: Wiley.
- 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 WileyveSons.
- Pernkopf, K., Latzke, M. ve Mayrhofer, W. (2021). Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 392-413.
- Plaskoff J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Raia M. (2017). Providing a better digital experience for employees, *Strategic HR Review*, 16(2), 71-75.
- Rasca, D. L. (2018). Employee experience-an answer to the deficit of talents, in the fourth Industrial Revolution. *Quality-Access to Success*, 19(3), 9-14.

- Rigby, C. S. ve Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147.
- Ismail, S. ve Subbarayudu, Y. (2023). Designing a positive employee experience – factors to consider. *Journal of Research in Business and Management*, 11(2), 157-160.
- Sánchez, A. D., Del Río Rama, M. D. L. C. ve García, J. Á. (2017). Bibliometric analysis of publications on wine tourism in the databases Scopus and WoS. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 8-15.
- Tırpan, E. C. ve Bakırtaş, H. (2024). Technology acceptance model 3 in understanding employee's cloud computing technology. *Global Business Review*, 25(1), 117-136.
- Tucker E. (2020). Driving engagement with the employee experience, *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.
- Van Eck, N. J. ve Waltman, L. (2019). *VOSviewer manual*. Universiteit Leiden, Leiden.
- 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.