

# Çalışan Yönetiminin Yeni Stratejik Yaklaşımı: Çalışan Deneyimi Fenomeni

Ayşegül Elmin<sup>1</sup>

## Özet

Bir fenomen olarak çalışan deneyimi, son yıllarda yönetsel düşüncenin gündemine girerek, global ölçekte insan kaynakları işlevinin ve mesleğinin geleceğini şekillendirmeye başlamıştır. Bunun nedeni, deneyim ekonomisi paradigması çerçevesinde, işletmelerin artık rekabet avantajı elde etmede, farklılaşma stratejilerini, yalnızca müşterilerine sundukları deneyimler ile oluşturamayacağına farkına varmış olmasıdır. Bu bağlamda deneyim odaklı farklılaşmak, yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı oluşturmak isteyen işletmeler, çalışan deneyimi alanına yatırım yapmaya başlamıştır. Nitekim değişen parametreler ışığında, başarılı ve lider işletmelerin geleneksel, standartlaştırılmış ve geçerliliğini kaybetmiş insan kaynakları yönetim anlayışlarını rafa kaldıran ve deneyim odaklı güncel konseptler ile çalışanı işletmenin gerçek başarısına ortak olarak yeniden konumlandıran işletmeler olduğu görülmektedir. Bu noktada işletme liderleri ve insan kaynakları profesyonelleri için “çalışan” unsurunun yeniden anlamlandırıldığı, çalışanın müşterinin önünde tutulduğu yeni bir anlayışa uyumlanmaları beklentisi, işletmeye kritik iş değerlerinin sunulabilmesinde hayati öneme sahiptir. Çalışan deneyimi konsepti, en genel ifade ile çalışan yaşam döngüsü çerçevesi dikkate alınarak, işletmede insani ve sağduyulu bir anlayışla, çalışanın beklentilerine, isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde oluşturulan ve sürecin sonunda, çalışanda iş deneyiminin toplamı için olumlu bir algı yaratılmasının hedeflendiği, deneyim tasarım faaliyetlerini anlatmaktadır. Çalışan deneyimini doğru anlamak ve yönetmek, çalışan-işveren arasında güçlü uyumun sağlanmasında, yeteneklerin işletmeye çekilmesinde ve elde tutulmasında, bağlı çalışanların oluşturulmasında, değişen işgücü niteliğinin doğru yönetiminde ayrıca kârlılık, büyüme, rekabette avantaj, verimlilik, güçlü müşteri ilişkileri ve bağlılığı oluşturma gibi iş sonuçları üzerinde etkili bulunmaktadır. Ayrıca çalışan deneyimi anlayışı, işletme dünyasını deneyim

1 Dr., aysegulelmin@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-3499-8684

ekonomisine bağlayan ve yetenek savaşında kazanan tarafı belirleyen, güçlü bir yönetim yaklaşımı olarak tanınmaya başlamıştır.

Bu bölümde öncelikle dönemin öne çıkan anlayışlarından deneyim odaklılık tartışılmıştır. Ardından çalışan deneyimi kavramsal olarak tanıtarak, model geliştirme çalışmaları, kavramın içerik unsurları, iş sonuçları üzerindeki etkisi ve insan kaynaklarının çalışan deneyimindeki rolü hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Bölüm, çalışan deneyimi alanına ilgi duyan okuyucular ve araştırmacılar için kavram hakkında derinlemesine bilgi verilmesini amaçlamaktadır. Bununla birlikte çalışan deneyiminin ulusal literatüre tanıtılmasına, ileride alanla ilgili yapılacak çalışmalara ve ulusal literatürde tespit edilen kaynak eksikliğinin giderilmesine katkı sunması beklenilmektedir.

### 1. İşletme Anlayışında Yeni Paradigma: Deneyim Odaklılık

İşletmeler, aslında var oldukları ekonomik yapının birer fonksiyonu durumundadır. Ekonomik yapının ve ekonomi anlayışının evrilmeye sürecine baktığımızda, Pine ve Gilmore (1999) tarafından ekonomi anlayışının tarım->sanayi->hizmet->deneyim şeklinde gelişim ve dönüşüm süreci yaşadığı açıkça ifade edilmektedir. Ayrıca dönemler arası farklılaşma, dönemin kendisine ait ekonomik değerlerinin de farklılaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu noktadaki farklılaşma anlayışı önemlidir. Çünkü meta, mal, hizmet ve deneyim olarak gelişen ekonomik değerler, ilgili dönemin öne çıkan işletme stratejilerini ve yönetim anlayışını belirlemede kilit rol oynamaktadır (Pine ve Gilmore, 1999: 95-97). Pine ve Gilmore (1999) tarafından dördüncü dönem ekonomi olarak değerlendirilen deneyim ekonomisi anlayışında artık işletmeler, tüm aksiyonlarını, taktiklerini ve stratejilerini “deneyim” odaklılık üzerine yeniden inşa etmektedir. Hemen her ekonomi döneminde, işletmelerin varlığını sürdürme, rekabet güçlerini artırma, rakiplerinden farklılaşma, pazar paylarını koruma ve büyütme, kârlılıklarını artırma, yüksek kurumsal imaj sağlama ve tüm bu konuları sürdürülebilir kılma gibi amaçlarının olduğunu söyleyebilir. Ancak amaçlar, her dönem için benzer olsa da amaçlara ulaştıracak olan araçların ilgili dönemin öne çıkan dinamiklerinden, fenomenlerinden ve anlayışlarından etkilendiği de yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda günümüz deneyim ekonomisi döneminde ise artık işletme dünyasında deneyim odaklı konseptler dikkat çekicidir.

Gelişen teknoloji ve artan teknoloji hızı, hızlı tüketim kalıplarının gelişmesi, tüketicinin bireysel farklılıklarının öne çıkması, duygu ve sembollerin ekonomik değere dönüşmesi, standartlaşmanın anlamını kaybederek çeşitlilik ve farklılaşma ihtiyacının ön plana çıkması gibi konular,

günümüzde deneyim ekonomisinin temel itici gücü olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri Alemdar, 2010:6). Ayrıca hizmet ekonomisinde, sunulan hizmetin metalaşma yönündeki eğilimi, rekabet avantajı elde etme konusunda pazarlama dünyasını oldukça zorlamaktadır. Deneyim ekonomisinde ise hâkim olan tüketicilere sunulan benzersiz deneyimler ve bu sayede oluşturulan anılar ile çekiciliğin artırılma anlayışı, müşterinin tercihleri üzerinde etkili bir araç olarak görülmektedir (Pine ve Gilmore, 1998; Petkus, 2002:50). Bu açıdan deneyim ekonomisi; tüketicilerin tüketim davranışı aracılığıyla belirli duyguları ve unutamayacakları deneyimi yaşama arayışlarına cevap sunmakla ilgilidir (Ketter, 2018). O halde deneyim kavramının değeri, özellikle pazarlama dünyası için keşfedilmiş durumdadır. Değişen müşteri talepleri artık bir ürünün fonksiyon ve niteliğinin çok daha ötesine geçmiştir. Bu bağlamda günümüzde pazarlama alanının temel yaklaşımı, ürün ya da hizmet aracılığıyla sunulan müşteri değerinden, müşteriye sunulan deneyimlerin değere dönüştürülmesine doğru şekillenmeye başlamıştır (Frow ve Payne: 2007:93). Peki işletmeler neden deneyimler yaratma ihtiyacına sahiptir? Cevabı; rakiplerinden farklılaşma ihtiyacıdır. Düşük rekabet dönemlerinde, farklılaşma, ürüne eklenen birkaç basit hizmet ile mümkün kılınırken, yoğun rekabet dönemlerinde ise farklılaşmanın sunulan deneyim ile mümkün olacağı, savunulmaktadır. Örneğin; cep telefonlarında akıllı telefona geçişi hatırlayınız. Akıllı telefonu farklı kılan durum, cep telefonlarının aynı zamanda bilgisayar özelliklerine de sahip olmasıydı. Bu bir ayrıcalıktı, müşteriye yaşatılan farklı bir deneyimdi. Artık telefonlar temel fonksiyonları ile benzer (arama, mesaj atma, resim çekme vb.), kullanıcıya sunulan uygulama, donanım, yazılım ve tasarım ile farklılaşmıştı. Bu bağlamda işletme liderleri, yöneticiler ve tepe noktası çalışanları, yüksek kurumsal imaj, müşteri sadakati, kârlılık ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri yaratmanın olumlu müşteri deneyimi sunmak yoluyla mümkün kılındığının farkına varmış durumdadır. Peki bu gerçekten doğru mu? Müşterilere sunulan olumlu bir deneyim, gerçekten müşteri memnuniyetinde bir ürün almaktan daha yüksek bir etkiye sahip mi? Bu durumu biraz daha görünür hale getirelim. Cornell Üniversitesi Psikoloji Bölümü profesörlerinden Thomas Gilovich (2010) tarafından deneyimin gücünü ortaya koyan bir çalışmada bu durum oldukça açık şekilde doğrulanmaktadır. Carter ve Gilovich (2010) çalışmasında, bir ürün satın alan tüketici grubu ile deneyim satın alan tüketici grubu karşılaştırması yapmıştır. Karşılaştırdığı değişken tüketicilerin satın alma davranışı sonrasındaki mutluluk düzeyleridir. Buna göre; parasını fiziki bir ürün satın almak için kullanmış olan tüketicilerin mutluluk düzeyleri, belirli bir zaman sonrasında normal seviyelere gerilerken, parasını bir deneyim satın almaya harcayan tüketicilerin mutluluk düzeylerinin

gittikçe arttığı görülmüştür. Deneyim satın alanlarla yapılan mülakatların ardından bu durumun nedeni olarak ise deneyim sırasında bireylerin bağ kurması, deneyim sonrasında paylaşabilecekleri anılar biriktirmeleri, benzer ve aynı deneyimleri yaşayan diğer bireyler ile sosyalleşmede ortak payda oluşturmaları olduğu anlaşılmıştır. Yaşanan deneyim olumsuz dahi olsa deneyimi yaşayanların bu durumu ilerideki zamanlarda sosyal çevreleriyle paylaşacakları eğlenceli anılara dönüştüğü ifade edilmektedir (Carter ve Gilovich, 2010; İrfan, 2022). Ayrıca Gilovich (1981), bireyin önceki tercihlerinde yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimler ile deneyim sırasında hissettiği çeşitli duyguların, karar alma süreçlerinde etkili olduğunu da ifade etmektedir (Gilovich, 1981: 799).

Pazarlama dünyasının müşteri deneyimini mükemmelleştirme çalışmalarına oldukça maliyetli yatırımlar (projeler, yazılımlar, danışmanlıklar, reklam araçları vb.) yaptığı görülmektedir. Ancak bu yatırımların geri dönüş oranları, her zaman beklentileri karşılamamaktadır. Alternatif yol ve strateji arayışı, işletmelerde her zaman devam etmektedir. İşte bu noktada öne çıkan yaklaşımlardan ve dönemin etkili fenomenlerinden birisi de çalışana merkezine alan *çalışan deneyimi (Employee Experience/EX)* çalışmalarıdır. Müşterilere olumlu deneyimler sunmak bir amaç iken peki ya çalışanlara sunulan deneyim, ne kadar mutlu edicidir, işletmeler bu konuda hangi noktadadır? Oysa beklentileri karşılayan bir çalışan deneyimi sunmak, pozitif müşteri deneyimi yaratmada kilidi açan bir anahtar rolüne sahiptir. “*Önce çalışanlar, sonra müşteriler*” yaklaşımı, başarılı ve tanınmış iş liderleri tarafından da artık kabul görmeye başlamıştır. Örneğin; İngiliz iş insanı ve yatırımcı olan aynı zamanda Virgin Group Kurucusu ve Başkanı Richard Branson, kariyeri boyunca 400’den fazla şirket kurmuştur ve birçok şirket satın almıştır. Branson, işletmelerde müşteri deneyiminin baş rol olduğu geleneksel pazarlama anlayışını farklı bir boyuta taşıyarak; içinde mutlu, yaptığı iş ile övünen, takdir gören, gelişim fırsatları verilen bir çalışanın başka bir deyişle olumlu bir deneyim sunulan çalışanın, müşteri memnuniyetinin bir ön koşulu olduğunu ifade etmektedir (Baş, 2021:3). Ayrıca işletme liderlerine bu konuda büyük sorumlulukların düştüğünü ifade eden Branson; “*işten kopuk ve başlılığı olmayan çalışanların, üretkenlik, kârlılık ve performans bakımından zayıflık oluşturduğunu, amaçlara ulaşmanın kârlı ve etkili yolunun ise en değerli varlık olan çalışanlar aracılığıyla mümkün olduğunu*” da belirtmiştir (Christensen, www.jillchristensenintl.com, 14.08.2023). Uzun yıllardır üretim faktörleri arasında bir kaynak olarak tanımlanan ve metalaştırılan işgücünün aslında kanlı canlı, yaşayan, birbirinden farklı duygulara, düşüncelere ve beklentilere sahip olan kaynaktan öte bir değer olarak görülme gerekliliği, artık ciddi bir konu haline gelmiştir. Bu açıdan

Branson'un işgücünü yönetim anlayışı, özellikle insan kaynakları dünyasında güçlü bir perspektif olarak değerlendirilmektedir. Yine birçok güçlü marka (Airbnb, Wegmans, Arby's, HCL vb.) çalışan deneyimini önemseyerek, yönetim anlayışında dönüşümler ortaya koyarak, işe çalışanlarından başlamıştır ve bunun geri dönüşleri muazzam olmuştur. Bu konuda en güçlü dönüşüm örneklerden biri de Airbnb kurucusu Mark Levy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bir röportajında Levy; çalışan deneyimi anlayışına geçişte önemli gördüğü parametreleri, kuşak farklılaşması ile ortaya çıkan çalışan taleplerindeki ve beklentilerindeki değişim, yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, müşteriler ile etkileşimde empati ve yakın mesafe anlayışı ihtiyacının gelişmesi olarak ifade etmiştir. Ayrıca bu dönüşümün sadece insan kaynakları alanıyla sınırlı tutulmayıp, temelinde özellikle pazarlama, müşteri deneyimi ve işletmenin geneliyle ilgili bir dönüşümsel bir süreç olduğundan da bahsetmiştir (Grover, www.staffbase.com, 15.08.2023).

Peki çalışan ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlayan çalışan deneyimi en basit şekilde ne anlama gelmektedir? Bu konu, ilerleyen başlıklar altında tartışılacak ancak bu alanda dünya çapında oldukça tanınmış ve alanın pusulası olarak değerlendirilen uzmanlardan biri olan Jacob Morgan, çalışan deneyimini; *"işletmede kültürel, teknolojik ve fiziki ortamların, insanların çalışmayı isteyeceği bir organizasyon yaratmak üzere yeniden tasarlanması"* şeklinde ifade etmiştir. (Morgan, 2017). Çalışan deneyimi kavramının odak noktasının "çalışan" ve "tasarım" olduğu görülmektedir.

İş dünyasında, insan kaynakları alanının tasarımı odaklı düşünmeye doğru evrilmesini sağlayan çalışan deneyimi trendi; kuşak değişimini yönetmede ve bilgi çağı gerekleri arasında değerlendirilen yetenekli ve kalifiye çalışanı elde tutmada, çalışanların iş deneyimlerini mümkün olduğunca yüksek üretkenlik sağlanacak şekilde yeniden tasarlanması ihtiyacına cevap niteliğindedir. Morgan (2022), özellikle son birkaç yılda teknoloji, liderlik ve iş süreçleri alanlarında yaşanan büyük değişimlere ek olarak işletmelere yeteneklerin çekilmesi ve onların elde tutulması konusunda da güçlü bir değişim yaşandığını ifade etmektedir (İrfan, 2022:19-21). Son yıllarda iş ve özel yaşam dengesi sınırları adeta bulanıklaşmış durumdadır. Birbirleri ile iç içe geçen iş ve özel hayat, başta insan kaynakları uzmanlarına ve işletme liderlerine kartların çalışan lehine olacak şekilde yeniden dağıtılması gerektiğini göstermektedir. Neden? Çünkü; bir çalışan hayatının en büyük zaman dilimini işyerinde çalışarak geçirmektedir. Çalışma süreci içerisinde deneyimlediği her durum, çalışan için olumlu ya da olumsuz duygulara, algılara ve nihayetinde de anılara dönüşmektedir, özel yaşam dahi bundan etkilenmektedir. Tüm bu deneyim çıktıları, işletmeler için mevcut stratejilerini değerlendirme ve strateji geliştirme, iş geliştirme çalışmaları, işyeri politikalarını ve kültürünü

oluşturma, çalışan ilişkilerini yönetme gibi konularda kullanılabilecekleri bir veri seti olarak düşünülebilir. Ayrıca tatmin olmamış ve mutsuz bir çalışan, bu olumsuz iş deneyimini, iş sonuçlarına rahatlıkla yansıtmaktadır. İşletmeler, müşterilerini mutlu etmek istiyorsa işe çalışanı mutlu etmekle başlamalıdır.

Evet artık insan kaynakları açısından çalışan yönetiminde mevcut olan anlayışın dönüştüğü görülmektedir. Özellikle son dönemlerde deneyim denildiğinde ise bahsedilmesi gereken en önemli konu aslında Covid-19 pandemisi deneyimi olmuştur. Bu deneyim süreci, tüm endüstri alanlarında yaşanmıştır. Çalışma modelleri, işin yapılış biçimleri, iş modelleri ve çalışan ilişkileri bundan oldukça fazla etkilenmiştir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı zorunluluğu, uzaktan çalışma, işi, fiziksel olarak ofisten dışarı çıkartarak internetin bulunduğu her ortamda yapılabilecek hale getirmiştir. Bu durum aslında çalışanı yönetmek konusunda, insan kaynakları için zorlu bir sınav olmuştur. Pandeminin ilerleyen dönemlerinde ise çalışanların normal şartlarda, pandemi öncesindeki işyerlerinde ve grup psikolojisi altında yaptıkları görevler esnasında önemsemedikleri bazı durumları sorguladıkları bir dönem yaşanmıştır. Uzaktan ve tamamen bireysel çalışma ortamına geçiş ile birlikte işyeri ortamından uzaklaşma, yüz yüze temasın, ekip ruhunun ve katılımın azalması, örgüt ikliminin dışında kalma gibi durumlar, çalışanlara, çalışma nedenlerini, yaptıkları işin anlamını, önemini ve değerini sorgulamaya başlamıştır. Bu süreçte kurumsal bakış açısıyla oluşturulan misyon ifadelerinin, kendileri için anlamını ve heyecanını kaybetmeye başladığını anlayan çalışanlar, ciddi bir farkındalık düzeyine geçiş yapmıştır.

Gallup Araştırma şirketinin 2021 yılına ait “*State of the Global Workplace Report*” göstergelerine göre; pandemi süreci içerisinde çalışanların en yoğun olarak hissettikleri duygular %40 kaygı, %45 stres, %32 öfke ve %30 keder olarak belirlenmiştir. Çalışanlar artık iş ile ilişkilerinde kaygılı, stresli, öfkeli ve kederliydi. Bunun nedenleri arasında birçok işletmede hala varlığını sürdüren bürokrasi ve hiyerarşi kültürünün varlığı, açık iletişimin, koçluk ya da mentorluk anlayışının eksikliği, çalışana performansı hakkında sağlıklı geribildirim sisteminin olmayışı, özellikle uzaktan çalışma biçiminde çalışanı stres altına sokan takipçilik, inisiyatif alınmasına izin vermeyen kontrolcü ve baskıcı yönetim anlayışı sayılabilir. Oysa bu geleneksel yönetim anlayışı, çalışan deneyimi anlayışıyla hiçbir yönden uyum sağlamamaktadır. Çalışanlar arası bağın azalması, iş ortamından uzaklaşma ile birlikte olan biten konuları takip edememe ve bir şeylerin dışında kalıyor olma korkusu (FOMO, Fear of Missing Out) (İrfan, 2022: 33-34; Gallup, State of the Global Workplace Report, 2022) ön plana çıkmıştır. Evet temelde işletmeler, işlerin yürümemesinden korkarken işleri gerçekleştiren çalışanlar, işlerinde zorlayıcı duygularını yaşamıştır. Çoğunlukla çalışan tatmini unsurları arasında

değerlendirilen, çalışanların işe bakış açılarını ve iş anlayışlarını şekillendiren, ücret, yan kazançlar, itibar, lüks iş ortamları, lüks iş binaları gibi özellikle maddi değeri olan konular, işin anlamı, değeri ve gerçekten o işte mutlu olup olmadığı cevapları üzerinde yeniden şekillenmeye başlamıştır.

Global bir kriz olarak tanımlanan Covid- 19 pandemi süreci, insan kaynakları uzmanlarına kriz sürecinde hangi stratejileri, hangi politikaları ya da hangi uygulama yöntemlerini kullanarak çalışanını başarılı şekilde yöneteceğini ve çalışanını nasıl elde tutacağı konusunda kendisini geliştirmesi ve güncel tutması gerekliliğini zor bir sınavla göstermiştir (Zacher ve Rudolph, 2021:8). Covid-19'un yarattığı yönetsel kriz durumunu başarılı şekilde atlatan işletmeler ise çalışanları için en doğru çalışma deneyimini tasarlayan ve sunan, çalışan merkezli bu yaklaşımı, yönetim anlayışına başarılı biçimde entegre etmiş olan işletmeler olmuştur. İşletme anlayışında yaşanan deneyime odaklı dönüşüm, güçlü bir fenomen olarak, çalışan yönetimini de dönüştürmeye başlamıştır.

## 2. Çalışan Deneyimine Kavramsal Bakış

*“Paramın artık çalışanlar için birincil motive edici faktör olmadığı bir dünyada, çalışan deneyimine odaklanmak, kuruluşların yaratabileceği en umut verici rekabet avantajıdır”*

### Jacob Morgan, Çalışan Deneyimi Avantajı kitabının yazarı

Hayat için bir öznel deneyimler zinciridir denilebilir. Hayat içerisinde insan, birçok kez karar alır ve çok sayıda tercih yapar. Peki alınan kararların ve yapılan tercihlerin belirleyicisi nedir? Bu noktada elimizde olan tek gerçek veri, bilincimizdeki olayların birbirini izlemesidir. Bu akışı anlatan deneyim durumunun kalitesi ise hayatın ne ölçüde yaşamaya değer olduğunu, tercihlerin ne ölçüde uygun olduğunu ve kararların ne kadar doğru olduğunu belirler. Gilovich (1981)'e göre; *“önceki tercih durumlarında yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimlerin ve bu deneyimler sırasında hissedilen farklı duyguların karar vermede yadsınamaz bir etkisi vardır ve bizler, yaşadığımız deneyimlerin bir bütünüyüz.”* Morgan (2017)'a göre ise; *“kişinin yaşadığı herhangi bir durum/olay, onlarda bazı duyguları tetiklemektedir; bu tetiklenen duygular ise bir deneyime ortaya çıkarmaktadır ve nihayetinde bu deneyimler de anılara dönüşmektedir”* (Gilovich, 1981; Morgan, 2017; İrfan, 2022:24-28). Ancak burada en önemli olan nokta yaşanan olayın aynı, olay içerisinde tetiklenen duyguların ve yaşanan deneyimlerin kişilerce farklı olmasıdır.

Csikszentmihalyi (2014), örgütsel davranış başta olmak üzere birçok farklı disiplinle bağlantılı olan psikoloji alanının son dönemlerde davranışa odaklanarak deneyim gerçekliğini geriye ittiğini ifade etmektedir. Ona

göre; “kişinin deneyimleri üzerinde başkalarının davranışlarının etkisi olduğu bir gerçektir ve bu bağlamda başkaları hakkında bilinmesi gerekenler, onların davranışlarıdır ancak deneyimler için kendimiz hakkında bilinmesi gereken en temel şey ise duygularımızdır” (Csikszentmihalyi, 2014: 210). Deneyimin kişisel ve içe bakan bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu noktada önemli olan, özellikle çalışan yönetimde insan kaynaklarının yüksek empati anlayışı ile çalışanı için olumlu ve harika deneyimi tasarlamış olmasıdır. Deneyim, ayrıca bir sürecin tümünden edinilen izlenimleri anlatmaktadır. Başka bir ifade ile bireyin bir duruma/olaya aktif katılımı ya da bir süre maruz kalması sonucunda duygularının, bilgi ve beceri düzeyinin etkilenmesi sonucudur. Deneyimlerin doğası gereği kişisel olduğu, kişinin duygularının, inançlarının, bilişsel algısının ve içe yönelik dış uyaranlarla ilgili duygularının bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Belk, 1975: 157; Gardner, 1985: 181; Hirschman ve Holbrook, 1982: 136). Belirli ihtiyaçların veya duyguların gerçekleştirilmesine yönelik deneyimler, daha yüksek sadakat ve daha güçlü bağlarla sonuçlanmaktadır (Gobe 2001; Pine ve Gilmore, 1998; Davenport ve Beck, 2002). Olumlu bir deneyim algısı ise bireyin duyguları, düşünceleri, tutumu, davranışı ve ilişkileri üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

Uzun bir geçmişi olmayan çalışan deneyimi kavramı, 2010’lu yılların başından itibaren insan kaynakları yönetim alanı için dikkat çekmeye başlamıştır. Son yıllarda pandeminin de etkisi ile birlikte kavramsallaştırılma çabaları hız kazanan çalışan deneyimi için alandaki araştırmacıların kişiselleştirerek yorumlama eğilimleri olduğu görülmektedir. Ancak çalışan deneyimi kavramı genellikle çalışan bağlılığı, duygusal emek, işe adanmışlık, çalışan devir oranı, işveren markası, satış, kârlılık, müşteri deneyimi ve verimlilik gibi iş sonuçları ile ilişkilendirilmektedir (Gerçek, 2022: 207; İrfan, 2022:50-52).

Temelde kardeş disiplin olarak değerlendirilen ve kısmen de kavramın temellendirildiği müşteri deneyimi ile ortak anlayışa sahip olduğu ifade edilen çalışan deneyimi, Maylett ve Wride (2017) tarafından ise “*çalışanların organizasyonları ile girdikleri etkileşimler sonucu edindikleri izleniminin toplamı*” olarak ifade edilmektedir. Bireysel bir kimlik algısının oluşturulmasında, nasıl bireysel etkileşimlerimiz sonucu edindiğimiz izlenimler etkili ise kurumsal kimlik algısının oluşturulmasında da kurum düzeyinde alınan kararlar, karşılaşılan olaylara verilen kurumsal tepkiler, gösterilen kurumsal davranışlar, kurumsal yaklaşımlar da etkili görülmektedir. Dışarıdan müşteri, tedarikçi, potansiyel çalışan adayları, içeriden de mevcut çalışanlar için sunulan deneyim, bu bağlamda işveren markası ve kurum kimliği açısından önemlidir (Maylett ve Wridge, 2017; İrfan, 2022: 42).



Itam ve Ghosh (2020) tarafından çalışan deneyimi; *“bir çalışanın işe ve organizasyon ortamına katılımı yoluyla deneyimlediği ve onlara gelişmek, katkıda bulunmak, çalışmak için olumlu destek sağlayan duygular ve algular”* olarak, Abhari ve diğerleri (2008) tarafından ise; *“bir çalışanın çalışan yolculuğu boyunca biliş ve duyguları üzerinde etki yaratan, kurumu ile temas ettiği etkileşim noktalarından aldıklarıdır”* şeklinde tanımlamaktadır (Abhari ve diğerleri, 2008: 4; Itam ve Ghosh, 2020: 41).

Ben Whitter ise dünya çapında çalışan deneyimi alanında tanınmış uzmanlardan birisidir. Whitter (2019), çalışan deneyimini kişi için *“işe alım öncesinden emekliliğe uzanan bir yolculuktur”* şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımlamada *“adaylıktan-emekliliğe”* ifadesi ise dikkat çekicidir. Çalışan deneyimi yaklaşımı, kişilerin işletmeye herhangi bir pozisyon için başvurmaya karar verdiği andan, o işyerinden emekli olarak ayrıldığı ana kadar devam etmektedir (İrfan, 2022; Whitter, 2019). Başka bir ifade ile çekim, işe alım, uyumlandırma, geliştirme, elde tutma ve ayrılış evresinden oluşan çalışan yaşam döngüsünün her evresinde yaşatılan deneyimin, çalışanlar için toplamda ifade ettiği değer olarak görülebilmektedir. Çalışan yaşam döngüsü bağlamında Plaskoff (2017) çalışan deneyimini; *“bir çalışanın yaşam döngüsü boyunca kurumla temas noktalarındaki tüm etkileşimlerden elde ettiği, kurumla olan ilişkisine dair bütünsel algularıdır”* olarak tanımlamaktadır. İşletme yönetimi, çalışanlarını gerek bireysel olarak gerek se temsili grupların (örneğin; jenerasyonlar) bir parçası olarak anlamalıdır ve onlarla empati kurmalıdır. Ayrıca bütünsel olarak düşünmelidir, çalışanla ilişki algısının Şekil 1’de gösterildiği gibi işe girişten önce (adaylık) başladığını, işten ayrıldıktan sonra da devam ettiğini kabullenmelidir.



Şekil 1. Çalışan Yolculuğu

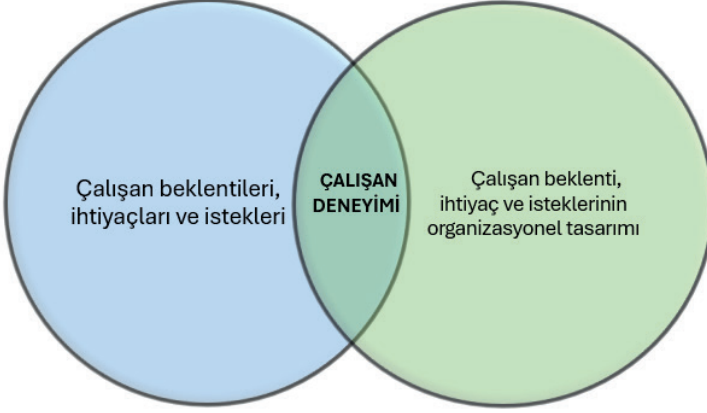
Kaynak: Plaskoff, 2017: 138

Çalışan yolculuğu içerisinde çok sayıda dönüm noktasının, etkileşimin ya da temas noktasının olduğu görülmektedir. Çalışan deneyimlerinin kalitesinin çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışan performansı

üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden çalışan ve organizasyon arasındaki temel ilişki yaklaşımının dönüştürülme gerekliliği, yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler, çalışanlarının bu yolculuk içerisindeki taleplerini, korkularını ve duygularını yüksek empati ile derinlemesine anlayarak, onları da dahil ettikleri güçlü bir çalışma deneyimi tasarımı yaratmalıdır (Plasskof, 2017: 137).

İstihdam öncesinde bir adayın iş akdi gerçekleştirilmemiş olsa bile zaman zaman haftalarca kurumla arasında bir etkileşim söz konusudur. Adaylıktan çalışan olmaya geçiş süreci içerisinde katlanılan ortalama maliyetler, Amerikan işletmelerinin başarısında ve kârlılığında etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uygun yeteneğe ve niteliklere sahip yeni çalışanları istihdam etmek için geçen sürede katlanılan maliyetlerin, başarılı ve kârlı bir işe alım sürecine dönüşmesi önemli görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada Amerika’da açık bir iş pozisyonu için doğru adayın yerleştirilmesi bakımından geçen ortalama sürenin 36 ile 42 gün arasında değişmekte olduğu görülmüştür (www.zippia.com, Boskamp, E., Average Cost Per Hire (Şubat 2023): All Cost of Hiring Statistics, 15.08.2023). Bu süreç içerisinde aday, birden fazla kez kurum yetkilisi ile görüşme gerçekleştirmektedir. Bu görüşmelerde aday, kurumsal süreçler, kurumdaki teknolojiler, kurum içi iletişim anlayışı, çalışma ortamı, kurum kültürü ve çalışan profili gibi birçok konuda bir deneyim yaşamaktadır. Bu deneyim ile kişi, kurum hakkında bir net bir algıya sahip olmaktadır. Elenme, işe kabul ya da işi reddetme olmak üzere bu üç alternatif durumda da aday, kurum hakkındaki görüşlerini içeren deneyimini çeşitli çevrimiçi platformlarda ya da sosyal çevrelerinde paylaşmaktadır. Bu noktada kurumca sunulan olumlu bir deneyim, işveren marka değerini olumlu şekilde etkilemektedir. Aynı şekilde kariyerini sonlandıran bir çalışanın kurumdaki kariyer yolculuğu boyunca deneyimlediği ve süreç sonunda edindiği izlenimler oldukça önemlidir. Çalışan deneyimi alanında *alumni* olarak ifade edilen eski çalışanların oluşturduğu gruplar ise edindikleri deneyimleri çevreleriyle paylaşarak, yetenekli adayların kuruma katılması konusunda özellikle ön algı oluşturmada işveren markasına hizmet etmektedir. Aday ya da emekli olarak her iki grup ta işveren için birer marka elçisi olarak görülmektedir. Çalışan deneyimi ile uygun ve doğru yeteneğe sahip adayı çekebilme, yenilikçi ve yeniliği teşvik eden bir işyeri kültürü yaratabilmek ve bununla beraber olumlu bir ayrılma deneyimi sunarak, güçlü bir marka imajı yaratmak, önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır (Bagdadlia ve Gianecchini, 2019: 357; İrfan, 2022: 43-44). Bu bağlamda çalışan deneyimi yaklaşımı temelde çalışan yolculuğu sürecine odaklanan, çalışanın bu yolculuğundaki her sürecini kapsayan bir bütünsel yaklaşımdır. İşletme yönetiminin, insan

kaynaklarının ve çalışan grubunun şahsen katılımıyla oluşturulan, çalışanın beklentilerine, ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap veren bir organizasyonel tasarım ile çalışana sunulan olumlu deneyim, çalışanın işe bakış açısını ihtiyaç boyutundan istek boyutuna taşıyan en önemli unsurdur. Çalışan deneyimi, Şekil 2’de gösterildiği üzere çalışanların beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri ile bu beklenti, ihtiyaç ve isteklerin organizasyonel tasarımının kesişimini ifade etmektedir (Morgan, 2017).



Şekil 2. Çalışan Deneyimi Tasarımı

Kaynak: Morgan, 2017: 8

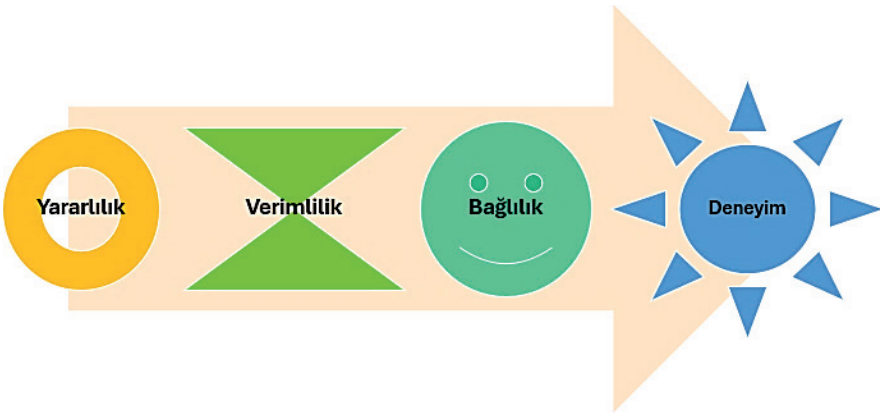
Daha önce de ifade edildiği gibi çalışan deneyimi alanına yön veren önemli isimlerden Jacob Morgan’ a göre; artık işletme dünyası, çalışanların çalışma **nedeninin** ve çalışma **ihtiyacının** içeriğine odaklanan bir geleceğe doğru geçiş yapmaktadır. Bu nedenle işletmeler için çalışan deneyiminin anlaşılması oldukça değerlidir. Geçmişten günümüze çok sayıda işletme, örgütsel değişimin sadece kültür yönüne odaklı olmuştur. İşletme kültürü, çalışan deneyiminin bir parçasıdır evet, ancak tek başına yeterli değildir. Morgan (2017)’a göre çalışan deneyimi, işletmenin sektörü, büyüklüğü ve lokasyonu fark etmeksizin işletme içinde var olan üç farklı ortamın birleşimini temsil etmektedir. Bunlar; kültürel ortam, teknolojik ortam ve fiziksel ortamdır. Çalışanların kendini göstermek isteyecekleri bir çalışma ortamı yaratmak adına bu üç ortamın hepsine dengeli biçimde odaklanılmalıdır. Ayrıca çalışan deneyimi tasarımları için yalnızca insan analitiği gibi verilere dayalı ölçümleme yöntemlerinden yararlanmak yetersiz bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kurumun çalışanını tanıması, çalışanı ile bireysel ve insani boyutta bağlantı kurma kapasitesine ve istediğine sahip lider ekiplerinin var olması da gerekmektedir (Morgan, 2017: 8; Jacob Morgan, What is Employee

Experience? (2016) www.thefutureorganization.com , 21.08.2023). Çalışan deneyimi yaratma, Bridger ve Gannaway (2021)'e göre hem çalışanlar ve yaptıkları iş hem de işletme kültürü, amacı ve değerleri için doğru olan bir deneyimi, kasıtlı olarak tasarlama niyeti ile başlamaktadır. Bu noktada çalışan deneyimi tasarımı üç boyutlu bir bakış açısına sahiptir. Başka bir ifade ile harika bir çalışan deneyiminde bireysel olarak çalışan, yaptığı iş ve işletme bakış açılarının birlikteliği gerekli görülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları alanının sadece kurumsal ihtiyaçlara odaklı çalışmalarının eksikliği gerçeği, çalışan deneyimi ile yeniden gündeme gelerek, kabul edilmiştir. Bir çalışan deneyimi tasarımının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi kolay bir iş değildir. Bridger ve Gannaway (2021), yaklaşımlarında “herkese uyan tek beden” bir çalışan deneyiminin tasarlanması anlayışının mümkün olmadığını, bunun “empati” ve “tasarım odaklı düşünme” ilkelerine aykırı olacağını ifade etmektedir. Çalışan deneyiminde farklılaşmak ise çalışan için yaratılan deneyimin bu iki ilke çerçevesinde ele alınması ile mümkün görülmektedir (Bridger ve Gannaway, 2021: 14-15).

### 3. Çalışan Deneyiminin Evrimi

Endüstrinin her evrilme süreci, ilgili dönemin ihtiyacına cevaben yeni yaklaşımları ve kavramları doğurmuştur. Çalışan ilişkileri de bu evrimsel süreçten etkilenmiş, yeni anlamlar kazanmış ve yeni yönetim anlayışları geliştirmiştir. Başka bir deyişle çalışan-işveren ilişki dinamiği, endüstri dönemlerinde ortaya çıkan güncel fenomenler çerçevesinde şekillenmiştir.

Çalışan deneyimi kavramının evrimsel süreci, Morgan (2017) tarafından dört temel kavramsal dönüşümle anlatılmaktadır.



Şekil 3. Çalışan Deneyimi Evrimsel Süreci

Kaynak: Morgan, 2017: 4'ten yazar tarafından uyarlanmıştır

Morgan (2017)'a göre; çalışan-işveren ilişkileri eski dönemlerde karmaşıklığından uzak, oldukça net ve basit bir anlayış çerçevesinde yürütülmüştür. Çalışan, bir işte temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır ve bunun için belirli bir yeteneğe sahip olmak da her zaman talep edilen bir durum olmamaktadır. İşveren açısından ise temelde işlerin operasyonel faaliyetlerinin yürütülmesi için açık iş pozisyonlarının doldurulmasını sağlamak yeterli görülmüştür. Bu yaklaşım, çalışan ilişkilerinin “yarar” kavramı üzerine kurulu olduğu dönemler için söz konusudur. Bu anlayışta *“bir çalışanın işini yapması için neye ihtiyacı var?”* sorusunun cevabı oldukça açıktır. Sadece kullanabilecekleri temel ve basit araçlar (masa, sandalye, bilgisayar, telefon vb.). Başka bir ifade ile işveren, çalışana için işlerin yürütülmesini sağlayan temel kaynak ve araçları sunarken, çalışanın esenliğini sağlayan unsurlardan uzak kalmıştır. Çalışan, sosyal varlığı göz ardı edilen, tam anlamıyla iş çarkının bir dişlisi olarak görülmüştür (Morgan, 2017: 3)

1900'lü yılların başına gelindiğinde ise gelişen klasik organizasyon teorisi çerçevesinde Frederick Taylor ve Henri Fayol tarafından yapılan çalışmalar, önemli bulunmuştur. Çalışmaların ve ileri sürülen teorilerin temel noktası, bilimsel olarak ölçülebilen bir verimlilik anlayışı, standartlaşma ve bürokratik örgüt yapısı olmuştur. Bu bağlamda çalışanlar, çeşitli mühendislik ölçümlenmeleri ile takip edilmiştir. Klasik anlayış döneminde en iyi organizasyon yapısının ne şekilde sağlanabileceğine odaklanılarak, çalışan unsuruna önem verilmemiş ve çalışan, dönemin teorilerinin bir parçası olarak kabul edilmemiştir (Koçel, 2005:210-218). Böylece çalışandan en yüksek verimi ve en yüksek çıktıyı sağlamanın, en uygun yolunu bulma yönünde dönemin teorisyenleri tarafından gösterilen bu çabalar ile çalışan-işveren ilişkisinin temellendiği nokta “verimlilik” olmuştur. Fakat bu anlayış da çalışanların gerçekten içinde olmak isteyeceği bir organizasyon yaratmaktan oldukça uzak görülmektedir. Dönemin yaygın anlayışında çalışanlar, tekrarlanan iş süreçleri içinde birer makine olarak algılanmıştır. Çalışanla ilişkiler, *“çalışanların daha iyi ve daha hızlı çalışması için neye ihtiyaç var?”* sorusu üzerine kurgulanmıştır. Sorunun cevabı ise tekrarlanan iş süreçleri ki bu standartlaşmanın gerekliliğidir, çalışanın daha yüksek çıktı sağlamanı için gerçekleştirilen küçük iyileştirmeler ve çalışan optimizasyonudur (Morgan, 2017: 3-4)

İşletme alanında insan faktörünün önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanması ise 1920'li yıllarda Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne deneylerinin bir sonucu olarak gündeme gelmiştir. Deneyler, çalışma koşullarının, çalışan üretkenliği/verimliliği üzerindeki etkisini göstermiştir. Ayrıca bu deney sonuçları, işveren için çalışana bir maliyet unsuru olarak algılamaktan uzaklaştırarak duygu, algı, davranış ve fiziki çalışma

faktörlerinden etkilenen, sosyal bir varlık olarak görülmesinin başlangıcı olarak da değerlendirilebilmektedir. Dönemin en önemli argümanı ise; *çalışan motivasyonu üzerinde çalışan memnuniyetinin etkili olduğudur ve verimlilik, teknik bir içeriğe sahip olduğu kadar da bir “insan” olayıdır* şeklinde ifade edilebilmektedir. Deneyler şunu göstermiştir ki; çalışanların verimlilik düzeyleri, iyileştirilen fiziki koşullarının yanı sıra sosyal faktörlerden de etkilenmektedir (Koçel, 2005: 227). Bu bağlamda çalışan memnuniyeti, örgütsel davranış açısından çalışmayı yönetmede bu dönemin öne çıkan kavramı olmuştur. Bununla birlikte Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen Motivasyon-Hijyen teorisi ile çalışanın tatmin düzeyi, iki farklı kategoride değerlendirilen faktörlerin sağlanmasına odaklı olarak incelenmiştir. Bunlar hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleridir. Hijyen faktörü olarak tanımlanan kurumsal durumlar (politika, yönetim, ücret, iş ilişkileri, çalışma koşulları) ve motivasyon faktörü olarak tanımlanan bireysel durumları (başarı, takdir, işin içeriği, sorumluluk, yükselme) birlikte sağlamanın, çalışanın motivasyonunu artıracığı savunulmuştur. Bu noktadan sonra çalışan memnuniyeti, uzun yıllar çeşitli denetim mekanizmaları ile ölçümlenmiştir ve memnuniyetsizlik durumlarının ortadan kaldırılarak motive edici durumların yaratılması için çalışmalar yapılmıştır. Fakat çalışmalar, motivasyon için memnuniyet odaklı iyileştirme aksiyonlarının beklenileni karşılamadığını göstermiştir. Memnuniyetin ötesinde çalışanın sosyal yapısına hitap eden bağ kurma ihtiyacının önemi buradan sonra keşfedilmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramı, yerini çalışanların kurumlarına ve işlerine karşı hissettikleri aidiyet, adanmışlık, tutku ve heyecan gibi duyguların sorgulandığı “çalışan bağlılığı” kavramına bırakmıştır. Çalışan ilişkileri yönetim anlayışında çalışanın daha fazlasını sunması için işinde önemsedikleri ve değerli buldukları şeylerin anlaşılması, kısaca “çalışanı anlamak” önemli görülmüştür. Artık işletmeler için hangi değerleri yaratarak ve nasıl fayda sağlayarak çalışanını bağlı kılacağını düşünme zamanı gelmiştir (Morgan, 2017: 4-5). Çalışan bağlılığının temel argümanı ise, *çalışanın işe ve işyerine bağlı hissetmesinin motivasyonu üzerinde etkili olduğudur*. Bu konuda yapılan araştırmalara göre; bağlılığı yüksek çalışanların verimliliğinin de yüksek olduğu, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha uzun süre işyerinde kaldığı, daha sağlıklı ve mutlu olduğu görülmüştür. Çalışan bağlılığı konusunda yaptığı araştırmalarla tanınan Tracy Maylett (2014), çalışanlar için bu noktada işin anlamının, çalışanın iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmasının ve çalışanın bütüne hizmet eden bir parça olduğu algısına sahip olmasının, sosyal, kültürel ve fiziksel olarak iş ortamına aitlik duygusunun varlığının değer kazandığını ifade ederek, insani bir anlayışın gelişimine dikkat çekmiştir. Çalışan bağlılığı, tüm dünyayı etkisi altına alan

güçlü bir anlayış olarak gelişim gösterse de bu konuda yapılan araştırmalar, son yıllarda çalışan bağlılığı kavramının yeterliliğini de sorgulatmaktadır. Çalışan bağlılığı ölçümlemesinde ise kullanılan en önemli araç ve güvenilecek istatistik, çalışan bağlılığı anketleridir. Dünya genelinde işletmeler, bu alandaki çalışmalar için oldukça yüksek maliyetlere katlanmaktadır. Örneğin; çalışan bağlılığı çalışmalarında güçlü araştırma şirketlerinden birisi olan Gallup tarafından “*State of the Global Workplace/Küresel İşyeri Durumu*” ölçümleme sonuçlarına 2009-2021 yılları arasında global çalışan bağlılık oranı %16,7 olarak, 2022 yılında ise çalışan bağlılık oranı %21 olarak hesaplanmıştır. Bu oran Türkiye’de %15 olarak görülmektedir. Ayrıca 2022 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nin bağlılık anketi çalışmaları için yıllık 720 milyon dolar ile 1 milyar dolar arasında harcama yaptığı görülmüştür (Morgan, 2017: 4-5; Baş, 2021:12-13; İrfan, 2022:78-84, Gallup, State of the Global Workplace:2022 Report). Katlanılan bu yüksek maliyetler, çalışan bağlılığının sağlanmasının, işletmeler için önemli olduğunun bir göstergesidir ancak araştırma sonuçlarına göre; bağlılık oranları istenilen seviyelerde gerçekleşmemiştir. Bağlılık, aslında kişisel duygularla temellenen bir kavramdır ve bağlılık seviyesini yükseltmek için çalışanı anlamak, işini yaparken nelerden mutlu nelerden mutsuz olduğunu bilmek, çalışana vaat edileni güçlü bir empati anlayışı geliştirerek sunmak önemlidir.

Son dönemlerde bu bağlamda geline nokta; *yüksek çalışan bağlılığı nasıl mümkün kılınabilir?* sorusuna aranan cevaplar ve değişen parametreler, yeni bir kavramı ve güncel bir eğilimi işaret etmektedir. Bu kavram, çalışan deneyimidir. Çalışan bağlılığının sağlanmasında çalışana olumlu bir iş deneyimi sunmanın etkili rolü dikkat çekmektedir. Ancak bağlılık ve deneyim birbirinden tamamen kopuk ya da iki bağımsız kategorik kavram olarak düşünülmemelidir. Morgan (2017)’ in özellikle vurguladığı nokta şudur ki; başlangıçtan itibaren çalışanla ilişkileri yöneten, yarar, verimlilik ve bağlılık anlayışları arasındaki ayrıştırıcı dönüşüm ilişkisi, bağlılık ile çalışan deneyimi arasında söz konusu değildir. Çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi, birbirlerini dışlayan kavramlar olmamakla birlikte bir tamamlayıcılık ve birliktelik içerisinde ilişkilendirilmelidir. Bağlılığın, deneyime dönüşmesi beklenilmemelidir. Aksine çalışan bağlılığı, çalışan deneyiminin bir sonucu olarak görülmelidir. Bu bağlamda çalışan deneyimi, çalışanların bağlılıklarına hizmet eden ve bunu yaparken de işletmenin kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamının tasarımına odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir (Morgan, 2017: 5-6). Bu noktadaki temel argüman; *çalışanının beklentilerini karşılayan, kalıcı ve sistematik iyileştirmeleri içeren bütünsel bir çalışma deneyiminin, bağlılığın gerçekleşmesini kendiliğinden sağladığıdır* (Baş, 2021: 16-17).

Mason Stevenson (2018) ise dünya standartlarında bir çalışan deneyiminin, çalışanlar ile marka arasında duygusal bir bağ kurulmasıyla başladığını belirtmektedir. Çalışan deneyimi bir fenomen olarak kendine özgü bireysel algıları cezbedtiğinden, bazı çalışanlar, kendi algılarını olumlu, bazı çalışanlar ise olumsuz olarak değerlendirebilmektedir. Olumsuz deneyimlere sahip çalışanlar, kuruluş için büyük bir tehlike oluşturabilirken, olumlu deneyimlere sahip çalışanlar, kuruluş için büyük bir değerdir (Stevenson, 2018, www.hrexchangenetwork.com, 01.09.2023)

Günümüzde değişime uyum sağlama güdüsüyle hareket eden işletmelerin birçoğu çalışma süreçlerini ve şekillerini etkin kılmak üzere işyeri ortamlarının yeniden dizaynı, işletme içi kültür programları, çalışan etkinliği programları, motivasyon toplantıları, çalışan katılım platformları, çalışan refah stratejileri gibi birçok fikir üzerinde çalışmaktadır ve aslında bu alanda oldukça fazla yatırım da yapmaktadır. Fakat bu konular, işletmenin daha etkili ve güçlü görünmesini sağlasa da performans bağlamında yarattığı etki, sorgulanmaktadır. İşte tam olarak bu noktada çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi birbirinden ayrılmaktadır. Çalışan bağlılığı, çalışma biçimlerinin iyileştirilmesinde kullanılan kısa vadeli değişikliklerle ilişkilidir. Çalışan deneyimi ise *“kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamları kapsayan, işletmenin bütününe yayılan, çalışanların gerçekten içerisinde bulunmak istediği bir organizasyon yaratmak için gerçekleştirilen uzun vadeli yeniden tasarılma”* faaliyetidir. Çalışan açısından işletme içerisinde yaşadığı deneyimler, orada çalışmanın nasıl bir durum olduğunu anlatırken, işletme açısından çalışan deneyimi, çalışana için sunduğu ve yarattığı şeylerdir. Deneyimin öznel yapısı, işletmelerin işini bu noktada zorlaştırmaktadır. Çünkü her çalışanın duygusunun, düşüncesinin ve algısının aynı olması durumunda işletmeler, kolayca mükemmel çalışan deneyimi tasarımları gerçekleştirebilirlerdi. Ancak çalışan deneyimi, kişiselleştirme odaklı, çok sayıda değişken ve belirli ortamların birleşiminden oluşan karmaşık bir faaliyettir. İşletmelerin artık bu konuya büyük kaynaklar ayırdığını ve yüksek yatırımlar yaptığı görülmektedir. Çünkü işletmeler için çalışan deneyimi, işi farklılaştırması yönüyle şansa bırakılmayacak kadar ciddi bir konudur (Morgan, 2017: 8-9).

#### 4. Çalışan Deneyiminde Önemli Model Çalışmaları

Çalışan deneyimi alanında model geliştirme çabalarının devam ettiği görülmektedir. Diğer birçok alanda olduğu gibi çalışan deneyiminin öğrenilmesinde ve konu hakkında beceri kazanılmasında, yapılandırılmış bir değer akışının yol göstermesi, gerekli bulunmaktadır. Çalışan deneyimi alanında öne çıkan en önemli model, Jacob Morgan (2017) tarafından



geliştirilen çalışan deneyimi (Employee Experience model/EX Model) modelidir.

Morgan (2017), güçlü bir çalışan deneyimi tasarımında farklı birçok bileşenin birlikteliğini önemsemektedir. Bunu yaparken mükemmel bir çalışan deneyimi tasarımı ve çalışanların gerçekten kendilerini gösterebilecekleri bir iş ortamı yaratmada istenilen en iyi durumları “ACE” teknolojileri, “COOL” fiziksel ortamlar ve “CELEBRATED” kültür olarak üç anahtar boyut ile kodladığı görülmektedir (Morgan, 2017). Kelimeler incelendiğinde İngilizce olarak kodlanan bu kelimelerin aslında içerikleriyle yaratılmak istenen toplam etkiyi yansıttığını düşünebiliriz. ACE kelimesi, İngilizce’de birinci sınıf, harika gibi anlamlara gelmektedir, o halde çalışan deneyiminde, çalışanlar için en iyi teknolojileri sunmak önemlidir. COOL kelimesi, klas, havalı ve harika gibi anlamlar taşımaktadır, o halde çalışma ortamının tasarımı, çalışanı heyecanlandıran, ona en uygun şekilde yapılmalıdır ve CELEBRATED ise kutlanmış anlamına gelmektedir, o halde çalışan deneyiminde işletme kültürü, çalışanı için önemli anların kutlanması gibi belirli özelliklere sahip olmalıdır.



*Şekil 4. Jacob Morgan Çalışan Deneyimi Modeli*

*Kaynak: Morgan, 2017; İrfan, 2022: 88*

Morgan (2017)’ a göre; öncelikle her işletme kendini diğerlerinden farklı kılan bir varoluş nedenine sahip olmalıdır. Ancak çalışan deneyimi açısından güçlü bir varoluş nedeni, rekabetten ve finansal kazançtan uzak, kolay ulaşılamayan ve bu yüzden de sürekli gelişimi gerektiren, denemeye odaklı, çalışanları birleştirici, onlar için tutku ve heyecan yaratıcı bir içeriğe sahip

olmalıdır. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu var oluş amacının yanı sıra çalışan deneyiminin hayata geçirileceği üç farklı ortam bulunmaktadır. Bunlardan ilki teknolojik ortamdır. İşletmelerde iletişim kurmada, iş birliğinde, işlerin yürütülmesinde teknolojinin yoğunluğu oldukça fazladır. Herhangi bir teknolojik eksiklik ya da sistem bozukluğu, işletmelerde insan ilişkilerinin de etkilenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle işlerin mükemmel şekilde yürütmesi için Morgan (2017)'a göre aşağıda ifade edilen teknolojilerin varlığı gereklidir. Bu teknolojiler;

- Herkes tarafından erişilebilir (**A**: Available to everyone)
- Tüketici sınıfı (**C**onsumer grade technology)
- Çalışanların iş gereksinimleri için ihtiyaç duyduğu (**E**mployee needs versus business requirements) teknolojilerdir (Morgan, 2017).

Ayrıca çalışanlar işlerini belirli bir fiziki ortam içerisinde yürütmektedir. Çalışma ortamı bu nedenle çalışan deneyimi açısından oldukça önemli görülmektedir. Morgan (2017)'a çalışma ortamı, çalışan deneyiminin %30'unu meydana getirmektedir. Çalışana sunulabilecek mükemmel bir çalışma ortamı için gerekli görülen özellikler Morgan (2017) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- Çalışanların arkadaşlarını ve ziyaretçileri getirebildiği (**C**hooses to bring in friends or visitors)
- Esneklik sunan (**O**ffers flexibility)
- Kurum değerlerini yansıtan (**O**rganisation's values are reflected)
- Çalışanın birden fazla çalışma alanı seçeneğe sahip olduğu (**L**everages multiple workspace options) çalışma ortamları çalışan deneyimi için önemlidir (Morgan, 2017)

Morgan (2017), çalışanların duyularına hitap eden fiziksel bir ortamın öneminin dışında "hissedilen bir ortam" olarak ifade ettiği kurum kültürünün de çeşitli özelliklerine vurgu yapmaktadır. Harika bir çalışan deneyimi tasarımı için işletme içinde hangi kültürel niteliklerin olması gerektiğini de açıklamıştır. Buna göre;

- İşletmenin olumlu görüldüğü (**C**ompany is viewed positively)
- İşletme içinde herkesin değerli hissettiği (**E**veryone feels valued)
- Meşru bir amaç duygusu olan (**L**egitimate sense of purpose)
- Çalışanların kendilerini bir takımın parçası olarak hissettiği (**E**mployees feel like they're part of a team)

- Çeşitlilik ve katılım inancının var olduğu (**B**elieves in diversity and inclusion)
- Çalışanlardan tavsiye alınan (**R**eferrals come from employees)
- Çalışanların yenilikleri öğrenme yetenekleri ve gelişimleri için kaynak sağlayan (**A**bility to learn new things and given resources to do so and advance)
- Çalışanlara adil davranılan (**T**reats employees fairly)
- Yöneticilerin koç ve mentor olduğu (**E**xecutives and managers are coaches and mentors)
- Çalışan sağlığına ve refahına adanmış bir kültürün varlığı (**D**edicated to employee health and wellness) çalışan deneyimde istenilen kurum kültürü özellikleridir (Morgan, 2017).

Morgan (2017), yukarıda ele aldığı özellikler bağlamında kategorize ettiği ortamların oluşturulmasına bağlı olarak, ideal çalışan deneyimine yaklaşılabileceğini ifade etmektedir (Morgan, 2017). Bu noktada model, yukarıda anlatılan üç ortamı birlikte doğru kullanımının ve deneysel bir organizasyon yaklaşımını benimsemenin yol haritasını sunmaktadır.

Bununla birlikte çalışan deneyiminde çalışandan alınan geri bildirimler oldukça önemlidir. Başka bir ifade ile çalışan istediği zaman ve istediği noktada kuruma geri bildirimde bulunarak, çalışan deneyiminin tasarımında söz sahibi olmalıdır. Geri bildirim çalışanlarca kolaylıkla yapılabilmesi için işletme içerisinde belirli durumların yaratılmış olması beklenilmektedir. Bu bağlamda işletme içerisindeki mevcut teknolojilerin gerçek zamanlı iletişimi sağlayacak nitelikte olması, yöneticilerin çalışanlardan geri bildirim almada ya da istemede rahat olması, şeffaf bir kültürün varlığı ve işletmenin, alınan geri bildirimleri hayata geçirebilmek üzere hazır olması önemlidir (Morgan, 2017).

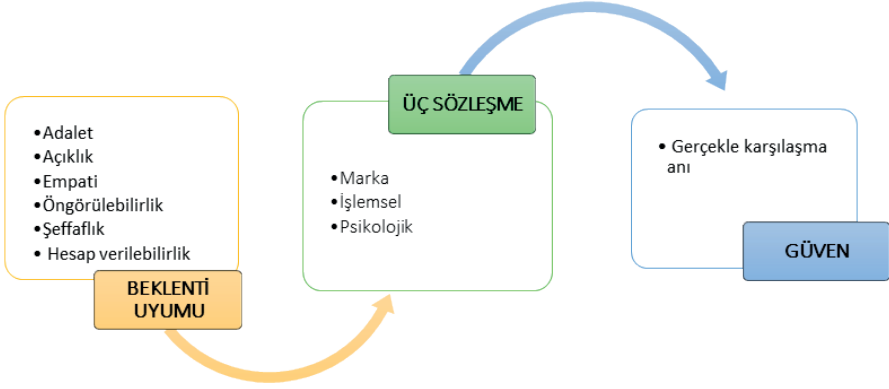
Morgan (2017)'ın çalışan deneyimi piramidinin en üst noktasında ise çalışan için etki bırakan anlar yer almaktadır. Bu noktada çalışanların kurum içerisinde standart bir yaşam döngüsünden geçiyor olduğunun düşünülmesinden uzaklaşılması gerekmektedir. İşletme içinde çalışanın yolculuğunu farklılaştırmak ve kişiselleştirmek üzere etki bırakan anların varlığı, değerli bulunmaktadır. Morgan (2017)'a göre; çalışan deneyimine hizmet eden üç farklı “an” vardır. Bunlardan ilki işyerinde geçirdiğiniz ilk gününüz, ilk terfinin aldığınız, ilk çocuk sahibi olduğunuz ya da ilk evinizi satın aldığınız an gibi bireysel düzeyde etki yaratan, çalışan için önemli olan belirli anlardır. İkincisi işletme içerisinde yardımınızdan

dolayı meslektaşınızdan teşekkür aldığınız ya da tüm ekiplerin katıldığı bir toplantıda sesinizi duyurduğunuz, fikrinizi beyan ettiğiniz, devam eden önemli anlardır. Üçüncüsü ise işletme tarafından yaratılan ve tasarlanmış kurumsal geziler, yılbaşı partileri gibi özel anlardır (Morgan, 2017; www.thefutureorganization.com, 28.08.2023).

Buraya kadar anlatılan ve yukarıda açıklanan tüm unsurların ilişkisel bütünlüğü ise Morgan (2017) tarafından çalışan deneyimi piramit modeli ile açıklanmaktadır. Bu model, çalışan deneyimini anlamada ve işletmede güçlü bir değer anlayışı oluşturmada oldukça açık bir yol haritası çizmektedir. Çalışan deneyimi yalnızca yönetimsel bir perspektif olmamakla birlikte işletmede pozisyon ya da kıdem önemsenmeksizin her çalışana yayılan adeta dalga etkisine sahip bir yaklaşımdır.

Çalışan deneyimi alanında bir diğer önemli yaklaşım, Maylett ve Wride (2017) tarafından öne sürülmüştür. Çalışan deneyimi üzerine yazdıkları kitapta yetenekli çalışanların nasıl çekileceği, yüksek performanslı olanların nasıl elde tutulacağı ve istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği konuları tartışılmıştır. Maylett ve Wride (2017)'ye göre; dönüştürücü ve üstün bir çalışan deneyimi üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar beklenti uyumu, üç sözleşme türü (marka, işlemsel ve psikolojik) ve güvendir.

Beklenti uyumu, *“çalışanların işyerindeki deneyimlerine ilişkin beklentilerinin algılanan, gerçek deneyimleriyle bizalanma düzeyini”* ifade etmektedir. Beklenti uyumu göstergesi ayrıca adalet, açıklık, empati, öngörülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik olmak üzere altı sütunla değerlendirilmektedir. İyi durumda olan sütunların sayısı ne kadar yüksek olursa, beklenti uyumu da o kadar iyi olmaktadır. Ayrıca Maylett ve Wride (2017), sözleşmesiz bir ilişkinin olamayacağını ileri sürmektedir. Dahası, bir sözleşme, spesifik bir ilişkinin kurallarını belirleyen tüm örtülü ve açık beklentileri kapsamaktadır. Bu bağlamda beklenti uyumunun yanında ikinci unsur olarak üç sözleşme türü yer almaktadır ve bunların beklenti uyumunu kolaylaştıran ve yöneten araçlar olduğu savunulmaktadır. Marka sözleşmesi, marka kimliğini ve vaatlerini yani itibar ve pazarlama yoluyla ortaya çıkan beklentileri içermektedir ve bu nedenle çalışanların ilgisini çekmede önemli bir rol üstlenmektedir (Maylett ve Wride, 2017: 54–56).



Şekil 5. Maylett ve Wride Çalışan Deneyimi Modeli

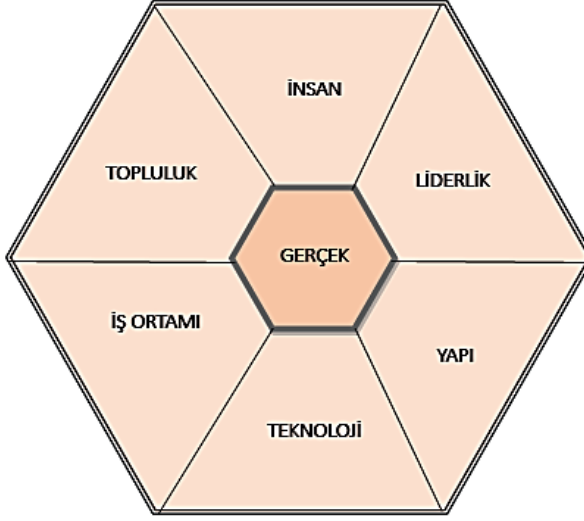
Kaynak: Katzmayr, 2020: 136.

İşlem sözleşmesi, açık, sözlü veya yazılı olarak çalışma kurallarının karşılıklı kabulüne dayalıdır, böylece ilişkiye gerekli yapıyı sunmaktadır. Psikolojik sözleşme, örtülü beklentileri içermektedir, ilişkinin değişim koşullarını düzenlemektedir ve genellikle yazılı olmamaktadır (Maylett ve Wride, 2017: 86). Üçüncü unsur ise çalışan deneyiminin oksijeni olarak tanımlanan güvendir. (Maylett ve Wride, 2017: 164) Burada Morgan'ın (2017: 206) “önemli anlar” kavramına benzeyen “gerçekle karşılaşma anı” kavramı devreye giriyor. Gerçekle karşılaşma anı sırasında, üç sözleşme ve bunların içerdiği vaatler, geçerlilik açısından kontrol edilmektedir. Bu durumun sonucu ise ya güvene ya da güvensizliğe yol açmaktadır. Böylece bu anlar, işletmenin vaatlerini yerine getirip getirmediğini göstermektedir. Gerçekle karşılaşma anlarında, beklentilerin uyumlu olması için sonucun beklentilerle uyumlu olması da önemlidir. Ayrıca Maylett ve Bridge (2017), gerçeğin her anının bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu etki ya sözleşmeyi güçlendirmektedir ve bu durum da beklentiler karşılanarak, güven inşa edilmektedir, ya da sözleşme ihlal edilerek güven azaltılmaktadır. Hatta yeni bir sözleşme de oluşturulabilmektedir (Maylett ve Wride, 2017:54–56; 86,164,206).

Çalışan deneyimi model geliştirilme sürecinde önemli bir diğer yaklaşım da Ben Whitter (2019)'a aittir. Whitter (2019), dünyaca tanınan bir yönetim düşünürü olarak çalışan deneyimi alanına öncülük etmektedir. Whitter (2019), çalışan deneyimine bütünsel bir bakış açısı sunan “Bütünsel Çalışan Deneyimi Modeli (Holistic Employee Experience/HEX)” ni geliştirmiştir. Bu model, altı alanın birlikteliğini gerekli görmektedir. Ayrıca model geliştirilme sürecinde özellikle Covid-19 pandemisinin çalışanların iş anlayışlarını

değiştirmesi, işin uzaktan yapılabilmesini mümkün kılan teknolojiler sayesinde hibrid çalışma modeline geçilmesinin etkili olduğu görülmektedir. Pandeminin öncesinde ve sonrasında çalışanlara sunulan deneyimin de farklılaştığı ifade edilmektedir. Çalışanlar için iş, artık tek bir ofise ya da belirli bir zaman dilimine bağlı görülmemektedir. Bu bağlamda çalışan deneyimi, işin yapılma şekli hakkında birden fazla seçeneğe, esnekliğe ve konfora bağlı olarak dönüştürülmektedir. Bütünsel model ise altı temel konu üzerine geliştirilmiştir ve altıgen petek şeklindedir. Peteğin odak noktasında, işletmenin gerçek amacı, var olma nedeni ve değerlerini anlatan “gerçek” olgusu yer almaktadır. Diğer tüm ilişkilendirilen unsurlar bu gerçeğe hizmet etmektedir.

Bütünsel modele göre harika bir çalışan deneyimi yaratmak ve çalışan deneyiminde farklılaşmak için işletmelerin insan odaklı bir anlayışa sahip olması ve çalışanların deneyim yaratımında aktif olarak katılımı önemlidir. İşletmede çalışan ihtiyaçları ve istekleri ile örtüşen bir yaklaşım teşvik edilmelidir. İşletme ihtiyaçları ve çalışan istekleri, birbirleri ile dengeli olmalıdır (**İnsan**). Bununla birlikte işletme içerisinde liderlerin nitelikleri, çalışanların genel olarak deneyimlerini nasıl algıladıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle çalışan deneyimi anlayışına hizmet edecek niteliğe sahip yetenekli liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle yüksek empati yeteneği ve çalışanla yakın-aktif etkileşimi olan, çalışan refahına ilgi duyan liderlik anlayışı beklenmektedir (**Liderlik**). İşletmenin yapısı, çalışanlar için nasıl bir deneyim yaşadıkları ve sonuçlarını nasıl elde ettikleri hakkında önemli bir faktör olarak görülmektedir, esnek ve katılımcı bir yapının önemi vurgulanmaktadır (**Yapı**). Çalışanlar için teknolojik engelleri ve uyuşmazlıkları ortadan kaldırarak, iş teknolojilerinin çalışanla uyum ve denge içerisinde olmasının sağlanması gerekmektedir (**Teknoloji**). Çalışanın işi için neyin en önemli olduğu keşfedilerek, onun en üretken olacağı ve en iyi çalışmayı yapacağı iş ortamları veya iş alanların tasarlanmalıdır (**İş ortamı**). Aktif şekilde farklı nitelikteki toplulukların birlikteliğini sağlama ve bunu teşvik etme, yenilikçi bir anlayışı, iş birliğini ve derin bir aidiyet duygusunu oluşturma konularının desteklenmesi, çalışan deneyimi oluşturmada etkilidir (**Topluluk**) (Whitter, 2021).

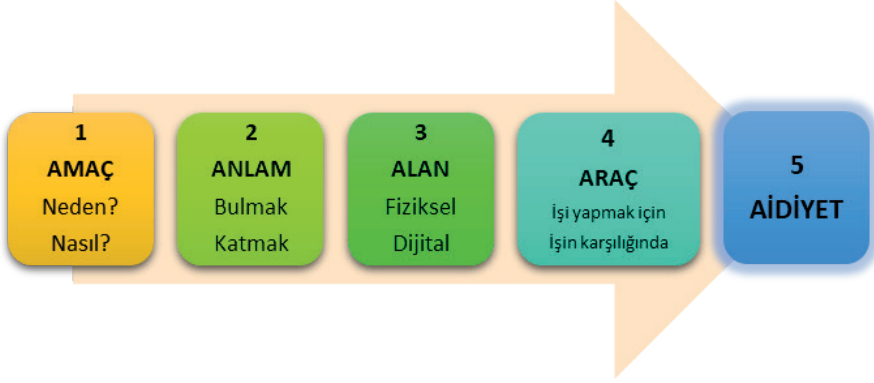


*Şekil 6. Ben Whitter Bütünsel Çalışan Deneyimi Modeli*

*Kaynak: Whitter, 2019; www.hexorganization.com, 28.08.2023*

Whitter (2021), bütünsel model ile işletme içerisinde pozisyonu her ne olursa olsun bir insan olarak çalışanı anlamak için zaman ayırmanın önemine dikkat çekmektedir. Bütünsel model, işletme içerisinde herkesin önemsendiğini ve söz sahibi olduğunu göstermeye, olumlu bir kültür ve deneyim yaratarak güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasına, her çalışana değer katmaya yardımcı olmaktadır. İçeriğindeki birlikte yaratma yaklaşımı ile çalışanların bakış açılarının en baştan fark edilerek deneyime dönüştürülmesi sağlanmaktadır. Model, çalışanlar için değil çalışanlarla birlikte deneyimin tasarlanmasını vurgularken, iş ve yaşam deneyimini bu yolla zenginleştirerek çalışana insan olarak değer katmaktadır. Ayrıca model, işletmede fonksiyonlar arası iş birliğini de teşvik etmektedir. Çalışan deneyiminde insan kaynakları bölümünün tek başına sorumlu olmadığı, işletmelerin çalışanlarına gelişmiş bir deneyim hizmeti sunmak için daha geniş bir ekosistemde, disiplinler arası yeni yöntemlerin birlikteliğini kullanarak çalışması gerektiğini göstermektedir. Bütünsel modelin sunduğu en güçlü temel anlayış ise çalışanları sadece işleri ile değil, tüm dünyayı nasıl etkiledikleri ile ilişkilendirmesi, onlara daha derin anlamlar yaratmasıdır. Ayrıca işletmeleri ve çalışanları, üzerinde etki yaratmak istedikleri topluluklar ile bütünleştirerek özellikle marka değerine olumlu katkı sunmaktadır. Oluşturduğu yaklaşımları ile bütünsel model, insana, iş dünyasına ve dünyaya değer yaratmak üzere tasarlanmıştır (Whitter, 2021: 15-17).

Türkiye açısından bakıldığında ise uzun yıllar insan kaynakları profesyoneli ve danışmanı olarak görev yapan, çalışmalarıyla çalışan deneyimi alanına öncülük eden, Orçun İrfan (2022) tarafından ilk tescilli çalışan deneyimi modeli (5A Modeli) geliştirilmiştir



Şekil 7. 5A Çalışan Deneyimi Modeli

Kaynak: İrfan, 2022: 90.

Model, beş ana kavram üzerine kurgulanmaktadır. Amaç, anlam, alan ve araç olmak üzere ilk dört A, girdiyi temsil etmektedir. Beşinci A ve aslında varılmak istenen son nokta olan aidiyet ise çıktı olarak tanımlanarak, anlamlı bir model tasarımı sunulmuştur. Buna göre; olumlu bir çalışan deneyimi yaratmanın ilk unsuru, diğer çalışan deneyimi modellerinde de görülen güçlü bir amacın çalışana sunulmuş olmasıdır. İşletmenin hedefini görünür kılan ve aslında ne yapmak istediğini ortaya koyan bir amacın hissettirilmesi, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin çalışanları ile sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmeleri için onları gerçekten neden orada çalıştıklarına ikna etmeleri ve harekete geçirmeleri gerekmektedir. İrfan (2022), bu noktada Simon Sinek (2010) tarafından sunulan “The Golden Circle” yaklaşımını vurgulamaktadır. Buna göre işletmelerin müşteriye harekete geçirmek üzere yalnızca o ürün ya da hizmetin özelliklerine odaklanmaları başka bir deyişle ürün veya hizmetin “ne?” olduğu sorusunu cevaplamaları, rakiplerinden farklı ve ayrışan bir değer önermesi geliştirememektedir. Bu noktada iletişimin akış yönü, dışarıdan içeriye doğru olması bakımından yanlıştır. Çünkü bu akış yönü içerisinde süreci etkileyen önemli birçok farklı ses kaybolmaktadır. Oysa önce “neden?” ve sonrasında “nasıl?” soruları sorularak iletişimin akış yönü, içeriden dışarıya doğru gerçekleştirilmelidir. Bu şu anlama gelmektedir: önce çalışanın heyecanı, inancı ve motivasyonu harekete geçirilmelidir. Çalışan



“neden” bu işi yapmalıdır? Bu noktadaki motivasyonu “nasıl” harekete geçirilmelidir, bunun için oluşturulan işletme değerleri nelerdir? Sürecin ardından çalışanın alacağı sonuçlar “ne” olmaktadır? sorularına verilen cevaplar önemlidir. İşte bu üç sorunun doğru sırasıyla cevaplanması, güçlü bir amaç anlayışının geliştirilmesinde etkili görülmektedir. Bu olayı daha anlaşılır olarak şu şekilde ifade edebiliriz: İş arayan bir adaya kurumunuzdan önceki görüşmelerde kendisine sunulanlardan farklı bir şeyler sunmanız, farklı bir şeyler söylenmesi gerekir. Muhtemelen önceki görüşmelerinde aday ile dışarıdan içeriye doğru iletişim kurularak, doğrudan çalışmanın sağlayacağı faydaları temsil eden “ne” sorusunun cevabı zaten verilmiştir. Örneğin; maaş, prim, özel sağlık sigortası vb. Peki, adaya sunulan bu faydaların biraz daha fazlasını veren başka bir kurum ile görüşmesi durumunda, işletmeyi farklılaştıracak olan nedir? Bunun cevabı; adayı kurumda çalışmaya ikna etmek, onu heyecanlandırmak ve harekete geçirmek üzere diğer aday kurumlardan farklı olarak yarattığınız değer önermesidir. Kısacası sunduğunuz güçlü bir amaçtır (**Amaç**) (İrfan, 2022: 91-98). Çalışan deneyimi yaratım sürecinin yapı taşı olarak görülen amaç, bir başlangıçtır. Bununla birlikte ulaşılmak istenen noktaya giderken içinden geçilen süreç de değerli görülmektedir. Çalışanı bu süreç içerisinde tutabilmede işletmenin rolü, çalışanları ile “anamlı” ilişkiler geliştirmesi, başka bir deyişle çalışana işletmeye dair bir dokunuşta bulunarak, işi ve kurumu için anlam katılması üzerinedir. Anamlı ilişkiler geliştirilmesinde ise çalışanlara işletme tarafından sunulan fırsatlar, katılımcı anlayışla geliştirilen kurum politikaları, kurum prosedürleri, kurumca tanımlanan rol ve sorumluluklar, katılımcı projeler etkili unsurlardır. Aynı zamanda bir çalışan, işletmede varlığının, ona sunduğu katkının ve değerinin fark edildiğinin hissettirilmesini de beklemektedir. Bu noktada insani yaklaşımın beraberinde taşıdığı beklentinin karşılanması ihtiyacı, belirleyici bir durumdur. Bunun için işletme içerisinde rahatlıkla çalışanın emeği takdir edilmelidir, çalışana katkısı için teşekkür edilmelidir ya da kurumsal tutumun olumsuz yansımaları için çalışandan özür dilenmelidir. İşletme kültürünün bu yaklaşımı barındırması önemlidir. Çalışana bireysel ve mesleki düzeydeki gelişimini artıracak tasarımların ve uygulamaların geliştirilmesi, gerçekçi kariyer patikalarının sunulması, gelişiminin ödüllendirilmesi, çalışanın özel hayatına ait ve önemli olan anların kutlanması konularıyla işletmeler kritik bir rol üstlenmektedir. Tüm bu çabalar, çalışanı önemli ve değerli kılmak, fark edildiğini göstermek ve anlamlı bir bağ oluşturmak üzerinedir (**Anlam**) (İrfan, 2022:102-117).

Çalışan deneyimi yaratımında etkili olan diğer faktör ise çalışana iş ve kişisel hayatında verimliliğini en yüksek seviyeye taşıyabileceği fiziksel ve dijital çalışma alanlarının sağlanmasıdır. Fiziksel olarak işyeri ortamının

çalışan için “yeterli düzeyde” özelliklere sahip olması, çalışan deneyiminde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Daha önce de değinildiği üzere bir çalışan hayatının önemli bir zaman dilimini fiziksel olarak bulunduğu çalışma alanlarında geçirmektedir. O halde çalışma alanı, çalışan üzerinde oldukça etkilidir. Bu alanların yeterli konfor düzeyine sahip, düzenli ve hijyenik olması, çalışanların dinlenebilecekleri alanların gerçek anlamda rahatlatıcı nitelikte tasarlanması, ses, soğuk-sıcak hava seviyelerinin ideal tutulması vb. durumlar, çalışanın iş deneyimine olumlu katkı sunan konulardır. Bu durumların idealleştirilmesi ise hem iş hem de özel hayatının verimliliğini artıracaktır (İrfan, 2022: 117-118). Örneğin; klima ayarı bozuk, oldukça soğuk bir ofiste sabah 09:00’den akşam 18:00’ a kadar çalışan bir kişinin hasta şekilde eve dönmüş olması, hem kişisel sağlığını ve özel hayatını olumsuz etkilerken hem de işyerinden uzak kalarak işlerinin aksamasına, verimliliğinin düşmesine, belki de ofisteki diğer çalışanlara hastalığının bulaşması neticesinde bölüm olarak olumsuz performans sergilenmesine kadar uzanabilmektedir. Aslında bu noktada çalışan kendisine değer verilmediğini, hastalığının bireysel olarak etkisinin fark edilmediğini algılamaktadır. Bu durum ise çalışan deneyimi yaklaşımının temel anlayışına oldukça uzaktır (**Alanlar/Fiziksel Alanlar**).

Uzaktan çalışma biçiminin yaygınlaşması ile birlikte işletmeler, çalışanlar için bazı teknolojik yeterlilikleri ve gereklilikleri sağlamak durumundadır. Çalışanlara fiziksel iş ortamındaymış hissi sunarak, ofis içerisindeki dinamikleri tekrar yaratmak üzere modern, kullanıcı dostu, kolay kurulabilir, anlaşılabilir, eğlenceli ve keyifli sanal ofis ortamını sağlayan bir teknoloji alanının tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca diğer çalışanlarla bilgi ve dosya paylaşımını, kurumsal hafızaya, işletmenin sunduğu eğitim ve gelişim imkânlarına kolaylıkla erişebilmeyi mümkün kılan dijital alt yapının sağlanması da önemlidir. Böylece çalışanlar, uzaktan erişmesine rağmen kurum içi iletişim ağının bir parçası olmaya devam etmektedir (**Alanlar/Dijital Alanlar**) (İrfan, 2022: 117-120). Bu durumda çalışan, kendisine değer veren bir iş anlayışında olduğunu algılayarak bağlılık düzeyini artırabilmektedir.

5A modeli içerisinde yer alan dördüncü yapı ise araçlardır. İşletmenin çalışanından beklediği iş performansını gösterebilmesi için çalışanına doğru ve yeterli seviyede iş araçlarını sunmuş olması beklenilmektedir. Örneğin; işte kullanılan iş sağlığı ve güvenliği ekipmanları, makine, robot, bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, mobil telefonlar, çalışma alanındaki mobilyalar gibi birçok ofis malzemesi, sahada kullanılan otomobiller, servis araçları, yazılımlar, uygulamalar, programlar gibi. Tüm bu ekipman ve araçların çalışan için kullanışlı, güvenli, yeterli, modern ve konforlu olmasının sağlanması, çalışanın

deneyiminin kalitesi üzerinde etkilidir. Bununla birlikte işin karşılığında çalışanın hayatını kolaylaştırmak, keyifli ve güvenli hale getirmek üzere tasarlanan parasal, sağlıksal, eğitimsel ve genel olarak hayata dair avantajlar sunan araçlar da bulunmaktadır. Örneğin; maaş, prim, özel sağlık sigortası, psikolog, diyetisyen, yüksek öğretim eğitimi destekleri, koçluk, mentorluk, eğitim sertifika programları, çeşitli sosyal medya platform üyelikleri, misafırhane, çeşitli ürün ve hizmetlerde indirim vb. Çalışan için tasarlanan bu araçlar ile işletme kendisini diğer işletmelerden çalışanına sunduğu deneyim bağlamında farklılaştırabilmektedir (**Araçlar**) (İrfan, 2022:120-122).

5A çalışan deneyimi modeli, hiyerarşik bir anlayış bağlamında amaç ve anlamı en üst konuma yerleştirmektedir. Bununla birlikte bu iki soyut kavrama hizmet etmek üzere çalışma alanları ve araçları tanımlayarak, somut ve görünür olanakların da tanınmasını gerekli görmektedir. Model içerisinde çıktı olarak konumlandırılan son A ise çalışanda oluşturulan aidiyet duygusudur. Burada çalışanın kendisini o işletmenin bir parçası olarak görmesinin ve kendisini oraya ait hissedebilmesinin anlamlı bir kurgusu ifade edilmektedir. Yukarıdaki tüm akış basamaklarının doğru tasarlanması halinde çalışan, gerçekten olmak istediği bir işletmede, yapmak istediği bir işte ve birlikte çalışmayı istediği kişilerle olduğuna inanarak, kendisini işletmeye ait hissedecektir (**Aidiyet**) (İrfan, 2022: 123).

## 5. Çalışan Deneyimi Tasarım İçerikleri

Çalışan deneyimi tanımlamalarının hemen hemen hepsinin odağında, çalışan ile işletme arasındaki etkileşim ve bunun çalışan üzerinde yarattığı toplam algı olduğu görülmektedir. Çalışanın deneyim ile ilgili toplam algısını oluşturan ve deneyim tasarımında yararlanılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Nihai amaç, işletmelerin çalışan deneyimini öğrenmesi, derinlemesine anlaması, mükemmel ve olumlu bir çalışan deneyimi tasarlaması, bu yolla rakiplerden farklılaşması ise tüm bu kavramlar yardımıyla işletme içinde çalışan deneyimi yaklaşımını doğru konumlandırılması gerekmektedir. İlgili bu kavramlar başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

### 5.1. Çalışan Deneyiminde Temas Noktaları-Kazanım Noktaları ve Eziyet Noktaları

Çalışan deneyiminde temas noktasının önem derecesi yüksektir. Bunun nedeni, olumlu bir çalışan deneyimi yaratma sürecinde işletmenin çalışanla bulunduğu anın olumlu/olumsuz etkisinin, çalışan tarafından deneyimin olumlu/olumsuz algılanması üzerinde etkili bulunmasıdır. Peki, temas noktası nedir? Temas noktası, *“kurumun çalışanına sunduğu herhangi bir ürün veya hizmetin, çalışanıyla buluşma anı”* ya da *“çalışanların kurumun*

*kendileri için tasarladığı bir deneyimi yaşarken, kurumla etkileşime girdikleri anlar”* olarak ifade edilmektedir. İşletmeden işletmeye, yapılan işin türüne ve yapılış biçimine göre farklılık gösteren bu buluşma anları sırasında meydana gelen olaylar, çalışanın belirli duygularını harekete geçirerek, deneyimlerini yaratmakta ve deneyimler ise sonrasında anılarına dönüşmektedir. Örneğin; çalışanların dinlenme saatlerinde kurumca kendilerine sunulan mola alanlarında oturmaları, bir temas noktasıdır. Bu alan konforlu, temiz ve dinlenmeye uygun ise olumlu bir deneyim, dinlenme alanı rahatsız, kirli ve dinlenmeye uygun tasarlanmamışsa olumsuz bir deneyim sunulmuş olacaktır. İşletme tarafından temas noktalarında dikkate alınması gereken en önemli konu ise çalışanın “kişisel” bir deneyim yaşıyor olmasıdır. Ayrıca çalışana önemsendiği ve fark edildiği hissini yaşatılması da temas noktasının diğer bir odağıdır. Kazanım noktası ise bir çalışan deneyimi tasarımında hedeflenen şekilde istenen çalışan duygularının harekete geçirildiği noktalar. Kazanım noktaları olumlu bir deneyim için gerekli durumların belirlenmesinde önemlidir. Bu noktalardan edinilen içgörü ve kazanımlar, oluşabilecek olumsuz deneyim durumlarına aktarılabilmektedir. Örneğin; işletmenin bir işe alım sürecinde adayları anlamaya ve tanımaya yeterli vakti ayıran, iş tanımını ve beklentilerini açık bir şekilde adaya aktaran, süreci şeffaflıkla yürüten, adayla yakın ilişki kuran ve süreci kibarca sonlandıran bir insan kaynakları yöneticisinin iletişim biçimi üzerinden adaylarda olumlu bir deneyim algısı oluşturulduğu an, bir kazanım noktasıdır. Bu durumun tam tersi ise eziyet noktalarını ifade etmektedir. Eziyet noktaları, etkileşimde deneyimin tasarımına uygun olmayan, çalışanda istenilen duyguların yaratılmadığı, hatta zaman zaman çalışanda olumsuz ve rastgele duyguların tetiklendiği etkileşim noktalarıdır. Örneğin; yine işletmede bir işe alım sürecinde adaylara yeteri kadar ilgi göstermeyen, mesafeli, resmi ve uzak olan, süreç hakkında net ve açık ifadeler kullanmayan, adaya kendisini önemsiz hissettiren bir insan kaynakları yöneticisinin iletişim biçimi üzerinden oluşturulan olumsuz deneyim algısının yaratıldığı an, eziyet noktasıdır (İrfan, 2022: 156-174).

## 5.2. Çalışanla Birlikte Tasarlamak

İşletmenin çalışan deneyimi yaratmak üzere girmiş olduğu tasarım çabasının odağında Bridger ve Gannaway (2021)’ in da daha önce ifade ettiği gibi, çalışan beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon faktörleri yer almaktadır. Ancak, bir çalışana en iyi tanıyan onun beklentileri, istekleri ya da motivasyon faktörleri hakkında en doğru fikri verebilecek olan kişi, bir başka çalışandır. Bu noktada tasarım süreci, sadece çalışana sunulan bir argüman olarak düşünülmemelidir, çalışanla birlikte yaratılıp, geliştirilen bir faaliyet olarak görülmelidir. Nitekim dünyanın önde gelen teknoloji şirketlerinden

olan IBM'in İnsan Kaynakları Başkanı Gherson (2018) Harvard Business Review dergisine verdiği röportajında durumu şöyle açıklamaktadır: *“Diğer birçok şirket gibi çalışanlarımızın bizimle birlikte çalışmaktan mutluluk duyması halinde bu durum müşterilerimize de yansıtacaktır, onlar da bizimle ilişkisinden mutluluk duyacaktır. İncelemelerimizde şirketimizde çalışan bağlılığı puanının, müşteri deneyimi puanının üçte ikisini açıklayabildiğini gördük, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin beş puan artışı gelirimizi %20 oranında arttıracaktı. Bu noktada insan kaynakları uzmanlarından danışmanlık almak gibi yerleşmiş ve klişe zihniyetimizde bir değişiklik yapmamız gerektiğini anladık. Değiştik. İstenilen sonuçları elde etmede, çalışan odaklı olarak, çalışanlarımızı deneyim tasarımına dahil ettik, birlikte yarattık ve tekrarlanan süreçlerle çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandık. Harika bir çalışan deneyimi yaratmak için işletmelerin kapsamalarını genişletmelerini ve ayrı ayrı düşünmelerini bırakmalarını öneririm”* (Diane Gherson, 2018, *Co-Creating the Employee Experience*, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), 31.08.2023). İkonik bir teknoloji şirketinin hala değerini korumasında birlikte yaratma yaklaşımının etkisi ise günümüzde yadsınamaz bir gerçektir.

Bu noktada çalışan deneyimi tasarım faaliyetlerinin başarısında, çalışanın olayların dışında bırakılması, pek mümkün gözükmemektedir. O halde işletmelerce gerçekleştirilen deneyim tasarım faaliyetlerinde çalışanın kendi deneyimi üzerinde bir söz sahibi haline getirilmesi gerekmektedir. Bu durum, birlikte yaratım (co-create) yaklaşımını tanımlamaktadır. Pazarlama dünyasının değişmeyen *“müşteriyi olduğu yerde karşılama”* ilkesinin çalışana uyarlanmış hali olarak da görülebilmektedir. Çalışanı olduğu yerde karşılamak ise onun içinde bulunduğu şartları derinlemesine anlamak ve yorumlamak, beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak belirleyebilmek ve bu şekilde oluşabilecek sorunlar için çözüm önerileri sağlayacak doğru ve sağlıklı verileri elde etmiş olmak, anlamına gelmektedir. Aynı şartlara, beklentilere, ihtiyaçlara sahip olan çalışanların deneyimleri, benzer durumdaki diğer çalışanlar için anlamlı ve değerlidir. Bir çalışan karar aşamasında ya da bir tutum sergileme sürecinde, benzer deneyime sahip diğer çalışanların fikirlerinden yardım almaktadır. Çalışanın dahil edildiği bir deneyim tasarımının diğer çalışanlar üzerinde olumlu algı yaratacağı, çalışanın sesinin işletme yönetimine net ve kolayca ulaşacağı açıktır. Çalışanın sesi ise yine çalışanlardan oluşturulan, çok sesliliği ve katılımı zenginleştirmek üzere tasarlanan, farklı pozisyon, kıdem vb. özelliklere sahip, tamamen gönüllülük esasına dayalı ve kültür elçileri olarak görülen bir çalışan grubudur ile işletme içerisinde duyurulmaktadır. Bu kültür elçileri, birlikte yaratma anlayışı ile deneyim tasarımının en önemli paydaşlarındandır (İrfan, 2022:176-179).

### 5.3. İnsan Kaynakları Analitiği

İşletmelerin birçoğu, çalışan devir hızının önemini ve bu durumun işletmenin kârlılık oranına etkisini tam olarak takdir edememektedir. Bu noktada işletmelerin, çalışanlarının niçin ayrıldıklarını anlamak için yeterli kadar çaba harcamadıkları görülebilmektedir. Bu ilgi ve eylem eksikliğinin temelinde ise çoğunlukla işletmelerin yetenekli bir çalışanı kaybetmenin gerçek maliyetini hafife almaları yatmaktadır. Önceki dönemlerde işletmeler, nesnel bir yöntem ile bir çalışanı kaybetmenin maliyetini hesaplamının mümkün olmadığına bu nedenle de genellikle cironun kontrol edilemez olduğuna inanmaktaydı (Smither, 2003: 19-20). Ancak bu anlayış, insan kaynakları analitiği (İK analitiği) ile değişmeye başlamıştır. İK analitiği, çalışan yönetiminde nesnel bir yöntem olarak, veri bazlı net sonuçlar sunmaktadır.

İşletmelerde olumlu bir çalışan deneyiminin yaratılması bağlamında kullanılacak en önemli kaynaklardan birisi de çalışana ait verilerdir. Bu nedenle deneyimin etkisinin ölçülmesi ve tasarlanan deneyimin takip edilmesi noktasında, insan kaynakları analitiği, öne çıkan güçlü ve verimli bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Düşünüldüğünde işletme içerisinde çalışana ait binlerce iletişimsiz, tek başına bir anlam taşımayan, ilişkilendirilmemiş veri ve sistemler bulunmaktadır. İnsan kaynakları analitiği anlayışı, tam da bu noktada parçalardan bir bütün oluşturan, rakamları, verileri ve bilgileri anlamlı sonuçlara dönüştüren, karar almada, değerlendirmede, tutum geliştirmede, çalışanla ilgili gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerde yol gösteren önemli bir konumda yer almaktadır.

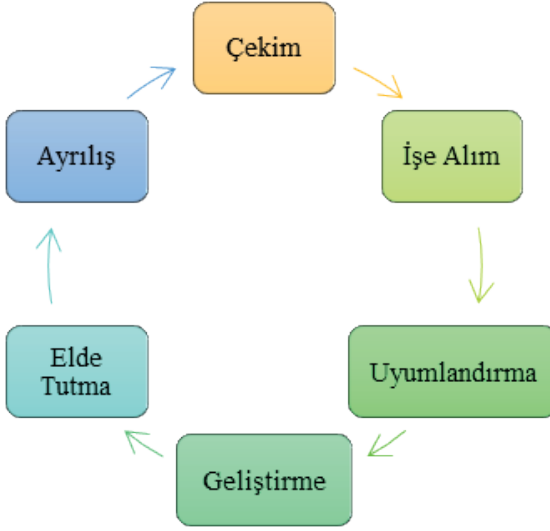
İnsan kaynakları analitiği en net ifade ile; *“çalışanlar hakkında doğru kararların alınarak bireysel ve örgütsel performansın artırılması üzerine insan kaynakları verilerini kullanan disiplinler arası veri odaklı bir uygulama”* olarak tanımlanabilmektedir (Mishra vd., 2016: 33; van Vulpen, 2019). İK analitiği, işletme için problemlerin teşhisinde, değişen ihtiyaçlara ve dinamiklere adapte olmada kanıta dayalı çözümler sunma/tasarlama yeteneğine işaret etmektedir (McIver vd., 2018: 245). İşletmenin tüm fonksiyonlarına hizmet eden bu uygulama, çalışanlar için de yarar sunmaya odaklanmaktadır.

Dijital bir sistem üzerinde kopuk çalışan verilerinden yarattığı sinerji ile çalışana fayda sunarak, çalışanın tatminine, refahına ve mutluluğuna hizmet etmektedir. Nitekim yoğun dijitalleşmenin olduğu günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, çalışan deneyiminin toplam potansiyelini ortaya çıkarmak, daha mutlu, bağlı ve üretken çalışanlara sahip olmak istiyorsa, deneyim çalışmalarını belirli bir noktadan sonra veri bazlı işleyerek dijitalleştirmek zorundadır (İrfan, 2022: 197).

#### 5.4. Çalışanın Kurumsal Yolculuk Haritası: Çalışan Yaşam Döngüsü

İşletmeler için yetenekli insan sermayesini kaybetmenin toplam maliyeti, pahalı bir ekipmanı kaybetmenin maliyetinden çok daha yüksek olabilmektedir. Bir işletme ekipmanın çalışır durumda kalması için motorların ayarlanması, pillerin şarj edilmesi ve rutin teşhis kontrollerinin yapılması gerektiği bilinmektedir. Peki işletmeler, çalışanların eşdeğer ihtiyaçlarını bu oranla düşünmekte midir? Bu noktada, verimli ve kârlı bir çalışan sermayesi için “maaş ödemesi yapmaktan” biraz daha ileri gidilmesine ihtiyaç vardır. Başka bir ifade ile yetenekli çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmelerin, çalışana için daha fazlasını düşünmesi ve bunu sağlamanın yollarını araması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışan yaşam döngüsü faaliyetleri, işletmeler için çözümlerin oluşturulduğu önemli uygulamalar olarak düşünülebilir. Çalışanların elde tutulmasının çerçevesi yani çalışan yaşam döngüsü anlayışı için ise pazarlama uzmanları tarafından kullanılan ürün yaşam döngüsü konsepti kullanılmaktadır. Ürün yaşam döngüsü modeli, bir ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında nasıl yönetileceğini göstermek için kullanılmaktadır. Her aşamada ürünün farklı ihtiyaçları vardır ve işletmeler, ürünün satışlarını ve kârlılığını en üst düzeye çıkarmak üzere her ürün yaşam döngüsü aşaması için farklı stratejiler belirlemektedir ve uygulamaktadır. Ürün yaşam döngüsü çerçevesi aynı zamanda bir çalışanın yaşam döngüsü hakkında düşünmek için kavramsal bir çerçeve olarak da kullanılmaktadır. Muhakkak ki insan, bir ürün ya da mamul gibi yönetilmemelidir ancak ürün yaşam döngüsü yaklaşımı, çalışanın işletmedeki yaşam döngüsü sürecini anlamakta teşvik edici bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Buna göre; giriş aşaması, işe alımdan hemen sonra, yeni bir çalışanın işletmeye tanıtıldığı ve işletme içinde verimli bir rol veya pozisyon oluşturması gerektiği aşamaya benzemektedir. Büyüme aşaması, bir çalışanın öğrenme süreçleri yoluyla işletmeye ve işe uyumlanmaya başladığı, kendisine tanımlanmış bir niş veya uzmanlık alanında ilerleyerek daha üretken ve işletme için değerli hale geldiği zamandır. Sonunda, büyüme eğrisinin eğimi, dengelendikten sonra olgunluğa ulaşılır. Olgunluk aşamasındaki çalışanlar, artık işlerinde ustalaşmışlardır ve durgunluk riskiyle karşı karşıyadırlar. Her zaman olmasa da bazen olgunluğu, gerileme veya gençleşme veya her iki evre takip etmektedir. Nispeten az sayıda çalışan, sonraki bu aşamalara ulaşmaktadır. Çünkü çoğu çalışan giriş veya büyüme aşamasında ya işini bırakmaktadır ya da başka bir işletmede yeniden başlamaktadır. Çalışanların özellikleri, beklentileri ve ihtiyaçları, işletmedeki yaşam döngüleri ilerledikçe farklılaşmaktadır. İşletmenin bakış açısına göre, çalışanları yönetmenin riskleri ve zorlukları, her çalışanın yaşam döngüsü

eğrisinde hangi evrede olduğuna bağlı olarak da değişiklik göstermektedir (Smither, 2003: 20-21).



Şekil 8. Çalışan Yaşam Döngüsü

Kaynak: İrfan, 2022: 209.

Çalışan yaşam döngüsü, yukarıda da ifade edildiği gibi bir çalışanın, işletme içerisinde segmentlere ayrılan kariyer yaşamının evre evre değerlendirildiği ve yönetildiği bir döngü olarak ifade edilebilmektedir. İrfan (2022), deneyim bağlamında çalışan yaşam döngüsünü yeniden tanımlamaktadır. Buna göre; çalışan yaşam döngüsü, “*çalışanların beklenti, inanç, talep gibi davranış profillerine göre bölümlendirilmiş, yeni mezun, deneyimli profesyonel, üst ya da orta kademe yönetici gibi hedef kitlelerin bütünsel bir deneyim oluşturacak şekilde birbirleriyle ilişkilendirilmiş farklı deneyim tasarımlarını, bir çatı yolculuk haritası (çalışan yaşam döngüsü) içerisinde yaşadığı; genele dönük, kapsayıcı bir deneyim aracıdır*” (İrfan, 2022: 208). Aşağıda her evre çalışan deneyimi bağlamında ele alınmıştır.

**Çekim:** Daha önce de bahsedildiği üzere tanınmış çalışan deneyimi alanı uzmanlarından Whitter (2019)’a göre deneyim, işe alımdan önce başka bir ifade ile adaylıktan başlayan, emekliliğe ve hatta sonrasına uzanan bir yolculuktur. Bu ifade aslında çalışan yaşam döngüsünü ve çalışan deneyimini birbirine bağlayan bir tespittir. İşletmenin çalışmayı istediği yeteneğe, donanımına, potansiyele ve tecrübeye sahip kişileri kendisine çekebilmek adına markasını görünür ve cazip kıldığı, bu kişilerle iletişime geçtiği ve iş başvurusunda bulunmaları için ikna ettiği aşama çekim aşamasıdır. Ayrıca



işletmelerin deneyiminin bir parçası da olan çalışan değer önermesini kullanarak kurumsal kimliklerini doğru şekilde anlattığı, tercih edilmelerini sağlayan doğru iletişim stratejilerinin ve planlarının kullanıldığı evredir. Örneğin; kurumsal web siteleri, kariyer sayfaları, kurumsal sosyal medya hesapları, kurumsal işe alım süreci, kurumsal etkinlikler gibi. Tüm bu işveren markasını görünür kılan durumlar, çalışan deneyimi açısından aslında adaylar için birer temas noktasıdır ve aday deneyimi yaratmanın önemli bir parçasıdır. Bu temas noktalarında adaylar için işletme tarafından yaşatılması istenen duygular ve edinilmesi istenen izlenimler adına çalışan deneyiminin tüm unsurları kullanılarak olumlu bir aday deneyimi yaratmak amaçlanmalıdır (İrfan, 2022: 208-212). Olumlu bir çalışan deneyimi için çalışan yaşam döngüsünün olumlu bir algı ile başlaması kritik öneme sahiptir.

**İşe Alım:** Çekim aşamasından sonra işletmenin çalışana olmak üzere kendisine çektiği adayla yaşadığı diğer bir etkileşim noktası ise, adayın işi kabul ettiği ve hatta işe başladığı güne kadar geçen işe alım evresidir. Örneğin; adayla telefondaki ilk görüşme, teknik mülakat, kişilik envanteri, yönetici mülakatları, teklif/ret geri bildirim gibi. Bu evrede aday, kendisine vad edilen kurumsal kimliği doğrudan deneyimlemektedir ve iş görüşmelerinde uzman ya da yöneticilerden kurum kültürü ve iş ortamı hakkında doğrudan bilgi almaktadır ve gözlem yapabilmektedir. Bu, bireysel olarak yaşadığı ilk gerçek deneyim aşamasıdır. Çekim ve işe alım aşamalarının kesişimi olarak sunulan aday deneyimi hakkında kurum, bu iki aşamada güçlü ve zayıf yönlerini ilgili ölçümlenmeleri yaparak tespit edebilmektedir. Bu nedenle işe alım aşaması, çalışan deneyimi için önemli bir evre olarak değerlendirilmektedir (İrfan, 2022: 213-215). Etkili bir işe alım süreci, kişinin yeni işine duyduğu ilk heyecanı, markayla daha anlamlı, uzun vadeli bir bağlantıya ve oradayken harika şeyler yapma kararlılığına dönüştürmektedir. Yeterli düzeyde iyi tasarlanmış olan bir işe alım planı olumlu bir çalışan deneyimini desteklemektedir (Gabriel ve Biriowu, 2022:66).

Özellikle işe yeni başlayanların uzun vadeli ve bağlı bir çalışana dönüşümünde ve erken dönemde işi bırakmalarında, maaş vb. maddi kazançlardan daha çok işletmenin kendisini tam olarak tanıtamaması ve bunun için yeterince çabalamaması etkilidir. Çalışan yaşam döngüsünün başlangıç aşamalarında, kişinin kariyer beklentilerinin ve taleplerinin net şekilde belirlenmesi, işletme tarafından bunların karşılanacağı inancının oluşturulması önemlidir. Çalışan, ilk iş gününde işi için gerekli tüm iş araçları, uygun iş ortamı ve ekiple tanışma için tüm hazırlıkların yapılmış olması gerekmektedir. Bu noktada çalışanda onu heyecanlandıran “vay be” hissi yaratılmalıdır. Yöneticiler, kendilerini kanıtlamaya odaklanmadan öncelikle yeterli düzeyde bireysel ilgisi ile çalışana yaklaşmalıdır.

**Uyumlandırma:** Bu evre aslında çalışanın doğru tercihte bulunup bulunmadığına cevap aradığı evredir. Çalışanın artık bireysel olarak işletmenin içerisinde olduğu, kurumsal kültüre uyumunun değerlendirildiği, işletmeye her yönüyle uyumlandırılması için temas noktalarının oluşturulduğu aşamadır. Çalışan, kendisini işletmenin misyonuna ya da kültürüne uygun görmemesi halinde ya da işletme kendisini uyumlu bulmadığında ise uyumlandırma süreci içerisinde işletmeden ayrılabilir. Bu aşamada çalışana uyum sağlayabilmesi için çeşitli ön eğitimler, okuması gereken dokümanlar, izlemesi gereken videolar vb. sunulmaktadır. Bu yolla temas noktaları oluşturularak çalışan deneyiminin akışına uygun ve çalışanda yaşatılmak istenen duyguları tetiklemeyi amaçlayan bilinçli bir deneyim tasarımı evresi yaratılmaktadır. Uyumlandırma evresi temas noktasına örnek olarak; oryantasyon videoları, kurumsal eğitimler, hizmet noktalarının ziyareti, yönetici, ekip arkadaşları, insan kaynakları vb. ile tanışma, çalışma ortamının tanıtılması, gezilmesi, bilgisayar, e-mail kurulumu verilebilmektedir (İran, 2022:215-218).

**Geliştirme:** Çalışanın kurum misyonuna, rekabet avantajına, hedeflerine ve oluşturulan kurum stratejilerine katkı sunmak üzere tasarlanan değerlendirme süreçleri ve geri bildirim sistemleri ile çalışana bilgi, beceri, tecrübe ve yetkinlik kazandırıldığı aşamadır. Geliştirme evresi, çalışanların çeşitli becerilerde farklı oranlarda geliştiği çalışan yolculuğunda devam eden bir aşamadır. Çalışanlar rolleri dahilinde geliştikçe üretkenliklerinin, takım oyuncusu olma yeteneklerinin ve terfi isteklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Ayrıca onlara, birçok farklı deneyimden oluşan bir “portföy kariyerine” sahip olmak üzere fark yaratan beceri setlerini genişletme şansının da sunulması önemlidir. Çalışanların eğitim açığını daraltmaya yönelik becerilerini ortaya koyan, iyi tasarlanmış bir geliştirme planı, olumlu bir çalışan deneyimini desteklemektedir (Gabriel ve Biriowu, 2022: 66).

Eğitim ve gelişim, performans yönetimi, koçluk ve mentorluk fonksiyonları bu evre için önemlidir. Çalışanla etkileşim bu fonksiyonlarla oluşturulan temas noktaları aracılığıyla sağlanmaktadır. Çalışan deneyimine katkı sunmak üzere tasarlanacak olan bu süreçler ile çalışanlar, bireysel ve mesleki gelişimlerine yapılan yatırımın farkında olarak olumlu bir deneyim algısı ile işletmelerine bağlılıklarını artıracaklardır. Geliştirme temas noktalarına örnek olarak; kişisel eğitim talepleri, koçluk ve mentorluk görüşmeleri, eğitimlerin organizasyonu ve yürütülmesi, performans değerlendirme görüşmeleri, iş hedeflerinin tespiti verilebilmektedir (İrfan, 2022:2019-220).

**Elde Tutma:** Çalışan yaşam döngüsünün beşinci evresi olan çalışanın elde tutma evresi, çalışanların niçin başka bir işletmede değil de mevcut işletmelerinde çalıştıklarının cevabına odaklanıldığı evredir. Nedir işletmeyi

farklı kılan ve çalışanlar niye hala burada çalışmaya devam etmektedir? Çünkü çalışanlar, mevcut işletmeleri içerisinde kendilerini özel ve ayrıcalıklı hissetmektedir. Bu aşamada bütünsel çalışan deneyimi tasarımına hizmet etmek üzere ücret ve yan haklar, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve yedekleme fonksiyonları, çalışan deneyimi akışına uygun olarak planlanmalıdır. Çalışanla işletmenin etkileşime girdiği ve deneyimin yaratıldığı elde tutma temas noktalarına örnek olarak; ücret toplantıları, yan hak ve esnek menfaat bilgilendirmeleri, yetenek olarak belirlenen çalışanlarla iletişim, yönetsel pozisyonlar için öngörülen kısa, orta ve uzun vade yedeği olarak belirlenen çalışanlarla iletişim, yeni unvan geçiş ve bilgilendirme kutlamaları verilebilmektedir. Elde tutma evresi, çalışana çekim aşamasında işletmenin vadettiklerini görünür kıldığı evredir (İrfan, 2022: 220-221). İşletmeler, yetenekli çalışanını elde tutmanın avantajını kullanmak için deneyimli olan çalışan grubunu geliştirmesi, yüksek performans göstermesi, işletme vizyonundan ilham alması, vizyona bağlı kalması ve işletmeye değer sunması adına güçlü bir elde tutma stratejisi oluşturmak durumundadır. Oluşturulan bu strateji ise olumlu bir çalışan deneyimi yaratılmasına katkı sunmaktadır (Gabriel ve Biriowu, 2022:65).

**Ayrılış:** Çalışanlar için olumlu aday deneyiminin yaratıldığı çekim evresi kadar önemli olan diğer evre de ayrılış deneyiminin yaratıldığı ayrılış evresidir. Bu evrede çalışanın işletmesinden niçin ve ne şekilde ayrılışına odaklanılmaktadır. Eski şirket çalışanlarının çekim evresine sunduğu katkı, daha önce ifade edilmişti. Çalışan, işletmesinden emeklilik ile ayrılmış olsa dahi yaşadığı çalışma deneyimini adaylara ve çevresine aktarmaktadır. Başka bir ifade ile çalışan işletmede deneyimlediği olumlu çalışma hayatıyla ya işletme marka elçisi ya da olumsuz bir deneyim ile işletmenin aleyhine olacak şekilde bir deneyim aktivistine dönüşebilmektedir. Bu noktada çalışanlara ayrılış aşamasında olumu duygular yaşatılarak, işletme hakkında olumlu algılar oluşturmak üzere bir ayrılış deneyimi tasarlanması gerekmektedir. Örneğin bir anı defteri, anı tahtası ya da eski çalışan grupları oluşturmak, ayrılış deneyiminin istenilen ve genel çalışan deneyimi akışına uygun olarak gerçekleşmesine katkı sunan uygulamalar ve temas noktaları olacaktır.

Son olarak; bir çalışanın yaşam döngüsü eğrisinin şekli ve zaman uzunluğu işletmeye, pozisyona ve bireysel olarak çalışana bağlı olarak önemli ölçüde değişmektedir. Bir çalışanın işletme içindeki yaşam döngüsünü etkileyebilecek faktörler arasında yaş, eğitim, kişilik tipi, hareketlilik, riskten kaçınma derecesi, uzmanlaşma derecesi, iş veya kişi için rekabet düzeyi (işgücü arz ve talebi), ve yedek işlerin veya işçilerin mevcudiyeti sayılabilmektedir. Önemli olan yaşam döngüsü çerçevesinin bilincinde olmak ve her aşamadaki çalışanların farklı ihtiyaçları olduğunu ve farklı yönetim zorlukları sunduğunu kabul

etmektedir (Smither, 2003: 23). Tüm bu süreci etkileyen parametreler, çalışan deneyimi tasarım sürecinde, çatı bir yolculuk haritası oluşturulmasında etkilidir. Çalışan deneyimi ve çalışan yaşam döngüsü aslında eş zamanlı bir yolculuktur. Bu yolculuk, her bir evredeki temas noktaları deneyimlerinin ve akılda kalıcı anlarının yarattığı etkiye bağlı olarak, zamanla değerlendirilebilir içeriklere dönüşen tatlı ya da acı anılarla dolu olabilmektedir.

### 5.5. Gerçekle Karşılaşma Anı ve Anıya Dönüşecek Anlar

Çalışanın gerçekle karşılaşma anı, bir çalışanın iş ya da özel hayat yolculuğundaki çeşitli alt yolculukları ya da temas noktalarından herhangi birisi olarak ifade edilebilmektedir. Gerçekle karşılaşma anları çoğunlukla yüksek bir duygusal değer taşımaktadır ve çalışan deneyimi açısından kritik öneme sahiptir; bu nedenle işletmelerin bu anların yaratılması üzerinde mutlaka en iyi performansı gösterdiğinden emin olması gerekmektedir. Daha net ifade edilmesi gerekirse gerçekle karşılaşma anı İrfan (2022) tarafından “*çalışanın duygusal olarak yüklü olduğu, duygu durumunun yükseldiği, yoğunlaştığı özel, belirgin anlar*” olarak tanımlanmaktadır (İrfan, 2022: 226). Bu anlar arasında ilk iş görüşmesi, gelişim ve performans görüşmeleri, tatil talepleri, birebir görüşmeler, aşırı iş baskısı durumları, ciddi hastalık halleri, çalışanın hata yapması veya çalışanın işten ayrılmaya karar vermesi sayılabilmektedir. Eğer bir kuruluş bu süreçlerde iyi performans gösterirse, elde edeceği sonuç, ilerleyen dönemde çalışanda işletmeye karşı daha güçlü bağlılık ve sadakat olacaktır (www.peoplemattersglobal.com, Moments of Truth: Employee Experience moments that matter, Erişim tarihi: 04.09.2023). Bu anlar, işletme olarak çalışana sunulan deneyimin gerçek hayatta test edilmesini sağlayarak, kriz anlarında vad edilen gerçek deneyim tasarımından ne kadar uzaklaşıldığını ya da ona ne hızla geri dönüş yapılabileceğini göstermektedir (İrfan, 2022: 226).

İrfan (2022), çalışanın bazı özel anlarının anıya dönüştürülerek çalışan deneyimine olumlu katkı sunabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada iş ya da özel yaşam fark etmeksizin işletmenin, çalışanların yaşadıkları özel ve belirli anları kutlanması ya da o anlarda çalışana destek olması yönünde varlık göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Evlilik, boşanma, çocuk doğumu, aile üyesinin ölümü, taşınma gibi kişisel anlar ile ilk iş günü, ilk maaş, ilk yıl kutlaması, son iş günü ya da emeklilik gibi anların kutlanmasının yalnızca ilgili çalışan üzerinde değil aynı zamanda diğer çalışanlar üzerinde de olumlu bir izlenim bırakacağı savunulmaktadır. Bu durum ise tüm çalışanların ortak deneyimine katkı sunmaktadır. O halde önemli anlar, çalışan için gerçekten neyin değerli ve önemli olduğunun belirlenmesinde, bu yolla çalışan deneyiminin iyileştirilmesinde etkili bir unsurdur. Bu noktada

bağlılıkla sonuçlanacak bir deneyim tasarımı için bahsedilen önemli anların olumlu deneyimlere dönüştürülmesi konusunda işletme liderlerine ve insan kaynakları profesyonellerine oldukça önemli sorumluluklar düşmektedir (Baş, 2021: 160; İrfan, 2022: 228).

### 5.6. Tasarım Odaklı Düşünme

Çalışan deneyimi alanındaki birçok araştırmacı deneyim tasarımı ve uygulamasında tasarım odaklı düşünme yaklaşımının kullanılmasını ve çalışan yaşam döngüsünün tamamının, tasarım odaklı düşünme merceğiyle oluşturulmasını önermektedir (Bersin ve diğerleri, 2017; Maylett ve Wride, 2017; Plaskoff, 2017)

Tasarım odaklı düşünme, “*kullanıcı ihtiyaçlarına odaklı olarak, yenilikçi bir problem çözme yaklaşımıdır*” (İrfan, 2022: 233). Bu yaklaşım, insan davranışlarını gözlemlemeyi ve keşfetmeyi, bu davranışın arkasındaki duyguları empati ile anlamayı, bu noktada edinilen veriler ile karmaşık ve muğlak olan iş problemlerine inovatif çözümler sunmayı amaçlayan bir yöntemdir. Ayrıca çözüm üretme sürecinde subjektif ve nitel verileri kullanmaktadır (Baş, 2021: 157).

Tasarım odaklı düşünme beş basamaklı bir akışa sahiptir. Basamaklar aşağıda ifade edildiği gibidir (Baş, 2021: 157-159; İrfan, 2022: 235-253):

- i. **Empati Kurma:** Kullanıcı ya da hedef kitlenin beklentilerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ya da memnuniyetsiz olduğu durumları derinlemesine anlamak ve doğru şekilde yorumlamak üzere empati kurulan aşamadır. Amaç hedef kitleyi odak noktası yaparak onun bakış açısı ile gerçek sorunu anlamaktır. Bu noktada tasarım odaklı düşünme araçlarından özellikle persona çıkartma kullanılarak, ilgili gruba yönelik kurgusal bir profil oluşturulur ve somutlaştırma yapılabilir.
- ii. **Tanımla:** İlgili gruba ait olan ve empati aşamasında edinilen iç görülerin bir araya toplandığı, grup için durumu zorlaştıran ve verimsizleştiren problemin tanımlandığı aşamadır. İlgilenilen problemin içeriğindeki tüm nedenler ve ihtiyaçlar detaylıca tanımlanmaktadır. Bu aşamada tasarım odaklı düşünme araçlarından benzerlik diyagramı kullanılabilir. Benzerlik diyagramı verilerin gruplandırılması, organize edilmesi ve problemin etkenlerinin tespiti ile işleyen görsel bir araçtır.
- iii. **Fikir üret:** Tanımlanan problemlerin çözümüne yönelik fikir alışverişinin yapıldığı, konu üzerinde tartışıldığı, yaratıcı tarafın

ortaya konulduğu ve en iyi çözüm için en uygun yolların belirlendiği aşamadır. Bu aşamada tasarım odaklı düşünme araçlarından zihinsel model ve efor/etki matrisinden yararlanılabilmektedir. Zihinsel model, önceki deneyimlerden edinilen mevcut bilgilerin yeni bilgilerle birleştirilmesi, anlamlandırılması ve kolaylıkla anlaşılması için bir yöntem sunmaktadır. Efor/etki matrisi ise tespit edilen probleme yönelik hangi çözüm yolunun en etkili olacağını seçenekler arasından belirlenmesinde yardımcı olan bir tasarım odaklı düşünme aracıdır.

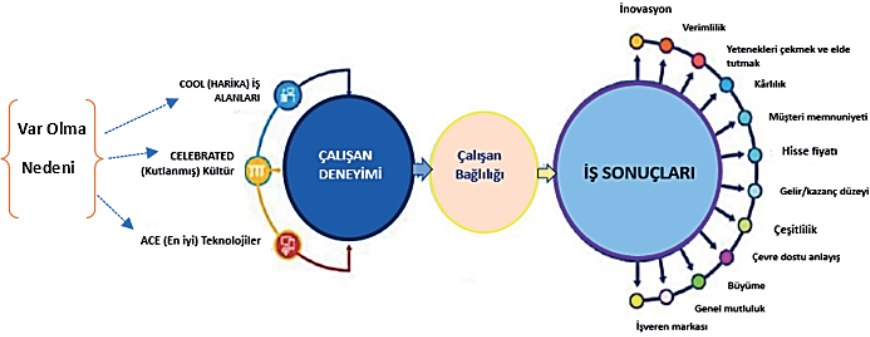
- iv. **Prototip Oluştur:** Bu aşama, önceki üç aşamada üzerinde tartışılan, tanımlanan ve çözüm yolu oluşturulan konuların uygulanabilir bir modelinin sunulduğu, ön ürünün oluşturulduğu aşamadır. Bu noktada çözüm yolu aramaktan çok belirlenen çözüm önerileri bir araya getirilmektedir.
- v. **Test et:** Test aşaması, ortaya çıkarılan ön ürünün hedef kitle ile etkileşime girdiği aşamadır. Prototip çözüm önerilerinin test edildiği bu aşamada, ilk basamaklarda belirlenen problemlerin, yinelenen süreçler ile tamamen ortadan kaldırılması, ön ürünün amaca hizmet edip etmediğinin anlaşılması beklenmektedir.

Tasarım odaklı yaklaşım, özellikle empati kurma aşamasında çalışanların benzersiz ihtiyaçları ve duyguları olan *insanlar* olarak tanınması bakımından değerlidir. Aynı zamanda çalışan deneyiminde tasarım odaklı düşünmek, çalışanlara olumlu ve üretken bir iş ortamı yaratılmasına da hizmet etmektedir. Nitekim geleneksel bir iş ortamında çalışanlar, genellikle işletmenin hedeflerine katkıda bulunan kaynaklar veya varlıklar olarak görülmektedir. Oysa çalışanların işyerlerine ve buradaki rollerine ilişkin bireysel algıları bulunmaktadır, bu algılar ise onların deneyimlerine ve etkileşimlerine bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmektedir. Empatiyi dikkate alan tasarım odaklı yaklaşım, bu noktada çalışanların kendi ihtiyaçları, istekleri ve duyguları olan birer insan olduğu gerçeğine vurgu yapmaktadır. İşletmeler empatik tasarım odaklı düşünme yaklaşımını benimseyerek bu ihtiyaçları ve duyguları daha iyi anlayabilmektedir ve bunlara hitap edebilmektedir. Çalışanların yalnızca pratik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda duygusal düzeyde de yankı uyandıran işyeri deneyimleri tasarlayabilmelerini sağlamaktadır. Bu ise iş tatmininin artmasına, performansın artmasına ve daha yüksek düzeyde bağlılığa yol açmaktadır (Marcinkowski, 2023).

## 6. Çalışan Deneyimi Yaklaşımının İş Sonuçlarına Etkisi

Çalışan deneyimi yaklaşımının benimsenmesi için en kritik faktör, işletme üst yönetiminin yaklaşımın sunacağı faydalar konusunda ikna edilmiş olmasıdır. Çalışan deneyimine dikkat çekmek, sonuçlarını işletmeler için görünür kılmak ile mümkün olabilmektedir.

Morgan (2017), çalışan deneyiminin iş sonuçları üzerindeki etkisini en detaylı ve en kapsamlı şekilde analiz eden alan uzmandır. Şekil 10'da gösterildiği gibi Morgan (2017)'in araştırma sonuçlarına göre; çalışan deneyiminin etkilediği iş sonuçları: inovasyon, verimlilik, yeteneği çekme ve elde tutma, kârlılık, müşteri algısı/memnuniyeti, işletmenin hisse değeri, gelir/kazanç düzeyi, çeşitlilik, çevre dostu/yeşil yönetim anlayışı, büyüme, genel mutluluk düzeyi, işveren markası şeklindedir (Morgan, 2017: 163-164). Bununla birlikte alandaki farklı araştırmacıların yaptıkları araştırmalar ile çalışan deneyiminin sonuçları ve etki alanları desteklenmiştir. Bağlı çalışanlar, yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakati, artan büyüme, daha sağlıklı çalışanlar ve artan kârlılık üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Bersin ve diğerleri, 2017: 58-60; Maylett ve Wride, 2017: 15, 73).



Şekil 9. Çalışan Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi

Kaynak: Morgan, 2017: 164'den yazar tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır.

Çalışan deneyimi anlayışı, çalışan memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmak için ayrıcalıklar, ikramiyeler ya da buna benzer faydalar gibi hijyen faktörlere odaklanmaktan çok, işletmenin çalışanını önemsemesi üzerinde durarak, yeni çalışan davranışlarının eşlik ettiği yeni bir düşünme şekli olarak tüm bu iş sonuçlarına olumlu katkı sunmaktadır. Oluşturulan harika bir deneyim tasarımı ile yeteneklerin çekilmesinin ve elde tutmasının mümkün görüldüğü ifade edilirken, aynı zamanda müşteri deneyiminin iyileştirilmesinin de söz konusu olduğu belirtilmektedir (Bersin ve diğerleri, 2017: 58-60;

Maylett ve Wride, 2017: 15, 73, 124). Farklı olarak çalışan deneyimi, çalışan devir oranı üzerinde de etkili bulunmuştur. İrfan (2022)'a göre; çalışanlar, genellikle işletmelerinden değil, yöneticilerinden ayrılmaktadır. Bu tespit, çalışan deneyimi açısından değerlidir. Yetenekli çalışanları uzun vadede istihdam etmek isteyen işletmeler, olumlu bir deneyim tasarımı geliştirmek üzerine odaklanmalıdır. Bununla birlikte çalışan deneyiminin etkilediği en önemli iş sonuçlarından birisi de işveren markası olmuştur. İşveren markası çalışmalarının odaklandığı temel nokta; işletmeyi ulaştırmak istediği noktaya taşıyacak olan yetenekleri çekmek ve mevcut yetenekli çalışanları elde tutmaktır. İşletmenin hedef kitle adayları için markasını cazip hale getirmek, görünür kılmak, fark edilmek ve işleme katılım konusunda onları ikna etmek üzere yapılan işveren markası çalışmaları, çalışan deneyimi uygulamaları ile mutlaka desteklenmelidir. Çünkü tasarlanan ve işletme anlayışına entegre edilen olumlu deneyim çalışmaları ile çalışanlar, deneyimlerini çeşitli çevrelerle paylaşarak işveren marka elçileri haline dönüşebilmektedir. Çalışan deneyimi faaliyetlerinin doğru ve etkili yönetilmesi, işletmenin satış ve kârlılık düzeylerinin artışı ve olumlu müşteri deneyimi oluşturulmasında dikkat çekicidir. Daha önce de bahsedildiği üzere çalışana sunulan deneyimin olumlu olarak algılanması, müşteri deneyiminin de olumlu gelişmesini sağlamaktadır (İrfan ,2022:50-60).

## 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Deneyimi Alanındaki Rolü

Bu başlığa kadar çalışan deneyiminin temel konuları tartışılmıştır. Bunun yanı sıra insan kaynakları alanı için artık çalışan unsuru, standart uygulamalarla motive edilemeyen, farklı ve güncel ihtiyaçlara sahip olan ve bu nedenle yönetiminde etkili ve yenilikçi bir yaklaşımı gerekli kılan bir işletme değerine dönüşmüş durumdadır. Bu bağlamda işletmeler insan kaynakları anlayışlarını ve fonksiyonlarını, çalışan deneyimi çerçevesinde dönüştürmelidir, peki bunu tam olarak neden yapmalıdırlar?

- Değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu (VUCA dünyası) bir dünya sürecinin yaşanıyor olması ve hızla değişen dünya ihtiyaçlarının varlığı (Ulrich ve diğerleri, 2017),
- Çalışma hayatında ve iş ortamında dört farklı neslin (baby boomer, X, Y ve Z) birlikteliği (Grubb, 2016:1),
- Yetenek savaşlarının şiddetini artıran hizmet ve bilgi ekonomisi anlayışı (Plaskoff, 2017: 136),
- Artan dijital dönüşüm baskısı ve bu bağlamdaki gereksinimler ile ilgili becerilerin bunu karşılamaması (Whysall, 2019: 118),



- Çalışanların düşen bağlılık oranları (Gallup, 2017, Employee Engagement Report 2017: 4),
- İşletmelerin tüm bu güçler karşısında çevikliğini artırma ihtiyaçlarının ortaya çıkması (Ulrich ve diğerleri, 2017).

Yukarıdaki maddeleri anlamak, dönüşüm sürecinin başlangıcı için önemlidir. Bennet ve Lemoine (2014), özellikle VUCA olarak kısaltılan zorlu çevre koşullarıyla baş edebilmek için işletmelerin çevikliğe, bilgi ve veri odaklı olmaya, çevresel karmaşıklığa cevap vermek üzere yeniden yapılanmaya ve deneyelliğe yönelmeleri gerektiğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ise bu noktada işletmeye sunacağı katkı ile önemi artmaktadır (Bennet ve Lemoine, 2014: 311-313). İş yaşamında birlikte olan farklı nesillerin her birinin iş-yaşam dengesi, kariyer hedefleri veya iş etiği noktasında farklı, hatta bazen çatışan ihtiyaçları, beklentileri ve tercihleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra farklı hedefleri, deneyimleri ve motivasyon etkenleri bulunmaktadır. Örneğin baby boomer nesli, takım odaklı olmaya, açık bir hiyerarşi ilişkisine ve gerektiğinde daha fazla çaba göstermeye önem vermektedir. X kuşağı için ise iş-özel hayat dengesi, esneklik ve resmi olmayan yapılar gibi konulara ön plandadır. Y kuşağı ise net yapıları, eğlenceli iş ortamını, değer yaratmayı ve geri bildirim odaklı bir nesildir. Son olarak iş hayatına yeni başlayan Z kuşağı ise teknoloji merakı yüksek, bağımsız, sosyal ve emeklilik sistemlerine inancı olmayan bir nesil olarak anlatılmaktadır. Bu farklılıklar, liderlerin, yöneticilerin ve insan kaynakları alanının çok kuşaklı iş gücünü başarılı bir şekilde yönetmek ve üretkenliğini artırmak için çatışma potansiyelini en aza indirmeleri konusunda çalışan odaklı yeni yaklaşımları kullanması gerekliliğini göstermektedir (Grubb, 2016:3-23).

Ekonomi anlayışındaki değişim, fiziksel girdi ve doğal kaynaktan entelektüel yeteneklere, bilgi yoğun faaliyetlere doğru değişmektedir (Plaskoff, 2017: 136). Bu nedenle bir işletmenin uzun vadeli kârında yeteneklerin cezbedilmesi, bağlı ve yetenekli çalışanın elde tutulmasının önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Page, 2017: 199) Sonuç olarak çalışanların önemine yapılan bu vurgu, yetenek savaşını daha da artırmaktadır. Yetenek rekabeti avantajı sağlamak isteyen işletmeler için artık yeteneği elde tutmanın güncel, güçlü ve etkili yolunu sağlayan insan kaynakları yönetim sistemlerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2017).

İşletmeler için dijital dönüşüm, sadece yeni teknolojilerin benimsenmesi anlamına gelmemektedir, aynı zamanda dijital iş modellerinin, açık bir dijital dönüşüm stratejisinin ve üst yönetimin etkin liderliğinin desteğini de gerektiren bir durumdur. Hızla yayılan dijitalleşme anlayışı ile yeni teknolojilerin benimsenmesi, işletme çalışanlarının beceri ve rolleri ile iş

gereksinimleri arasında bir boşluk yaratmış durumdadır. İş anlayışında yaşanan bu dönüşüm sürecinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü, çalışmanı etkin ve verimli yönetme açısından çalışan odaklı güncel konseptler bağlamında genişlemiş durumdadır.

Değişen parametreler ve oluşan yeni anlayışlar bağlamında çalışan bağlılığını sağlamada geleneksel yaklaşımlar ve uygulamalar artık geçerliliğini kaybetmek üzeredir. Gallup Araştırması'na göre 2019-2022 yılları arasında en çok düşüşün yaşandığı bağlılık unsurları olarak şunlar sıralanmıştır: çalışan beklentilerinin niteliği, çalışan ve işletme misyonu arasındaki bağlantı, çalışmana sunulan öğrenme ve büyüme fırsatları, çalışanların yaptıkları “en iyi” şeyi yapması için tanınan fırsatlar, çalışmanın iş yerinde önemsendiğini hissetmesi. Tüm bu unsurlar, çalışan ve işveren arasında kopukluğun var olduğunun, işletme ile anlamlı ilişkiler geliştirilemediğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Gallup, [www.gallup.com](http://www.gallup.com), Erişim: 05.09.2023). Bu göstergeler önemlidir. Çünkü çalışan bağlılık oranının, üretkenlik ve motivasyon açısından güçlü bir iyileştirme alanı ve kullanılmayan bir potansiyel olduğu düşünülmektedir. Bağlılık oranının yükseltilmesi ve bağlı çalışanların varlığı, kârlılık, üretkenlik, müşteri memnuniyeti, yeteneği elde tutma, güçlü işveren markası gibi değerli iş sonuçlarına dönüşmektedir. Bu nedenle bağlılığı artırmada insan kaynakları yaklaşımı çalışan odaklı bir yaklaşıma dönüşmek zorundadır. Çalışan odaklı yeni yönetim sistemlerinin ve stratejilerinin geliştirilmesi, çalışmanın içsel motivasyonun ve verimliliğinin, yeteneklerinin ve güçlü yönlerinin tespitinde, geliştirilmesinde ve kullanılmasında oldukça etkili olduğu savunulmaktadır (Miriam Katzmayr, 2020:36).

Ancak günümüzde mevcut insan kaynakları yaklaşımının bu zorluklara kabul edilebilir çözümler sağlayıp sağlayamayacağı belirsiz görülmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını, değişen paradigmalarda birlikte çalışmanı merkeze koyan ve onu kaynaktan öte bir değer olarak gören çalışan deneyimi fenomenini, güçlü bir bağlılık aracına dönüştürmek üzere yeniden yapılandırması gerektiği doğru bir tespit olacaktır. Ayrıca geleceğin insan kaynakları anlayışı, teknik becerileri eğitmek yerine problem çözme becerisini dikkate almaktadır ve mevcut statükoyu korumak yerine değişimi yönetmeye odaklanmaktadır. Bu noktada işletmeler için insan kaynakları yönetiminin daha da önemli stratejik bir odak noktası haline geldiği, operasyonel perspektiften uzaklaştığı düşünülebilir. Bu bağlamda stratejinin artık yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru bir bakış açısı ile oluşturulması gerektiği vurgulanabilir.

## Son Söz

Çalışan deneyimi anlayışının ana fikri ve vurguladığı en önemli nokta, işletmelerde her çalışan için kişisel deneyiminin bir anlam taşıdığı ve işletmelerin, çalışanın deneyim potansiyelini, doğru yaklaşımlar kullanarak, performansa dönüştürülebileceğidir. Deneyime doğru hızlı bir geçiş yapan ekonomi anlayışının oluşturduğu deneyim odaklı bu yeni perspektif, çalışan deneyiminin değerini müşteri deneyiminin değerine eşitlemekte ve hatta onun önüne taşımaktadır. Pine (2022)'ın çalışmasında da ifade ettiği gibi; iyi bir çalışan deneyimi, daha iyi bir müşteri deneyimi yaratmaktadır. Müşteri ve çalışan ilişkisi ise *“bağlantılı bir insan deneyimi oluşturmak için farklı yollarla etkileşime giren bir deneyim kâr zinciri”* olarak düşünülmelidir (Pine,2022). Bu bağlamda artık işletmelerin marka değerlerini güçlü ve anlamlı kılabilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için çalışanlarına vaat ettiklerini sunmaları ve çalışan refahına odaklı yönetsel bir anlayış geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Çalışan deneyimi modellerini geliştiren araştırmacıların bulunduğu ortak payda ve vurguladıkları ilk unsur, işletmelerin güçlü ve adanmışlık yaratan bir var olma nedenine sahip olmaları gerektiğidir (Morgan, 2017; Whitter, 2019; İrfan, 2022). Ayrıca deneyim yaklaşımlarının diğer ortak noktaları; çalışana karşı insani ve empatik bir yaklaşımın varlığı, iş faktörlerinin çalışanın en iyisini yapması için tasarım faaliyetleri ile yeniden düzenlenmesi, çalışmanı gerçekten içerisinde bulunmak ve kendisini göstermek isteyeceği bir organizasyonla buluşturma, ona harika bir deneyim sunma ve bu yolla işletme içerisinde onu var etme, şeklinde ifade edilebilir (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Whitter, 2019; Bridger ve Gannaway, 2021). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere çalışan deneyimi yaklaşımının içeriği, çalışan-işveren ilişkilerinde oluşan uçurumun kapatılmasında multidisipliner bir bakış açısı olarak oldukça güçlü bir konumda yer almaktadır. Yetenek savaşında lider olan işletmelerin çalışanlarına sundukları harika deneyimler ile yarattıkları aidiyet duygusu, yetenekleri elde tutma konusunda oldukça ellerini güçlendirmektedir (Morgan, 2017; Whitter, 2019).

Çalışana sunulan deneyim, işletmelerin çalışanlarına verdiği en önemli mesajdır. Dolayısıyla doğru mesajın verilmesini sağlamak için geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarından artık uzaklaşılmalıdır (İrfan, 2022; Bridger ve Gannaway, 2021). Başka bir ifade ile çalışana sunulacak etkili ve güçlü bir var olma nedeni, anlamlı bir iş, her açıdan kusursuz şekilde tasarlanan bir çalışma ortamı ve eksiksiz çalışma araçları ile bağlı çalışanlar yaratmak, doğru mesajı çalışan ile buluşturmak anlamına gelmektedir. Çalışan deneyimi fenomeni, bu nedenlerle günümüzde çalışan ilişkilerini şekillendirmede dikkat çekici, insan kaynakları alanının potansiyelini geliştirerek onu stratejik olarak yeniden konumlandıran, taze bir düşünce biçimi olarak görülmektedir.

## Kaynakça

- Abhari, K., Saad, N. M., ve Haron, M. S. (2008). Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information Technology*. Jakarta. 1-9.
- Bagdadli, S. ve Gianecchini, M. (2019). Organizational Career Management Practices and Objective Career Success: A Systematic Review and Framework. *Human Resource Management Review*. 29(3): 353-370.
- Baş, A. (2021). *Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi "Akışta çalışarak pozitif müşteri deneyimi yaratmak"*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Belk, R.W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*. 2(3):157-164.
- Bennet, N. ve Lemoine, G.J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*. 57(3): 1-7.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. ve Melián, V. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Boskamp, E., *Average Cost Per Hire (2023): All Cost of Hiring Statistics*, Şubat, 2023, www.zipppia.com Erişim tarihi: 15.08.2023
- Bridger, E. ve Gannaway, B. (2021). *Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage*. KoganPage.
- Carter, T. J. ve Gilovich, T. (2010). The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases. *Journal of Personality and Social Psychology*. 98(1): 146-159.
- Christensen, J. (22.03.2023). "Put Employees First and Your Customers Effectively Come First by Default", www.jillchristensenintl.com, Erişim tarihi: 14.08.2023.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Applications of Flow in Human Development and Education: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer Science and Business Media.
- Davenport, T.H. ve Beck, J. (2002). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press. Boston
- Frow, P. ve Payne, A. (2007). Towards the "Perfect" Customer Experience. *Journal of Brand Management*. 15(2):89-101.
- Gabriel, J.M.O. ve Biriowu, C.S. (2022). Human Resource Support Functions in Employee Experience Designs: Key Lessons for HR Practitioners in Nigeria. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*. 3(5): 62-76.

- Gallup, *Employee Engagement Report 2017*. www.gallup.com Erişim tarihi: 14.08.2023
- Gallup, *State of the Global Workplace Report 2022*. www.gallup.com Erişim tarihi: 14.08.2023
- Gardner, R. (1985). Social Psychology and Second Language Learning. The Role of Attitudes and Motivation (Book Review/Kitap Bölümü). *Social Psychology and Second Language Learning JSTOR*. 180-182.
- Gerçek, M. (2022). İKY’de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(2): 206-228.
- Gherson, D. (2018). “Co-Creating the Employee Experience” Harvard Business Review, www.hbr.org, Erişim tarihi: 31.08.2023.
- Gilovich, T. (1981). Seeing the past in the present: The effect of associations to familiar events on judgments and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(5): 797–808.
- Gobe, M. (2001). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. Allworth Press. New York.
- Grover, R. (2023). “Mark Levy: 7 Questions for an Employee Experience EX-pert”, www.staffbase.com , Erişim tarihi: 15.08.2023.
- Grubb, V. M. (2016). *Clash of The Generations: Managing the New Workplace Reality*. John Wiley & Sons.
- Holbrook, M.B. ve Hirschman (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of Consumer Research*. 9(2): 132-140.
- Itam, U. ve 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.
- İrfan, O. (2022). *Çalışan Deneyimi “Mutlu Çalışanlar Mutlu Müşteriler Mutlu Şirketler”*. Ceres Eğitim ve Yayıncılık. İstanbul.
- Ketter, E. (2018). It’s All About You: Destination Marketing Campaigns in The Experience Economy Era. *Tourism Review*: 73(3): 331-343.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım. İstanbul.
- Marcinkowski, J. (2023). Empathy at Work: Designing Tomorrow’s Workplace. *Digital Workplace Innovation Consultant w Atos*. (02.06.2023)
- Maylet, T. ve Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley. New Jersey, ABD.
- Miriam Katzmayr, B.A. (2020). Employee Experience as a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness (Published Master’s Thesis) Johannes Kepler University Linz. Austria

- Modgil, S. (2020). "Moments of Truth: Employee Experience Moments that Matter", www.peoplemattersglobal.com, Erişim tarihi: 04.09.2023
- 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. New Jersey, ABD.
- Morgan, J. (2016). "What is Employee Experience?" www.thefutureorganization.com Erişim tarihi: 21.08.2023, 28.08.2023
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy. Our Compelling Interests*. Princeton University Press.
- Petkus, E. (2002). Enhancing the application of Experiential Marketing in the Arts. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. (9)1: 49-56.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. (76): 97-105.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Pine B. J. (2020). Designing Employee Experiences to Create Customer Experience Value. *Strategy & Leadership*. 48(6): 21-26.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic Human Research Review*. 16(3): 136-141.
- Smither, L. (2003). Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention. *Leadership and Management in Engineering*. 3(1): 19-23.
- Stevenson, M. (2018). "Employee Experience: Why HR should Focus on the Individuals?" www.hrexchangenetwork.com , Erişim tarihi: 01.09.2023.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., ve Ulrich, M. (2017). *Victory through Organization: Why the War For Talent is Failing Your Company And What You Can Do About it*. McGraw-Hill. New York.
- Whitter, B. (2019). *Employee Experience: Develop A Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*. KoganPage.
- Whysall, Z., Owtram, M. ve Brittain, S. (2019). The New Talent Management Challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*. 38(2): 118-129.
- Yeniçeri Alemdar, M. (2016). Deneyimsel Pazarlamada Alışveriş Atmosferinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanan Doktora Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ege Üniversitesi. İzmir
- Zacher, H. ve Rudolph C.W. (2021). Researching Employee Experiences and Behavior in Times of Crisis: Theoretical and Methodological Considerations and Implications for Human Resource Management. *German Journal of Human Resource Management*. 36(1) 6-31.