

## Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları

Mehmet Köse<sup>1</sup>

Seda Yüksel Nalbantoğlu<sup>2</sup>

### Özet

İş dünyasında sürekli olarak bir evrim ve değişim söz konusudur. İnsanların bugün gördükleri evrim, örgütsel öncelikleri giderek daha fazla insanlara doğru odaklanmaktadır ve insanlık ile ilgili deneyimleri örgütlerin içerisine taşımaktadır. Bu süreci gözlemlemek, heyecan verici olacaktır. Yıllar önce, birçok insanın modern örgütü düşüneceği şeylerin ortaya çıkmasıyla, faydaya odaklanmak, yani işin temel bileşenleri, anlam kazanmaktaydı. O zamanlar faydaya odaklanmak yaygın bir uygulamaydı ve hemen hemen her örgüt aynı yaklaşımı benimsemekteydi. Daha sonra, bu süreç, üretkenliğe doğru kaymıştır, insanlardan en iyi şekilde yararlanılmıştır. Şimdi ise bu evrim, örgütsel tasarımın en önemli alanına, yani çalışan deneyimine gelmektedir. Çalışan deneyimi; çalışan beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve isteklerinin, bu beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin örgüt tasarımındaki halleri ile kesişimi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada; çalışan deneyiminin ortaya çıkışı ve gelişimi, günümüzde İnsan Kaynakları uygulama alanları ve örnekleri, çalışan deneyiminin önemli bir bileşeni olan tasarım odaklı düşünme, sonuç ve önerileri üzerinde durulmuştur. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için çalışanların bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığı için ise örgütlerin sürdürülebilir çalışan memnuniyeti politikaları ve uygulamaları ortaya koymaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu da uçtan uca bir çalışan deneyimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir büyüme ve verimlilik için merkezinde insanın olduğu bir çalışan deneyimi oluşturmaları önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Deneyim, Yararlılık, Üretkenlik, Etkileşim, Örgütsel Tasarım, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

**JEL Kodları:** J24, M54, M59


## Employee experience practices for sustainable human resources management


### Abstract

There is constant evolution and change in the business world. The evolution that people see today is increasingly focusing organizational priorities towards people and bringing human experiences into organizations. It will be exciting to observe this process. Years ago, with the advent of what many would think of the modern organization, a focus on utility—the core components of business—made sense. At the time, it was common practice to focus on the benefit, and almost every organization took the same approach. Later, this process shifted towards productivity, making the most of people. Now, this evolution comes down to the most important area of organizational design, the employee experience. Employee experience; which is defined as the intersection and implementation of employee expectations, needs and desires with the state of these expectations, needs and wishes in the organization's design. In this study; emergence and development of employee experience, application areas and examples of Human Resources today, design-oriented thinking, which is an important component of employee experience, results and suggestions are emphasized. The commitment of employees is of great importance for Sustainable Human Resources Management. For employee engagement, it is emphasized that organizations should put forward sustainable employee satisfaction policies and practices. This is possible with an end-to-end employee experience application. It has been suggested that organizations create an employee experience with people at the center for sustainable growth and productivity.

**Keywords:** Experience, Utility, Productivity, Engagement, Organizational Design, Sustainable Human Resources Management

**JEL Codes:** J24, M54, M59

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, mkose76@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3823-4895

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, sedayuksel88@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3378-9429

## 1. Giriş

Yıllar öncesinde işveren ve çalışan arasındaki ilişki son derece basit olarak; çalışanların yapmaları gereken standart işler ve bunun karşılığında işverenlerin ödemesi gereken ücretler olarak bilinmekteydi. Bu temel ilişki aynı zamanda çalışmanın sadece yararlılık üzerine olması anlamına gelmektedir. O zamanlar kimse sağlık ve iyilik programlarının, yemek siparişlerinin veya esnek çalışma saatlerinin var olabileceğine inanmamıştır. Günümüzde hâlâ yararlılık dünyasında sıkışmış olan pek çok örgüt bulunmaktadır (Morgan, 2017).

Yararlılık çağından sonra üretkenlik çağı gelmiştir. F.W. Taylor ve Henri Fayol çalışanların nasıl çalıştıklarını optimize etmek için yöntemler ve yaklaşımlara öncülük etmiştir. Yöneticiler, gerçek anlamda süreölçerler kullanarak çalışanlarının bir görevi tamamlanmasının ne kadar sürdüğünü ölçerek birkaç saniye kazanmaya çalışmışlardır. Bu çabalar, ünlü fabrika montaj hattı gibi tekrar edilebilir süreçlere odaklanırken üretkenlik ve çıktıyı arttırmak için tasarlanmıştır. Ne yazık ki o sırada bu işleri yapacak olan (ve bu işler için mükemmel olacak olan) robotlar ve otomasyon bulunmamaktadır ve bu yüzden insanları kullanmışlardır. Günümüzde ise artık örgütler tasarlandıkları işi yapabilecek teknolojiye sahiptir ve şu ana kadar yerlerini dolduran insanlar sıkıntı yaşamaktadırlar. Yararlılık çağında da olduğu gibi bir çalışanın gerçekten var olmak istediği bir örgüt yaratmak üzerine pek odaklanılmamıştır (Morgan, 2017).

Etkileşim, toplu olarak iş dünyasının belki de sadece daha fazlasını almaya uğraşmak yerine çalışanlara, ne ile ilgilendiklerine ve değere daha fazla dikkat edilmelidir denilen yeni bir radikal kavram olarak algılanmıştır. Böylelikle de etkileşim çağı doğmuştur. Bu devrimsel yaklaşım, odağı bir örgütün çalışanlarından nasıl faydalanacağı ve daha fazlasını alacağından, örgütün çalışanların nasıl işine yarayabileceğine ve neden ve nasıl çalıştıklarını anlamaya çevirmiştir. Çalışan etkileşimi, çalışan deneyimi ile değişmelidir düşüncesi yanlıştır. Her ikisi de birbiri ile karşılıklı ilişki içindedir (Maylett & Wride, 2017).

## 2. Kavram Tanımları

### 2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilirlik, süreklilik ve daimi olmak olarak açıklanmaktadır. Günümüzde çevre ve uygarlığın gelişimi ile ilgili olarak kullanılmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile sürdürülebilirlik ilişkisi teorik olarak ele alındığında, Taylor vd. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin sürdürülebilirlik ile ilgili olarak ikili rol oynadığını ifade etmişlerdir. Birincisi, örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi adına İnsan Kaynakları çalışanlarının, örgütün çalışanlarında sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik bir zihniyetin geliştirilmesi ve eylemlerin yönlendirilmesi için bir araç olduğudur. İkincisi, çalışanların uzun dönemli fiziksel, sosyal ve ekonomik refahına neden olan çalışan odaklı İnsan Kaynakları uygulamalarıyla sürdürülebilirlik ilkeleri kişileştirilmektedir. Böylece, örgütün ekonomik performansının yanında sosyal performansı da iyileşmektedir (Sachdeva, 2017: 86-87; Guerci ve Pedrini, 2014: 1791).

Ehnert ve Harry ise, sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişkiyi makro ve mikro şeklinde bir ayrıma giderek ele almışlardır. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi makro düzeyde ele alındığında, örgütlerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Mikro düzeyde ele alındığında ise, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin içsel unsur ve ilişkilerine odaklanılmaktadır. İşgücü kıtlığı, yaşlanan işgücü, yoğun çalışmaya bağlı sağlık sorunları vb. konular mikro düzeyin ilgi alanıdır. Bu anlayış doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak, yüksek nitelikli çalışanlara bağlı örgütler için bir 'hayatta kalma stratejisi'dir (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Görüldüğü üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, hem makro hem de mikro düzeyde örgütün kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Mazur 2015: 12).

Bu alanda yapılan çalışmalar insan kaynağını; örgüte çekme ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, kariyer yönetimi ve özellikle çalışanların katılımı

ile ilgili çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının olumlu çevresel sonuçlar için gerekli kültür, iklim ve yetenekler yarattığını doğrulamaktadır. O halde, İnsan Kaynakları yöneticilerinin, gelecekteki talebin tahmini, iş gücü planlaması, insan kapasitesinin geliştirilmesine yatırım yapma, iş-yaşam dengesi ve sürdürülebilirlik süreçleri gibi olumlu sosyal çıktılar veren İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği söylenebilecektir. Sürdürülebilirlik bilincinde hareket eden örgütlerin, zaten bu önerileri kullanmakta oldukları görülmektedir (Kramar, 2014: 1079).

Bu doğrultuda sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için çalışanların bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığı için ise örgütlerin sürdürülebilir çalışan memnuniyeti politikaları ve uygulamaları ortaya koymaları gerekmektedir. Bu da uçtan uca bir çalışan deneyimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Uçtan uca çalışan deneyimi uygulaması çalışanların işe girmeden mülakat aşamalarından işten çıkış/ayrılış aşamasına kadar tüm süreçleri içermektedir. Tüm bu süreçlerde çalışanlara eşsiz bir deneyim yaşatarak çalışan bağlılığının sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Bu nedenle İnsan Kaynakları politikalarını oluştururken çalışan memnuniyetini maksimize edecek alanlara odaklanmak çalışan performansını ve örgütün verimliliğini sürdürülebilir kılmak için en önemli araçlardan birisi olmaktadır.

## 2.2. Çalışan Deneyimi

Günümüz iş hayatında odak noktası, çalışan deneyiminde olmaktadır. Bir örgütte çalışan kişiler için, deneyimleri basit bir şekilde orada çalışmanın nasıl olduğunun gerçekliğidir. Çalışan deneyimi, insanların gelmek isteyecekleri bir örgüt yaratmaktır. Bu da genellikle üç kategoriye ayrılır: kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamlar (Green, 2016).

**Fiziksel ortam**, çalışanların gerçekten çalıştığı ortamdır. **Teknolojik ortam**, kullanılan uygulamalardan donanım ve yazılıma, kullanıcı arayüzü ve tasarıma kadar her şeyi içermektedir. İşinizi yapmak için kullandığınız teknolojiler, video konferans platformları, dâhili sosyal ağlar, görev yönetimi araçları, insan kaynakları yazılımı, faturalandırma ve faturalandırma sistemleri teknolojik ortamın bir parçası haline gelmiştir. **Kurumun kültürü**, çalışanlara nasıl davranıldığını, oluşturulan ürün veya hizmetleri, kurulan ortaklıkları, çalışanların işlerini gerçekten nasıl yaptıklarını belirlemektedir (Morgan, 2017).

Günümüzde pek çok örgüt çalışan etkileşimi ve çalışan deneyimi kavramları herhangi bir fark olmadan birbirlerinin yerini alabilir olarak kullanılmaktadır, ancak bu daha önce de belirtildiği üzere yanlıştır. Çalışan etkileşimi, örgütlerin çalışma şekillerini geliştirmek için yapılan kısa dönemli kozmetik değişikliklerdir (Copeland, 2015).

Çalışan deneyimi basit bir şekilde “bir çalışan ve örgüt arasındaki ilişki” olarak tanımlamaktan kaçınılmalıdır. Buna bakmanın birkaç farklı yolu vardır. Bunların ilki çalışanın gözünden, ikincisi örgütün gözünden ve üçüncüsü, bu ikisinin üst üste gelmiş halidir. Çalışan veya örgüt tarafına yönelmeye karar verilebilir ancak dâhil olan iki taraf olduğu için, çalışan deneyimini her ikisi tarafından oluşturulan ve etkilenen bir şey olarak görmek hem çalışanın hem de örgütün yararına. Çalışan deneyimi, çalışanların çalıştıkları yerdeki örgüt ile etkileşim perspektiflerinin bir toplamı haline gelmiştir (Morgan, 2017).

Örgütün bir parçası olan çalışanlar için deneyimleri sadece orada çalışmanın gerçekliğinin nasıl olduğudur. Örgüt perspektifinden çalışan deneyimi, çalışanlar için tasarlanan ve oluşturulanlardır, başka bir deyişle, örgütün çalışan gerçekliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki düşüncesidir. Bu bir zorluktur çünkü örgütün bir şey yapması, çalışanların bunu istenen şekilde algılayacakları anlamına gelmemektedir. Doğal olarak bu durum sadece çalışanın kişisel hayatında değil, iş hayatında da problemlere sebep olmaktadır (Morgan, 2017).

### 2.2.1. Çalışan deneyimi tasarımı

Çalışan deneyimi “çalışan beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve isteklerinin, bu beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin örgüt tasarımındaki halleri ile kesişimi” olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2015).

Ancak insanlar için daha tercih edilen şey “kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamlara odaklanarak insanların gelmek isteyecekleri bir örgüt tasarlamak” sözleri olmaktadır. Çalışan deneyimi her şeyi kapsamaktadır. Unutulmaması gereken, çalışan deneyimlerinin, örgütün çalışanlarını tanımaması durumunda oluşturulamayacağıdır.

Deneyim öznelidir çünkü insanlar farklı algılara, tutumlara ve davranışlara sahiplerdir. Eğer herkes aynı şekilde davranıyor ve düşünüyor olsaydı, örgütlerin sürekli olarak herkes için mükemmel çalışan deneyimini yaratmaları oldukça kolay olacaktı. Dünya’daki her örgüt, kendi ayrı deneyimleri olan çalışanlara sahiptir. Bunun yaratılmasına çalışanlar yardımcı olsa da olmasa da, varlıklarını sürdürürler. Çalışan deneyimi örgütün çok önemli ve kilit bir noktası olarak düşünülmektedir (Morgan, 2017: 46-37).

Son on yılda çalışan deneyimi; takım oluşturma, motivasyon, performans ve başarı ile ilgili kavramların birçoğunun psikologların ve sosyologların yürüttüğü çalışmalardan etkilendiği için psikolojik ve sosyolojik bir arayış olduğu ortaya konmuştur. Örgütler şimdi insanların çalışmak istedikleri ortamları gerçekten yaratmaya çalıştıkları için bu arayışları daha ciddiye almaktadırlar. ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu'na göre, endüstriyel örgütsel psikolojinin en hızlı büyüyen mesleklerden biri olması şaşırtıcı olmamaktadır. Örneğin, Amerikan örgütü olan Johnson & Johnson gibi örgütler tam olarak bu sebeplerden dolayı psikolog ekipleri ile çalışmaya başlamışlardır. Bu da, kısa vadeli katılım programları yerine uzun vadeli örgütsel tasarıma odaklanma eğilimine değinmektedir (Morgan, 2017: 29-30).

### 2.2.2. Çalışan deneyimi bileşenleri

Müşteri deneyimi aslında on yıllardır var olan bir süreçtir. Fakat örgütlerin kendi içlerine bakmaları uzun sürmüştür. Ayrıca çalışan etkileşimi üzerinde de bu süre içinde çalışmalar yapılmıştır. Bu değişimin oluşturulması, örgütleri sadece yeni unvanlar ve roller oluşturmaya değil, yapılarını ve nasıl çalıştıklarını gerçekten tekrar tasarlamaya zorlamaktadır. (Maylett & Wride, 2017: 14-19). Maylett ve Wride’a göre (2017) çalışan deneyimi yaratmak aşağıda yer alan beş akımdan oluşmaktadır:

- Mobilite: İnsanlara ve bilgilere her an, her yerde, herhangi bir cihaz üzerinde erişim sağlanmaktadır.
- Milenyum kuşağı ve değişen demografikler: Örgütler, beş nesilli iş gücünün yanı sıra tamamen yeni milenyum nesline de adapte olmaya uğraşmaktadırlar.
- Teknoloji: Büyük veri, Nesnelerin İnterneti, Yapay Zekâ ve otomasyon, örgütlerin anlamaya çalıştıkları yeni teknolojilerin sadece bir kısmını oluşturmaktadır.
- Yeni davranışlar: Sosyal teknolojiler sayesinde fikirler ve bilgiler tüm dünya ile paylaşılarak daha kamusal bir hayat yaşanmaktadır.
- Küreselleşme: Dünya’nın kendisi, herhangi bir iş yapmak için sınırların ve engellerin kaybolduğu büyük bir şehir haline gelmektedir.

### 2.2.3. Değişen demografikler

Robert I. Lerman ve Stefanie R. Schmidt tarafından sunulan *An Overview of Economic, Social, and Demographic Trends Affecting the US Labor Market (ABD İş Gücü Pazarını Etkileyen Ekonomik, Sosyal ve Demografik Akımlara Genel Bakış)* 2016 raporuna göre:

BLS (Bureau of Labor Statistics – İş gücü İstatistikleri Bürosu) tahminleri önümüzdeki on yıl içerisinde 40 milyon kişinin iş gücüne katılacağını, yaklaşık 25 milyonun iş gücünden ayrılacağını ve 109 milyonun kalacağını öngörmektedir. Her ne kadar iş gücünün büyümesinde mütevazı bir küçülme yaşanacak olsa da (yıl bazında yüzde 1.3’ten yüzde 1.1’e), büyümenin toplamı genç (25’in altında) ve daha yaşlı (45 ve üstü) çalışanların oranının artması ve orta yaşlı çalışanlarda azalma oluşturacaktır.

Günümüzde milenyum nesli (Y kuşağı) en büyük demografisi oluşturmaktadır ve 2016 yılında Baby Boomers (İkinci Dünya Savaşı sonrasında doğan nesil) neslini geçmiştir. 2020 yılına kadar iş gücünün yüzde 50’sini oluşturmaları ve 2025 yılında bu oranın yüzden 75’e çıkması beklenmektedir. Z kuşağı

(milenyum kuşağı sonrasındaki nesil) de iş gücüne girmektedir ve şu anda sadece ABD’de 25 milyon üzerinde çalışanı oluşturmaktadırlar. Bunun yanı sıra ABD’de iş gücü katılım oranı giderek küçülüyor gibi gözükmektedir. Bu değişen demografik ise; yeni değerler, tutumlar, beklentiler ve çalışma yöntemleri getirmektedir. Örgütler her zaman yeni nesillerin iş gücüne katılımına uyum göstermek zorundadırlar ancak genel his, daha önceki adaptasyonların çok yavaş ve seviyeli olduğu ama artık daha agresif olmaya başladığı yönünde olmuştur.

#### 2.2.4. İnsan analitiği

İnsan analitiği, çalışan deneyimi yaratabilmenin temelini oluşturmaktadır. Günümüz dünyasında her örgüt çalışma modelini, üretilen ürünleri veya sunulan hizmeti taklit edebilir. Ancak örgütlerin kopyalayamayacağı tek husus çalışanlarıdır. Çalışanlar, örgütlerin en büyük rekabet avantajıdır. Bu, insan analitiklerinin örgütlerin yapmasına yardımcı olduğu şeydir. Örgütlere, çalışanlarla ilgili kararları almaları için gereken veri ve öngörüğü sunarlar. İnsan analitiği aynı zamanda örgütlerin fikirleri test etmelerine ve deney yapmalarına imkân tanımıştır (Wiley, 2017: 40-41).

Örgütler, çalışanları ile ilgili olarak maaşları, kıdemleri, memnuniyetleri, performansları ve daha pek çok özellikleri hakkında çok fazla veriye sahiptirler. Buradaki sorun, çok az sayıda örgütün bütün bu bilgiyi bir araya getirerek çalışanlarını anlamak için kullanabileceği yöntemlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. (Wiley, 2017: 42).

Bir özgeçmiş incelendiğinde, adayların nerede okudukları, yapmış oldukları ana dal, ortalamalarının kaç olduğu, hangi sosyal aktivitelere katıldıkları ve hangi ödülleri kazandıkları görülmektedir. Günümüzde özgeçmişler, çalışanlar veya çalışan adayları hakkında pek çok bilgiyi edinmeyi kolaylaştıran LinkedIn gibi siteler tarafından yerleri alınırken artık kaybolmaktalar. LinkedIn gibi platformların veri kaynakları çok çeşitlidir. İnsan analitiği, çalışanın nerede okula gittiğini ve okulda ne kadar iyi olduğunu gösterirken; iş yerinde ne kadar iyi çalışacağını göstermemektedir (Wiley, 2017: 43-47).

Aşağıdaki maddelerde, insan analitiği ile ilgili bilinmeyen hususlar sıralanmaktadır:

- Harika bir yöneticiyi gösteren özellikler
- Çalışanların ne zaman tükendikleri
- Çalışanları nelerin en üretken yaptığı
- Çalışanların neden örgütte kaldıkları ya da örgütten ayrıldıkları
- Ekipler ve coğrafyalar arasında ekiplerin nasıl işbirliği yapabilecekleri
- Çalışanların daha sağlıklı olmalarının nasıl sağlanabileceği
- İş dışı aktivitelerin çalışanların işlerini nasıl etkilediği

Bütün yukarıda bahsedilen hususlar, sadece İnsan Kaynakları departmanlarının yaşadığı zorluklar değildir. Bunlar, aynı zamanda örgüt içerisinde satıştan, pazarlama ve üretime, Ar&Ge’ye, İK’ya ve müşteri hizmetlerine kadar her ekibi etkileyen örgüt zorlukları olarak belirtilmiştir. (Maylett & Wride, 2017: 38-45).

### 3. Çalışan Deneyiminin Temsilcileri

Temel inançların ve çekirdek değerlerin, örgüte, çalışılan bölüme veya ekibe uygun olup olmadığını incelenmesi gerekmektedir. Bir çalışanın gözünden bakarak faydalı inançlar ve değerler şu şekilde görülebilirler (Maylett & Wride, 2017: 71-72).

- Örgütüm benim arkamdadır.
- Liderler verdikleri sözleri tutmaktadır.
- Risk alır ve başarısız olursam bu sorun teşkil etmez.
- En iyiler yükselmektedir.

- (e) Patronum iş dışındaki özel hayatımı önemsemektedir.
- (f) Çalışmaya değer bir kurumdayım.

Faydalı olmayan inanç ve değerler:

- (a) Örgütüm beni önemsememektedir.
- (b) Yöneticim çok fazla söz verip çok azını yapmaktadır.
- (c) Tek önemli şey kârlılıktır.
- (d) Sadece kuralına göre oyun oynamayı kabul edenler yükselmektedir.
- (e) Oyunu kurallarına göre oynamalıyım, aksi takdirde kovulurum.
- (f) Yaratıcılığın bir önemi yoktur.

İlk grup düşüncenin bir çalışanı güçlendireceği ve risk almaya, yaratıcı olmaya ve tamamen etkileşimli olmaya imkân tanıyacağı; ancak ikinci grubun mümkün olan en azı yapmaya ve şüphecilik ile küskünlüğe iteceği görülmektedir.

Çalışan deneyimine odaklanmak, her paydaşın sorumluluklarını değiştirmektedir:

- Girişimciler ve kurucular: Örgütleri kuran kişiler, işin en başından itibaren yüksek beklentileri oluşturabilecek eşsiz bir konumdadır. Bu kişilerin, örgütü güçlendirebilecek bir şekilde kurmak için ayrıcalıklı bir noktada olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda da eğer çalışan beklentilerine dikkat edilmediğinde, pek çok genç örgütte sorun olan şişirilmiş beklentilere kurban olabileceğiniz anlamına gelmesi muhtemeldir.
- Kıdemli yöneticiler: Genellikle pazarlama, finans, teknoloji ve operasyonlar gibi klasik örgüt işlevlerine odaklanan C-süiti sahipleri, ilk olarak örgütün var olan ve gelecek çalışan deneyiminin uzun süreli hedeflere ulaşmak için nasıl bir örgüt ortamı yarattığını düşünmesi gerekmektedir. Örneğin, bir örgütün baş yöneticisi örgütün müşteri hizmetleri yapısını bağlı bir işgücünün adanmış destek yaklaşımından faydalanacak bir şekilde uyarlayabilmektedir.
- Başkan vekilleri ve kıdemli müdürler: Kıdemli müdürler genellikle pek çok sorunu önceden öngörebilirler. Ancak bir çalışan deneyimi, enerjilerini kendi bölümlerindeki sohbetlere, anketlere, duyurulara, geri bildirimlere ve iletişim araçlarına yönelterek durumu kontrol etmeye yönlendirmektedir.
- Yöneticiler: Ekipler ve kişiler ile yakın bir şekilde çalışmak yöneticileri çalışan deneyiminin neferleri haline getirmektedir. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler ile kişisel ve direkt olarak bağlantı kurarak yaşadıkları zorluklar, istekleri, korkuları ve hedefleri hakkında öğrenmelerini sağlamıştır. Onlar örgüt içi çalışan deneyimi yönetiminin başladığı ve bittiği noktadadır. Çalışanlarının hissettikleri ve inandıkları bilginin büyük kısmının onlardan gelmesinden dolayı yöneticiler başlangıçta yer almaktadırlar ve aynı zamanda çalışan deneyimi çalışma ve poliçelerini uygulayan oldukları için sonda yer almaktadırlar.

#### 4. Çalışan Deneyimi Gelişim Aracı Olarak Tasarım Odaklı Düşünme

Bir örgütü oluşturma ve yönetme için bu yaklaşım, tasarım odaklı düşünme olarak bilinen düşünce okulunun bir uyarlamasıdır. Yenilikçi tasarım örgütü IDEO'nun kurucusu David Kelley tarafından oluşturulan tasarım odaklı düşünce, sadece problemleri çözmeye değil, çözümleri bulmaya ve örgütü hırslı hedeflere taşımaya odaklanan bir örgüt yeniliği yaklaşımıdır. Üç element—insan, teknoloji ve örgüt—bir duruma pek çok farklı çözüm oluşturmak için uygulanmaktadır ve her zaman müşteri ya da kullanıcı merkezde yer almaktadır. Geleneksel tasarımda olduğu gibi hiçbir fikir çok uçuk değildir, hiçbir yaklaşım çok yenilikçi değildir ve başarısızlık sadece hoş görülmez, kabul edilmektedir.

Tasarım odaklı düşünme yıllardan beri yeni şeyler bulma ve problem çözmeye kullanılmaktadır. Fakat, bunun insan kaynaklarında kullanılması nispeten yeni bir olgudur. IBM, CISCO, Telstra örgütleri

düşünce tasarımına önem veren Amerikan örgütlerindedir (Bersin vd., 2016; Elsbach & Stigliani, 2018).

Tasarım odaklı düşünme uygulaması İK'nın çalışan tecrübesini arttırmadaki rolünü, süreç geliştiriciden tecrübe mimarisine doğru değiştirmiştir. Tasarım odaklı düşünme beş safhadan oluşur; Empati – Tanım – Tasavvur-kavrama – Örnek model (prototip) – Test aşaması (Stickdorn & Schneider, 2012).

Tasarım odaklı düşünme, Hindistan'da promosyonun çok fazla olduğu bir pazarda faaliyet gösteren online yiyecek örgütüne tatbik edilmiş (Mootee, 2013) ve iş geliştirme, marka bağımlılığını artırma ve rekabet avantajını artırma konularında üstünlük sağlaması amaçlanarak kullanılmıştır. Yılda yüzde 10 gelişen ve 10 milyar \$'lık bir iş alanında faaliyet gösteren X örgütünün başarısının ana unsurları indirimleri ve çabuk dağıtımına sahip olmasıdır (India Statistica Report, 2019). Makaleye konu olan yiyecek örgütünün kurucuları daha önce başarısız bir lojistik örgüt kurucuları olarak belirtilmiştir. Bu kurucular, eski tecrübelerinden de yararlanarak geniş bir araştırma yapmışlardır. Neticede buldukları “dağıtım filosu”nun bu işin başarısı için kilit bir nokta olduğudur. Dağıtım filosu yani “dağıtım ortağı” delivery partner (DP) olarak adlandırılmıştır. Tasarım odaklı düşünme temelli İK çözümü dağıtım ortağı (DP) olarak belirlenmiştir. “Dağıtım ortakları” genç erkek, düşük gelir grubuna ait, üniversiteye gitme arzusu taşıyan, para kazanma ihtiyacı olan kişiler olarak belirlenmiştir. X örgütünün geliştirdiği çalışan ödeme stratejisi, İK sorunlarını ve kazançlarını çözmek için kabul edilen iki yönlü strateji olarak belirtilmiştir. 10 adet siparişin üzerindeki tüm teslimatlar ek bir ödeme ile teşvik edilmiştir, zamanından önce dağıtana ödülleri verilmiştir. Oldukça yoğun rekabetin olduğu ve metalaşmış bir endüstride bu stratejiyi kullanan X örgütü açık ara pazar lideri olarak ortaya çıktı ve 35,000 restoran ile ortaklık kurarak ve 20,000'den fazla genç insanı işe alarak günde 1,4 milyondan fazla sipariş teslim ederek pazar lideri olmuştur. İK liderleri, çalışanların tecrübeleri, örgütün iş stratejileri ile müşteri servisleri arasındaki bağın farkındadırlar. Fakat bunu nasıl şekillendirecekleri önemlidir. Cevap, muhtemelen “design thinking” yani tasarımcı düşüncede olacaktır. Çalışanların tecrübeleri ve bilgileri sürdürülebilir iş performansında kilit unsurdur. Bunun önemi, araştırmacılara göre ön cephede çalışanların başarılı olmaları müşteri servis kalitesi ve gelir artışı sağlamaktadır. Tasarımcı düşünce, müşteriye tasarımın merkezine yerleştirmektedir.

## 5. Süreç Bazlı Yaklaşımdan Deneyim Bazlı Yaklaşımına Geçiş

Tasarım odaklı düşünce “müşteri”yi tasarımın merkezine yerleştirmekte ve insanların ürün siparişinden fatura ödemeye ve arkadaşları ile sosyal medya üzerinde görüşmeye kadar günlük hayatlarında beklemedikleri kolay, dijital deneyimleri yaratmak için önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok tüketici odaklı süreç ve etkileşimin daha tatmin edici bir tüketici deneyimi sunmak için tekrar şekillendiği ve basitleştirildiği gibi, İK da kendi yaklaşımlarını değiştirebilmektedir. Buradaki fikir, süreç odaklı bir düşünce sisteminden her zaman İK müşterisi – bunlar bir aday, çalışan, olası bir çalışan veya eski bir mezun olabilmektedir – için deneyim ile başlayan bir düşünce sistemine geçiş yapmaktır (Bersin, 2016).

Deloitte (2016)'nin Küresel İnsan Sermayesi Akımları raporuna göre yöneticilerin yaklaşık yüzde 80'i çalışan deneyimini çok önemli (yüzde 42) veya önemli (yüzde 38) olarak derecelendiriyor ancak sadece yüzde 22'si örgütlerinin farklı bir çalışan deneyimi oluşturmakta mükemmel olduğunu göstermiştir. Geleneksel İK çözümleri genellikle insanları eğitmek, performansı değerlendirmek, uyumu sağlamak veya iş yerinde çalışmayı belgelemek için program veya süreçler geliştirmektedirler. Bunların çoğu formlar, süreç adımları, resmi eğitim veya sınıf etkinlikleri çevresinde kurulmuş durumdadırlar. Bu stratejiler belirli bir oranda işe yarasa da günümüz çalışanı zaten bir e-posta, mesaj, toplantı ve diğer dikkat dağıtıcı iş yeri olayları seli ile boğulmaktadır. Örgütlerin üçte ikisi artık karmaşıklığın örgüt başarısı karşısında bir engel ve örgüt üretkenliğinin büyümesinin önünde bir duvar olduğuna inanmaktadır.

Tasarım odaklı düşünce İK'ya yeni bir rol vermektedir. İK'yı bir “süreç geliştirici” den bir “deneyim mimarı” na dönüştürmektedir. İK'yı çalışmanın her alanını tekrar yaratma gücü ile donatmaktadır: fiziksel ortam; insanların nasıl görüştüğü ve etkileşime girdiği; yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları ve örgütlerin insanları nasıl seçtikleri, eğittikleri, etkileşime girdikleri ve değerlendirdikleri

olarak açıklanmaktadır. Bir CHRO kendisini “baş çalışan deneyimi yetkilisi” olarak tanımlamaktadır ve bu da bu yeni ve güçlü yetkiyi etkili bir şekilde özetlemektedir. Tasarım odaklı düşünme—veya eksikliği—örgütlerin nasıl algılandıklarını önemli ölçüde değiştirebilmektedir (Bersin, 2016).

Pek çok örgüt tasarım odaklı düşünceyi kullanmaktadır. Örneğin General Electric, basitleştirmeyi yeni bir çekirdek örgüt stratejisi haline getirmiştir. Tasarım odaklı düşünceyi, performans yönetimi için basitleştirilmiş bir modeli, hedef yönetimini ve işbirlikleri için yeni mobil uygulamaları ve çalışma için yeni bir prensip grubunu uygulamıştır. Örgüt artık üretim geliştirmesi boyunca çevik metodolojileri kullanmıştır ve yöneticilere, ekiplere nasıl “daha az yapmalarına” ve “daha fazla odaklanmalarına” yardımcı olacaklarını öğretmektedir (Maylett & Wride, 2017).

Başarılı örgütlerin sürekli olarak kullanıcı deneyimlerini nasıl iyileştireceklerini ve bu deneyimlerin rakiplerine göre nasıl karşılaştırıldığını sorduğu gibi, İK da çalışan deneyimine aynı titizlik ile yaklaşabilmektedir. Tasarım odaklı düşünce iş yerlerine, sistemlere, süreçlere ve diğer çalışma elemanlarına ciddi değişiklikler içerebilirken, odağı insanlar üzerinde olmuştur (Brown, 2008).

Jon Kolko tarafından kaleme alınan bir Harvard İşletme İncelemesi - Well Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love (HBR Press, 2014) kitabında belirtildiği üzere, “İnsanlar teknolojiler ve diğer karmaşık sistemler ile etkileşimlerinin basit, hissel ve zevkli olmasına ihtiyaç duyuyorlar” ve makalenin devamında, “örgüte daha düşünceli, daha insani bir yaklaşımı öne çıkarıyor”—bu da hem var olan hem de potansiyel çalışanlar için iş yerini daha çekici hale getirmektedir.

Deloitte'nin Küresel İnsan Sermayesi Akımları 2016 raporunda bahsedildiği üzere, örgütlerin başarılı bir tasarım odaklı düşünce yöntemi ile çalışmaya başlayabilecekleri yerler şöyle sıralanabilir:

- **İK'ı tasarım odaklı düşüncede eğitime:** İK “süreç tasarımı”ndan “insan merkezli tasarım”a geçmelidir. Bu da çalışanların ne yaptıklarını araştırmak, çalışma alanlarını ziyaret etmek ve davranışlarını gözlemlemek anlamına gelmektedir. Bu görüşleri temel alarak üretkenliği, etkileşimi ve çalışan tatminini arttıran çözüm ve programlar tasarlanıp ve aynı zamanda eğitim veya diğer İK hizmetleri sunulabilmektedir.
- **Müşteri hizmetinde tasarım odaklı düşünceden öğrenmek:** Pek çok örgüt tasarım odaklı düşünceyi müşteri hizmeti programlarını geliştirmek için kullanmaktadır. Bir anlayışa sahip olmak için İK, büyük mağazaları, restoranları veya üniversiteleri ziyaret edilip sonrasında iş yeri dışındaki tatmin edici deneyimleri inceleyerek İK, bu örnekleri İK tasarımında kullanımını uygulayabilmektedir.
- **Prototip, pilot, test ve öğrenme:** Yeni programların prototipleri oluşturulmalı ve küçük bir grup ile pilot testi yapıldıktan sonra bu grubun neleri sevdiğini ve sevmediğini anlayarak İK çalışan deneyimini uçtan uca iyileştirebilmektedir.

E- ticaret örgütü GittiGidiyor / eBay TR İnsan Kaynakları (İnsan Deneyimi) biriminin yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda (M. Yüksel, kişisel görüşme, 01.02.2020) Çalışan Deneyimi uygulamaları konusunda paylaşımları da çalışan deneyimi uygulamalarının örgüt kültürüne ve performansına yaptığı katkının önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzde, değişen dünya ekonomisi, toplumsal yapılar ve yeni kuşağın gelmesi ile önemli hale gelen müşteri deneyiminin bir uzantısı olan çalışan deneyimi, örgütlerin Mutlu müşteriler için Mutlu çalışanlara ihtiyacımız var mottosunu benimsemesi ile ortaya çıkmış bir kavramdır. İnsan Kaynakları artık, çalışanların işlerinde yaşadıkları deneyimi daha iyi hale getirmek için çalışan departmanlara dönüşmektedir.

GittiGidiyor'da, çalışan deneyimi eBay global ile beraber ve benzer uygulamalar yapmaktadır. Müşteri hizmetleri mantığı ile hareket eden bir departman haline gelen Çalışan Deneyimi Departmanı, çalışanlarla iletişimde metrik ve SLA (Service Level Agreement) takip etmesi amacıyla bir ticket sistemi kullanmaktadır. Çalışan sorusu/sorunu ile ilgili olarak sistemde bir ticket yaratmaktadır ve ilgili Çalışan Deneyimi yetkilisi bu ticket kapsamında çalışmaktadır. GittiGidiyor / eBay TR Çalışan Deneyimini örgüt içi iletişimle sağlamaktadırlar. İki haftada bir gerçekleştirilen departman temsilcileri ile birlikte yapılan Çalışan Meclisi sayesinde hem departmanlardan gelen olumlu ve olumsuz düşünceler



dinlenmektedir, hem de örgüt içerisindeki başlıkları tartışma imkânı bulunmaktadır. Böylelikle seçilen temsilciler departmanlarını temsil edip departmanları ile iç iletişimi sağlama imkânı elde edilmektedir.

Örgüt içi iletişimi ve sosyal sorumluluğu daha fazla arttırmak için çalışan grupları oluşturulmuştur. Çalışanların örgüt içinde sadece çalışmaya değil sosyal sorumluluğa da zaman ayırarak sosyalleşebilecekleri ve hayallerini gerçekleştirecekleri gruplar oluşturmaları için yardımcı olunmaktadır. WIN kadın grubu öne çıkan gruplardan olmakla birlikte Tiyatro, GOAL (hayvan hakları) gibi birçok grup mevcuttur. Çalışanlar bu gruplara istedikleri kadar katılma hakkına sahiptirler. Ayrıca yapılan etkinlikler sadece o gruba değil tüm örgüte etkinlik olarak iletilmektedir. En güncel etkinlik olan tiyatro grubunun gerçekleştirdiği tiyatro gösterisine CEO dâhil olmak üzere tüm örgüt çalışanları katılım göstermektedir. Böylelikle yapılan her etkinlik örgüt içerisindeki iletişimi daha da güçlendirmektedir. Her yıl çekilen katılım videoları ile her grubun örgüt içerisinde stand açarak gruplarını anlatarak katılımcı çekmektedir. Sonrasında bir yönetim seçilerek aktiviteler düzenlenmektedir.

Bu sürecin örgüt içi yaygınlaşması elbette zaman almaktadır. Fakat işin merkezinde çalışan ve onlara hizmet olduğu için çalışanlar hem teknik hem de davranışsal yaklaşımı çok kısa sürede benimsemişlerdir. Ayrıca yapılan her çalışan grubu etkinliği tüm örgüte duyurulduğu için özellikle sosyal sorumluluk projelerinde yüksek katılım elde edilmektedir. Çalışan meclisinin her toplantısında gündeme gelen konularla da aslında örgütün çalışan temsilcisi ve çalışan deneyimini benimsediği gözlemlenmiştir.

Kullanılan İK ticket sisteminde, her ticket kapatıldığında çalışana bir anket gönderilmektedir ve o ticket üzerinden aldığı hizmeti değerlendirmesi istenmektedir. Örgüt içerisinde yapılan aktiviteler sonrasında SurveyMonkey sistemini kullanarak etkinlik hakkında olumlu-olumsuz düşüncelerini öğrenme şansı elde edilmektedir. Çalışan deneyimi ne kadar artarsa, performansta bir o kadar artış göstermektedir. Çalışan devir oranları azalıyor, çalışan bağlılığı artmaktadır. GittiGidiyor'un iş performansı her sene yapılan çalışan bağlılık anket sonuçları ve "Great Place To Work" listesindeki yerinden ölçümlenmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu makale çalışmasının amacı, çalışan deneyimi kavramının insan kaynakları alanındaki önemini sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bakımından literatür taraması yapmak suretiyle ortaya koymaktır. Örgütlerin en değerli sermayesi olan insan unsuru ile hedeflerine ulaşma ve başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanan bu çalışmada çalışan deneyiminin süreç bazlı bir yaklaşımdan deneyim bazlı insan odaklı bir yaklaşıma nasıl evrildiği hakkındaki konular ele alınmaktadır.

Çalışan deneyimi sağlamak amacı taşıyan kuruluşların, iş başarısının, işgücünün ve insanlar üzerine odaklanarak İK liderlerinin tasarımcı olma ve daha etkileşimli ve verimli ve sürdürülebilir İK çözümleri yaratma fırsatları bulunuyor. Doğru bir şekilde uygulandığında tasarım odaklı düşünce oldukça titiz, disiplinli bir problem çözme yöntemidir. Sürdürülebilir İK için teknolojiyi kullanarak pozitif çalışan etkileşimini garantileyerek örgüt içi nasıl çalıştığını yeniden şekillendirme ve kendi prosedürlerini tekrar tasarlama fırsatı sunmaktadır.

Çalışan deneyimi, mutlu çalışanlar ile verimli bir çalışma ortamı yaratarak örgüt performansının artırılmasında ve bunu sürekli hale getirilmesinde önemli bir araçtır. Çalışanların örgüt markasını benimsediği ve sahiplendiği örgütlerde yüksek düzeyde bir çalışan deneyimi ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün merkezine çalışana alan örgütler çalışma ortamını, çalışanlar için bir sosyal alan olarak dizayn etmelidirler. Sosyal ortamlarda iletişim ve etkileşim çok yüksek olacağı için çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve çalışan deneyimini üst seviyeye çıkarmaları çok daha çabuk ve verimli olacaktır. Günümüzde özellikle Teknoloji örgütleri bunun farkına vararak çalışanlarına etkin bir çalışan deneyimi sunmaktadırlar. Makalede yer alan örneklerde de yer verildiği gibi bu örgütlerin performans ve verimliliklerinde önemli artışlar olmuştur.

Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde örgütler çalışan deneyimini etkin kullanarak sürdürülebilir büyüme için önemli bir adım atacaktırlar. Özellikle Z kuşağının iş hayatına girmeye başladığı bir dönemde nitelikli çalışanları örgütlere çekebilmek ve onları örgüt içinde tutabilmek ancak harika bir çalışan deneyimi ile mümkün olacaktır.

### Kaynakça

- Bersin, J. (2016, Temmuz 19). *The HR Software market reinvents itself*. <https://www.peoplesmatterglobal.com/blog/technology/the-hr-software-market-reinvents-itself-16121>
- Bersin, J., Solow, M. & Wakefield, N. (2016). *Design thinking: Crafting the employee experience*. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capitaltrends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Cohen, P. (2015). One company's new minimum wage: \$70,000 a year. *The New York Times*, 13. [http://www.nytimes.com/2015/04/14/business/owner-of-gravity-payments-a-credit-card-processor-is-setting-a-new-minimum-wage-70000-a-year.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/04/14/business/owner-of-gravity-payments-a-credit-card-processor-is-setting-a-new-minimum-wage-70000-a-year.html?_r=0)
- Copeland, C. (2015). IRA asset allocation, 2011. *EBRI Notes*, 36(9), 1-28.
- Deloitte. (2016). *Deloitte'nin küresel insan sermayesi akımları*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- Digital HR. (2016, February 29). *Revolution, not evolution*. Deloitte University Press.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 20(10), 1-33.
- Green, E. (2016, Temmuz 5). *Gig work isn't changing job landscape, SF economist finds*. <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Gig-work-isn-t-changing-job-landscape-SF-8340347.php>.
- India Statistica Report. (2019). *Online Food Delivery*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-food-delivery/india>.
- Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. *The New York Times*, 15(08), 1-19.
- Kolko, J. (2014). *Well designed: How to use empathy to create products people love*. HBR Press, 2014
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lerman Robert I., & Schmidt Stefanie, R. (2016). *An overview of economic, social, and demographic trends affecting the US labor market*. Final Report, Washington, D.C.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.
- Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management. The attempt of holistic approach. *Economics and Management*, 7(2), 7-12.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2014). War for talent–time to change direction. *KPMG International*, 1-2. <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/07/war-for-talent.pdf>.
- Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2015, Mayıs 27). *Why the future of work is all about the employee experience*. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=632d5a5d6f0a>.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Sachdeva, G. (2017). *Sustainable issues in human resource management*. Institution of Electronics and Telecommunication Engineers, Chandigarh, India, 26th November.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools cases*. Wiley.
- Trends, G. H. C. (2016). *The new organization: Different by design*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. (p.76).