

Dijital Çağda Çalışan Refahı 8

Merve Seda Karcioğlu¹

Özet

Dijital çağ, teknoloji ve internetin yaygınlaşmasıyla karakterize edilen bir dönemi ifade etmektedir. Bu çağda birey, toplum ve kuruluş ekseninde dönüştürücü değişimler meydana gelmiştir. Bu dönemin beraberinde getirdiği artan bağlantılar sonucunda çeşitli avantajlar ile birlikte gizlilik ihlalleri gibi zorluklar da belirmiştir. Refah, bireyin mutluluk, amaç duygusu ve kontrol hissi gibi unsurları içeren kariyer, finansal, sosyal, fiziksel ve toplumsal boyutlarını kapsayan bütünsel bir iyi oluş halini ortaya koymaktadır. İş yaşamının en değerli kaynağı çalışandır ve bu değerli kaynağın refahı da oldukça önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Çalışan refahı, üretkenlik ve çalışan bağlılığı için kritik öneme sahip olup, iş yerinde fiziksel ve zihinsel sağlığın genel kalitesini kapsamaktadır. Dijital çağda akıllı teknolojilerin kullanımı performansı, iş güvenliğini ve iş birliğini artırırken; aynı zamanda stres ve tükenmişlik gibi riskleri gerçek zamanlı olarak yönetmek için fırsatlar sunmaktadır. Bu zorluklarla başa çıkmak amacıyla, insan kaynakları teknolojilerine yatırım, koçluk bazlı liderlik, teknostresle mücadele ve ruh sağlığı hizmetlerini de içeren kapsamlı refah programları sunulması gibi stratejik adımlar atılması önem arz etmektedir. Bu stratejik adımların amacı, teknolojik dönüşümün zorladığı bir ortamda çalışanların refahını ve dolayısıyla kurumsal performansı en üst düzeye çıkarmaktır.

1. Dijital Çağ

Dijital kelimesi, teknolojinin hayatımıza girmesiyle birlikte aktif olarak kullanılan ve farklı anlamları içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu kelime, genel mânada üç farklı anlama gelebilmektedir. Birincisi, “Bir ve sıfır sayılarından oluşan bir dizi bilgi alma ve gönderme sistemini kullanarak, bir elektronik sinyalin var olup olmadığını gösterme”; ikincisi, “Özellikle internet olarak da ifade edilen bilgisayar teknolojilerinin kullanımıyla bağlantılı

1 Öğr. Gör. Dr., Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, merve.karcioглу@atauni.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-5390-4500>

olma”; üçüncüsü ise “(Saatler, kol saatleri vb.) sayıları gösteren kollar yerine, rakamları kullanarak bilgi gösterme” dir (Oxfordlearnersdictionaries, 2025). Dijital kelimesinin çağ açısından ifadesi ise genel olarak ikinci anlamda kullanılmaktadır.

Günümüzde bilgi çağı olarak da ifade edilen dijital çağ, en genel tabiri ile bilginin/bilimsel verinin bilgisayar tabanlı teknoloji sayesinde insanların erişimine ve kullanımına sunulabildiği ve her aşamada kolayca kullanılabilen bir çağ olarak tanımlanmaktadır (Okun, 2022). Dijital çağ, dijital teknolojilerin iletişim, bilgi işleme ve günlük aktiviteler de dahil olmak üzere yaşamın çeşitli alanlarında yaygın olarak benimsenmesi ve entegre edilmesiyle karakterize edilen bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönüştürücü değişim, bireylerin, kuruluşların ve toplumların işleyiş biçimini önemli ölçüde etkilemiştir (Fiveable, 2024).

Dijital çağ, ekonomi ve toplum içinde bilgi dönüşümünün hızını ve kapsamını artıran teknolojiyle karakterize edilen bir çağı ifade etmektedir. İçinde yaşadığımız sistemin bir açıklaması olarak evrim teorisi ise, sürdürülebilirliğin bilgi dönüşümüne dayandığını belirtmektedir. Dijital çağ, bilgi dönüşümünün yalnızca çok yüksek olmakla kalmayıp aynı zamanda giderek insanların kontrolünden çıktığı ve hayatlarımızı yönetmenin daha zor hale geldiği bir evrimsel sistemin gelişimi olarak görülebilmektedir (Shepherd, 2004). Dijital çağ, internet ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla karakterize edilmektedir. Dijital çağda bireyler, tarihin daha önce izin verdiği hızlardan daha hızlı bir şekilde, her zamankinden daha fazla bilgiye erişebilmektedir. Dijital çağın başlangıcını, gerçek anlamda World Wide Web’in (WWW) ortaya çıkması oluşturmuştur. Ancak, Microsoft ve Apple gibi teknoloji şirketleri tarafından geliştirilen kişisel bilgisayarların ortaya çıkmasıyla birlikte bu çağın avantajları daha da yayılmaya başlamıştır (Biscontin, 2025).

Dijital çağın omurgasını dijital teknolojiler oluşturmaktadır. Bu teknolojilerin sürekli gelişerek ve yenilenerek günlük yaşam içerisinde daha görünür hale gelmesi ve yaygınlaşması ile tüm dünyada teknoloji üzerinden oluşturulmuş ortak bir kültür meydana gelmiştir. Bu kültür, içinde çağın oluşturduğu bir yaşam biçimi ve çeşitlilikler bütünü olarak ifade edilebilen dijital kültürü ortaya koymaktadır. Gitgide daha da dijitalleşen bir dünyada faaliyet gösteren örgütler, bu alanda başarılı bir şekilde gelişme yeteneği kazanmak zorundadır (Okun, 2022). Dijital teknolojiler, ekonomileri dönüştürerek, istihdam yaratarak ve en savunmasız ve ücra bölgelerdeki insanların bile yaşamlarını iyileştirerek, kalkınmada yeni bir çağın kapılarını aralamaktadır. Bu teknolojiler, birbirimizle olan iletişim kurma ve iş yapma

biçimimizi ve çevreyle etkileşimimizi önemli ölçüde değiştirmektedir. Uluslararası toplum, gelişmekte olan ülkelerin dijitalleşmesinin faydalarından yararlanırken; riskleri azaltmalarına ve hızlandırılmış yatırımlar ve politika reformları yoluyla birlikte çalışarak dijital uçurumu kapatmalarına yardımcı olmak konusunda eş benzeri görülmemiş bir fırsata sahiptir (Trotsenburg, 2024). Dijital çağ, birey, toplum ve örgüt bazında dijitalleşmeyi zorunlu kılmaktadır.

Dijitalleşmeyi benimsemek artık bir tercih değil zorunluluktur. Hastaneler, okullar, enerji altyapısı ve tarım gibi kalkınmayı destekleyen kritik hizmetlerin tamamı bağlantı ve veriyle çalışmaktadır. İnternete erişim ve dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanma becerisi olmadan, ne yazık ki çok sayıda insan modern dünyanın dışında kalmaktadır. Herkesin erişebileceği yeni bir dijital çağ, gelecek nesiller için daha kapsayıcı, dirençli ve sürdürülebilir bir dünya şekillendirme potansiyeline sahiptir (Trotsenburg, 2024). Dijital çağın neden olduğu sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir (Fiveable, 2024):

1. Dijital çağ, bireylerin etkileşim kurma, bilgiye erişme ve iş yapma biçimlerini dönüştürerek artan bağlantı, iş birliği ve erişilebilirliğe imkân sunmuştur.
2. İnternet, mobil cihazlar ve bulut bilişim gibi dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmeler, kuruluşların çalışma biçiminde devrim yaratarak, daha fazla verimlilik, veriye dayalı karar alma ve küresel iş birliğini mümkün kılmıştır.
3. Dijital çağ, kullanıcı dostu ve ergonomik dijital arayüzler ve çalışma alanlarının tasarımında yeni zorluklar ve hususlar ortaya çıkardığı için insan faktörleri psikolojisi alanını önemli ölçüde etkilemiştir.
4. Dijital teknolojilerin işyerlerine entegre edilmesi, kuruluşların insan merkezli tasarım ilkelerine öncelik vermesi ve dijital sistemlerin ve araçların kullanıcıların ihtiyaçlarına, yeteneklerine ve sınırlamalarına göre uyarlanması ihtiyacını doğurmuştur.
5. Dijital çağ, kuruluşların üretkenliği, yaratıcılığı ve çalışanların refahını destekleyen esnek, iş birliğine dayalı ve teknoloji destekli ortamlar yaratmaya çalışmasıyla iş yeri tasarımında da değişikliklere yol açmıştır.

Gördüklerimiz, gösterdiklerimiz ve nasıl baktığımız, dijital çağın olanakları, dinamikleri ve söylemleri tarafından giderek daha da belirgin hale getirilen temel örgütsel kaygılardır (Flyverbom vd., 2016). Dijital çağ, birçok avantaj sağlasa da, mahremiyetin ihlali ve yanlış bilgilerin yayılması gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Çok sayıda insan, bilgi bombardımanına

tutulmuş ve bu durum, neyin dikkate alınması, neyin göz ardı edilmesi gerektiğini anlamayı zorlaştırmıştır. Sosyal medya siteleri ve internetteki diğer platformlar aracılığıyla yayılan tüm bilgiler doğru veya gerçek değildir. Hangi bilgi kaynaklarına güvenilmesi gerektiğini anlamak da her zaman mümkün değildir. Ayrıca, bilgiye erişim her zamankinden daha kolay olsa da, hâlâ aynı seviyede değildir. Dijital çağdan faydalanmak için tüketicilerin internete erişim sağlayan elektronik cihazlara erişiminin olması gerekmektedir. Son olarak, dijital çağda bilginin yayılma kolaylığı, gizliliğe elverişli değildir. Bilgiler kolayca çalınabilir veya rıza olmadan toplanabilir ve ardından kâr amacıyla dağıtılabilir. Telefon kayıtlarını, internet kayıtlarını, fiziksel konumları ve diğer verileri gizli tutmak oldukça zorlaşmaktadır (Biscontini, 2025). Bu doğrultuda dijital çağın olumlu yönleriyle birlikte olumsuz yönlerinin de olduğu söylenebilir.

Özetle dijital çağ, dijital teknolojilerin kullanımıyla karakterize edilen ve dijitalleşmeyi zorunlu kılan bir çağı ifade etmektedir. Bu çağda kuruluşların da dönüştürücü bir değişim yaşayarak dijital teknolojileri aktif olarak kullanmasıyla birçok kolaylığı elde edebileceği gibi bazı olumsuz sonuçlarla da karşılaşma olasılığı olduğu söylenebilir.

2. Refah

Refah, “ rahat, sağlıklı veya mutlu olma hali “ olarak tanımlanabilir (Oxfordlearnersdictionaries, 2025). Ancak, refahın anlık mutluluktan çok daha geniş bir kavram olduğunun farkında olmak önemlidir. Refah, mutlulukla birlikte insanların hayatlarından ne kadar memnun oldukları, amaç duygusu ve ne kadar kontrol sahibi hissettikleri gibi başka şeyleri de içermektedir. Bu bağlamda, New Economics Foundation (2012), refahı şu şekilde tanımlamaktadır: Refah, insanların hem kişisel hem de sosyal düzeyde nasıl hissettikleri, nasıl işlev gördükleri ve yaşamlarını bir bütün olarak nasıl değerlendirdikleri ile ilgili bir kavramdır (MentalHealthFoundation, 2015). Refahla ilgili yaygın düşünce, yalnızca fiziksel sağlıkla ilgili olduğudur, ancak kapsamlı bir refah tanımı çok daha fazlasını kapsamaktadır. Refah, harika bir yaşamın temel bileşenlerini içermektedir. Bunlar, bireyin deneyimleri ve neyin önemli olduğuna dair algılarıdır. Nihayetinde, bireyin hayatının nasıl gittiğini temsil etmektedir. Ancak refah , çalışan refahının bir bileşeni olan sağlıklı yaşamla aynı şey değildir. Refahın temelde beş unsuru bulunmaktadır ve bu unsurlar, şu şekilde ifade edilmektedir (Gallup, 2025; D’Alessandro, Le Derff ve Kowollik, 2025; Caroll, 2025):

1. *Kariyer refahı*: Harika bir çalışan deneyimine sahip olma ve yaptığı işten keyif almaktır. Bu refah unsuru, çalışanların kariyerlerinde büyüme ve

ilerleme becerilerine odaklanmaktadır. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için eğitim programları veya diğer kaynaklar sağlanabilir.

2. *Sosyal refah*: İş arkadaşları ile anlamlı arkadaşlık veya dostluklara sahip olmaktır. Bu refah unsuru, iş yerindeki insanlar arasındaki ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların bağ kurmasına yardımcı olmak için ekip oluşturma egzersizleri veya sosyal toplantılar teşvik edilmelidir.

3. *Finansal refah*: Adil bir ücret alabilme, parayı ve mali durumu yönetebilmektir. Bu refah unsuru, çalışanın ekonomik istikrarını ifade etmektedir. Çalışan refahını desteklemek için rekabetçi maaşlar ve yan haklar sunulmalıdır.

4. *Fiziksel refah*: İş ve ev yaşamının bireyi zihinsel ve fiziksel olarak tüketmek yerine enerji vermesidir. Bu refah unsuru, çalışanın fiziksel sağlığıyla ilgilidir. Ek sağlık hizmetleri veya dinlenme odasında besleyici atıştırmalıklar sunmak düşünülmelidir.

5. *Toplumsal refah*: Bireyin iş yerine ulaşım mesafesinde yaşıyor olabilmesi veya uzaktan çalışıyorsa, istediği bir yerde yaşayabilmesidir. Kısaca, bireyin yaşadığı yeri sevmesidir. Bu refah unsuru, çalışanların ruh sağlığıyla ilgilidir. Farkındalık programlarına zaman ayrılabilir ve daha esnek çalışma koşulları sağlanabilir.

Refah; üretkenlik, yaratıcılık ve etkinlik için gerekli üç beceri olan zihinsel dayanıklılığı, duygusal zekâyı ve direnci destekleyebilir (hibob.com, 2025). Kısaca refah, bireyin yaşamın geneline yönelik olumlu deneyimlerini ve hislerini içermektedir. Bu doğrultuda refah, bireyin kararlarında mantıkla birlikte duygularını kullanabilmesini, yaşadığı olay veya durumlar karşısında yılmamasını ve dayanıklılığını destekleyebilmektedir. Refahın çalışan açısından ifade edilmesi sonucunda ise çalışan refahı kavramı ortaya çıkmaktadır.

3. Çalışan Refahı

Çalışan refahı, üretkenlik, iş tatmini ve devamlılık gibi temel örgütsel sonuçları yönlendirmedeki kritik rolü nedeniyle önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan refahı, bir çalışanın işteki deneyiminin genel kalitesini ifade etmektedir (Pandey, Maheshwari ve Malik, 2025). Başka bir ifadeyle çalışan refahı, bir çalışanın zihinsel, duygusal ve fiziksel sağlığının bütünsel durumunu ifade etmektedir (Caroll, 2025; hibob.com, 2025). Çalışan refahı, kuruluşların çalışanlarının zihinsel, fiziksel ve sosyal sağlığını iyileştirmek için gösterdiği bilinçli çabalarıdır (ebSCO.com, 2021). Bir diğer tanıma göre çalışan refahı, iş yeri ilişkileri, kaynakları ve kararlarından

etkilenen zihinsel, fiziksel, duygusal ve ekonomik sağlığı içeren bir kavramdır (Marinaki, 2025).

Çalışan refahı, güvenli ve destekleyici bir iş yeri ortamı yaratan çeşitli uygulama ve programları kapsamaktadır. Çalışanlarının sağlığına ve gelişimine aktif olarak yatırım yapan firmalar, üretkenlik, moral ve çalışan sadakati oranlarında artışlar gördüklerinden dolayı kurumsal destek, çalışan refahında kritik bir rol oynamaktadır (ebSCO.com, 2021). Çalışan refahı, bir kuruluşun her alanına etki etmektedir: bağlılık, ilgi ve devamlılık, hastalık izni, performans, üretkenlik ve nihayetinde gelir. Çalışan refahı zarar gördüğünde, kuruluşun sağlığı da zarar görmektedir (D'Alessandro vd., 2025).

Çalışan refahı, bireylerin fiziksel sağlıklarının ve yaptıkları işin ötesine bakmak anlamına gelmektedir (greatplacetowork.com). “Çalışan refahı” terimi, çalışma hayatının tüm yönlerini kapsamaktadır: Sağlık ve güvenlik, fiziksel çalışma ortamı, örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı, finansal refah ve çalışanların iş tatmini. Çalışan refahını destekleyen çalışma ortamları, bireyler ve kuruluş için olumlu sonuçlar sağlamaktadır (D'Alessandro vd., 2025). Çalışanlar bütünsel refahlarını önceliklendiren iş yerlerini takdir ettiklerinden dolayı, refahı kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerine etkili bir şekilde entegre eden kuruluşların, kaliteli yetenekleri çekme ve elde tutma olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, çalışan refahını ihmal etmek, devamsızlığın, stresin ve tükenmişliğin artmasına yol açarak nihayetinde kurumsal performansı etkileyebilmektedir. Özetle, çalışan refahına yatırım yapmak sadece ahlaki bir zorunluluk değil, aynı zamanda canlı ve üretken bir iş yeri ortamını destekleyen sağlam bir iş stratejisidir (ebSCO.com, 2021).

Çalışan refahı derken sadece işte refah değil aynı zamanda evde refah da kastedilmektedir. Bunun nedeni, ev hayatı ile iş hayatı arasındaki karmaşık bağlantıdır. Aynı gün içerisinde birey, işte ters giden bir şey yüzünden evde de mahvolmuş bir akşam geçirmektedir. Evde sorunlar varken birey işine tam anlamıyla yoğunlaşamamaktadır. İşverenin, çalışanların hem evde hem de işte en iyi halleriyle olabilmelerini sağlaması kendi yararınadır ve bu da refahı neyin sağladığına dair ayrıntılı bir anlayış gerektirmektedir. Özellikle yetenek sıkıntısı yaşanan bir dönemde, bunun kuruluşun DNA'sına, kültürüne, liderliğine ve ekip yönetimine işlenmesi gerekmektedir (Le Derff ve Kowollik, 2023; D'Alessandro vd., 2025).

Çalışan refahı özellikle zorlu zamanlarda çalışan deneyiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Katılımı, ilgiyi ve devamlılığı artırma ve aynı zamanda iş sonuçlarını iyileşmesi isteniyorsa, çalışan refahı stratejisinin

kuruluşun merkezine yerleştirilmesi gerekmektedir. Olumlu refah bildiren çalışanlar, olumlu duygusal durumlar yaşar ve kendilerini daha ilgili, üretken ve zorluklarla daha iyi başa çıkabilen kişiler olarak görürler. Ayrıca bu çalışanlar, potansiyele ulaşılması, güçlü iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve önemli ve değerli olan şeyleri yapmak gibi olumlu sonuçlar elde ederler (Marinaki, 2025; Hastwell, 2022; D'Alessandro vd., 2025).

Etkili refah programları, belirli kurumsal ihtiyaçları karşılamak, destek sunmak ve büyüme ortamını teşvik etmek için tasarlanmıştır. Anketler, veri takibi ve düzenli kontroller yoluyla refahın ölçülmesi, programların etkili kalmasını ve ekip üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmasını sağlamaktadır (hibob.com, 2025). Refahı teşvik etmeyi amaçlayan programlar arasında danışmanlık hizmetleri, sağlıklı yaşam atölyeleri, ergonomik ofis tasarımları ve iş-yaşam dengesini destekleyen girişimler yer alabilmektedir. Ayrıca, genellikle göz ardı edilen bir konu olan sosyal refahı ele almak, genel çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkileyebilmektedir; çünkü olumlu sosyal etkileşimler ve aidiyet duygusu, tatmin edici bir iş deneyimi için hayati önem taşımaktadır (ebSCO.com, 2021).

Çalışan refahı, yüksek performanslı çalışmanın, gelişen bir iş gücünün ve başarılı bir işletmenin temelidir. Bu refah, büyük ölçüde şunlara katkıda bulunmaktadır (Marinaki, 2025; Fisher, Silvergrate ve Gilmartin, 2023; hibob.com; D'Alessandro vd., 2025):

- Hedef başarısı
- Risk alma
- Ortaya çıkan zorluklara pratik, akıllı çözümler bulmak
- Azalan tükenmişlik ve devamsızlık oranları
- Artan itibar, güçlenme, bağlılık ve etkileşim
- Azalan sağlık harcamaları
- Gelişen bir örgüt kültürü

Yöneticilerin çalışan refahını sağlamaya yönelik gerçekleştirmesi gereken eylem maddeleri şu şekildedir (gallup.com, 2025):

1. *Çalışanların güçlü yönlerini keşfetmelerine yardımcı olunmalıdır:* Çalışan deneyimini çekimden performansa kadar güçlü yönlerle dayalı bir strateji kullanarak tasarlayarak yüksek gelişim kültürü yaratılmalıdır.
2. *Kötü niyetli yöneticilere tahammül edilmemelidir:* Çalışanların hayatını zorlaştıran yöneticiler görevden alınmalıdır. Bu tür yöneticiler çok büyük bir risk oluşturmaktadır.

3. *Yöneticiler, koç olarak yetiştirilmelidir:* Yönetici zihniyeti, çalışanların performansını geliştiren ve anlamlı geri bildirimler sağlamak için düzenli koçluk görüşmeleri yapan bir patron olmaktan çıkarılıp bir koç olmaya taşınmalıdır.
4. *Kariyer gelişimiyle ilgili konuşmalara refah da dâhil edilmelidir:* Güven bağı paylaştan yöneticiler ve ekipler, işyerinde refah hakkında anlamlı tartışmalar yapabilmelidir.

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak çalışan refahının bir çalışanın ruhsal, fiziksel, ekonomik ve sosyal anlamda kendini iyi hissetmesiyle alakalı bir kavram olduğu söylenebilir. Çalışan refahının sağlanmasıyla ilgili yöneticilere çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarma, onlara koçluk yapma, refahla ilgili görüş alışverişinde bulunma gibi önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetici, bu sorumlulukları yerine getirdiği takdirde devamsızlık, tükenmişlik, sağlık harcamaları oranlarında düşüş sağlayabilmekte ve hedefe ulaşma, örgütsel anlamda imaj, itibar, güven ve bağlılık oranlarında artış elde edebilmektedir.

4. Dijital Çağda Çalışan Refahı

Çalışan refahı, çalışanların iş yerinde ne kadar iyi işlev gördüğü ve hissettiğiyle ilgili bir kavramdır (Keeman vd., 2017; Valtonen ve Holopainen, 2025). Dijital çağda çalışan refahı ise çeşitli faktörler ile birlikte akıllı teknolojilerin kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Birçok kurum veya kuruluş çeşitli faktörleri kullanarak çalışan refahı seviyelerinde artış gözlemleyebilmekte ve olumsuz sonuç seviyelerinde ise düşüş elde edebilmektedir.

Yöneticilerin çalışan refahını sağlaması için temel öneri; çalışanlara destekleyici denetim, terfi fırsatları, temel ofis malzemeleri ve teknolojisi, ruh sağlığı hizmetlerini de içeren genişletilmiş sağlık hizmetleri ve çalışanların refahını ve kurumsal performansını artırmak için ücretli izin gibi iş kaynakları sağlamaktır. Olumlu sosyal değişimin etkileri arasında, çalışan sağlığını iyileştirme ve işletme, çalışanlar ve aileleri için sağlık hizmetleri maliyetlerini azaltma, böylece toplumlarının sağlığını iyileştirme olasılığı yer almaktadır (Black, 2021). Bu uygulamaların yerine getirilmesinde ise akıllı teknolojilerin aktif olarak kullanılması büyük yararlar sağlamaktadır.

Akıllı teknolojilerin kullanımının refah sorunlarının gerçek zamanlı olarak belirlenmesinde kritik bir önemi bulunmaktadır. Bu kullanım, gerçek zamanlı veri birikiminin sağlanması, ortaya çıkan sorunlara anında müdahale etme ve etkili bir şekilde yanıt verme fırsatı yaratmaktadır. Bu sayede insan kaynakları ve yönetim, olası tükenmişlik ve işten ayrılmaları önleyebilmektedir. Yapılan bir pilot çalışmada, Mini Mutluluk Anketi ve

çalışanların bir refah programının parçası olarak çeşitli derslere katılmadan önce ve sonra refahlarını öznel olarak hızla değerlendirmelerine olanak tanıyan tek örneklemlili bir ön-son çalışma tasarımı kullanılarak çalışan refahı değerlendirilmiştir. Çalışanlar derslere katıldıktan sonra kendilerini duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak daha iyi hissettiklerini ve stres seviyelerinde düşüş yaşadıklarını bildirmişlerdir. Bu bulgular, çalışan refahını artırma amacıyla dersler sunmayı ve değerlendirmeyi amaçlayan kuruluşlar için önemlidir (Edwards ve Marcus, 2018). Burada tanımlanan refah programları, çalışanlara fiziksel veya ruhsal sağlıklarını nasıl artırabileceklerini öğretmek için tasarlanmış herhangi bir programdır ve çeşitli planlar ve uygulama yöntemleriyle sunulmaktadır. Bazı kuruluşlar, ara sıra refah girişimleri sunarken; daha bütünlük bir işyeri refah programı, bu programların sağlık, hastalık önleme ve refahı bütünlükteştirmeyi amaçlayan ve bir değerlendirme bileşeni içeren yapılandırılmış programları içerdiği bir program sunmaktadır (Spence, 2015; Edwards ve Marcus, 2018). Geçmişte kuruluşlar, sorunları hafifletmek için sağlık sigortası ve çalışan destek programlarına yönelmiştir. Günümüzdeki kuruluşlar ise hastalıkları önlemek ve çalışan refahını iyileştirmek için yapılandırılmış refah programları uygulamanın değerinin daha fazla farkına varmaktadır. İşyeri refahının ekonomik ve sosyal değerini fark eden bu artan sayıdaki kuruluşlar, işyeri sağlık modelinin evriminde önemli bir dönüm noktasını oluşturmaktadır (Edwards ve Marcus, 2018; Spence, 2015).

Akıllı teknolojilerin kullanımı sayesinde çalışan refahı ile ilgili şu sonuçlar elde edilebilir (Thynne, Holland, Vieceli ve Tham, 2022):

- Akıllı teknolojinin kullanılması, gerçek zamanlı refahın değerlendirilmesini sağlar.
- Akıllı teknoloji, ciddi sıkıntı yaşayan çalışanlara daha hızlı müdahale edilmesini sağlar.
- Akıllı teknoloji, çalışanların refahının yönetimini iyileştirebilir.

Çalışan refahı, çalışma ortamında başarılı olan bir çalışanın olumlu fiziksel ve psikolojik sağlığını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Helzer ve Kim, 2019). İşverenlerin ve kuruluşların refahı hedefleyen iş yeri programlarının daha geniş bir şekilde uygulanmasını, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamasını ve somut sağlık ve iş sonuçları üretmesini sağlamaları gerekmektedir. Bunu başarmak için halk sağlığı liderleri, bu tür programların işverenlerin finansal ve insan sermayesi ihtiyaçlarına sağladığı faydalar konusunda ikna edici bir iş gerekçesi sunmaya devam etmelidir. Bu gerekçeyi ortaya koymak, çeşitli ortamlarda ve çok çeşitli sağlık ve ekonomi önlemlerinde çalışan

refahı müdahalelerinin etkinliğine dair kanıt tabanının güçlendirilmesini gerektirecektir. Bu çabaların birçoğu hâlihazırda devam etmektedir ve çeşitli işverenler ve diğer paydaşlarla iş birliği içinde çalışarak, çalışanların güvende, sağlıklı, mutlu ve üretken olduğu ve en yüksek kişisel potansiyellerine ulaşmak için her fırsattan yararlandığı bir geleceğe ulaşılabilir (Adams, 2019).

İnovasyon, çalışma ortamı, çalışan odaklılık, şirket kültürü ve fedakârlık, küçük işletmeler için iş yeri sağlığının temel kavramları olarak tanımlanmaktadır. Bu tür firmaların bu kavramlara ve bu kavramlarda yer alan çeşitli temalara odaklanması kritik öneme sahiptir. Çalışan refahını stratejilerinin merkezine koyan ve diğer önemli konuları ele alan şirketler, iş yeri sağlığı programlarının etkinliğini artırabilir ve hem yatırım getirisini hem de son zamanlarda kabul gören yatırım değerini artırabilir (Employee well-being in smaller firms, 2017).

İçinde bulunduğumuz dijital çağda yaşanan bir olaya örnek verilecek olursa, 2020’de COVID-19’un ikinci dalgasının zirvesinde, birçok sağlık görevlisi devam eden bir pandemiyle uğraşırken fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş hissetti. COVID-19’un sürekli bir endişe kaynağı olduğu (izin günlerinde bile), çalışma düzenleri ve uygulamaları üzerinde ve nihayetinde refahları üzerinde artan bir baskı oluşturduğu açıktı. Bu stres ve baskının büyük bir kısmı, e-günlükler aracılığıyla biriken bilgilere yansdı. E-günlük uygulamasını kullanarak, gerçek zamanlı olarak sağlık görevlilerinin kaynaklarının tükendiğini ve birçoğunun işten uzak kaldıkları zamanlarda bunları yenileyemediğini tespit edildi. Geleneksel ankette haftalar sonra ortaya çıkan bilgiler (Kessler sonuçları), refaha yönelik bu zorlukların gerçek zamanlı olarak ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Açıkçası, tüm paramediklerin akıllı teknolojiye erişebilmesi ve işlerinin iyiliğini takip eden uygulamalara sahip olması, pandemi sırasında ve sonrasında ön saflarda çalışan bir iş gücünün gerçek zamanlı iyiliğinin geliştirilmesinde yalnızca zamanında değil, aynı zamanda potansiyel olarak da önemli bir ilerlemedir; elbette kişisel gizlilik konusunda doğru kontrol ve dengeler ile (Thynne vd., 2022).

4.1. Dijital Teknolojilerin Çalışan Refahı Açısından Faydaları

Çalışan refahı; performans, ilişki ve sağlık şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar açısından dijital teknolojilerin faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Valtonen ve Holopainen, 2025):

1. Performans

a. İş yükü: Yeni teknolojilerin tanıtımı, işi daha kolay hale getirmektedir. Ürün yönetimine ilişkin iletişim sistemi, yapılması gerekenler hakkında ayrıntılı talimatlar verebilmektedir ve iş yükünü azaltmaktadır.

b. Yeterlik: Veri aktarımının ve kullanımının otomatikleştirilmesi, ürünün tasarımına harcanan toplam süreyi hızlandırmakta ve düzenlemektedir. Manuel iş adımlarının sayısı azaldığında, toplam süre azalmaktadır. İş rutinlerinin otomatikleştirilmesi, işi daha hızlı ve daha verimli hale getirmektedir.

c. Yönetim ve Karar Alma: Yeni teknolojilerin kullanımı, idari işleri en aza indirmekte ve verimli bir iş gücü planlaması elde edilmektedir. Üretim yönetimi sisteminin devreye girmesiyle, belirsizlik seviyesi azalmakta ve bilgi miktarı artmaktadır.

d. Yaratıcılık: Yapay zekâ gibi yaratıcı araçlar söz konusu olduğunda, pazarlama fikirleri oluşturmada yapay zekâdan yardım istenebilir veya bir katalog için resmin arka planını değiştirmek üzere Photoshop kullanılabilir. Robotlar, soruları yanıtlayabilir veya bir program kodu oluşturabilir, bu nedenle bazı insanlar bunların kendi çalışmalarını nasıl değiştirebileceğini oldukça yaratıcı bir şekilde düşünürler. Bu nedenle yaratıcılığı besleyen bir etkiye de sahiptirler.

2. Sağlık

a. İş güvenliği: İnsan müdahalesi azaltılmaya çalışılarak, her şey otomatik olarak yapılmaktadır. Böylelikle iş kazası riski de azalmaktadır. Güvenlik konularını tasarlarken dijital model kullanılmaktadır, örneğin çitlerin veya kontrol anahtarlarının nereye yerleştirileceği gibi. Çünkü bunları sanal olarak önce yerleştirip nereye uyduklarını ve nereye gidebileceklerini görmek daha kolaydır.

b. İşyeri ergonomisi: Otomasyonun seviyesi o kadar ilerledi ki, birkaç yıl öncesinde anahtar kullanılmaktaydı, şimdilerde ise dokunmatik ekran kullanılmaktadır. Gelecekte, insanların tasarım çalışmalarına daha erken katılmalarına olanak tanıyan daha güvenli ve daha ergonomik bir çalışma ortamı için çaba gösterilebilecektir.

3. İlişki

a. İletişim: Tüm birimleri ve tüm personeli gerçek zamanlı olarak bilgilendirebilmek ve tüm birimlerde iyi bir iletişim düzeyi sağlayabilmek için Slack kullanılabilir. Dünya çapında kodlayıcılar mevcuttur

ve onları uzaktan yönetmek gerekmektedir, bu nedenle telefon gibi anlık iletişim araçlarının kullanımı faydalı olmaktadır.

b. İş Birliği: Dijital ikiz teknolojisi [proje] genel bakış için kullanıldığında, geliştirme grubundaki iş birliği güçlenmektedir. Çünkü herkesin otomasyonu ve mekaniği görmesini sağlamaktadır. Dijital ikiz teknolojisi, hem şirket içi hem de son kullanıcıyla, yani müşterinin müşterisiyle iletişimi kolaylaştırmaktadır çünkü bilgi dijital olarak aktarılmakta ve gerçek zamanlı veriler kullanılmaktadır.

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak dijital teknolojilerin kullanımı sayesinde çalışanın daha iyi performans sergileyebildiği, fiziksel ve ruhsal anlamda daha sağlıklı olabildiği, daha iyi ilişkiler kurabildiği ve genel anlamda refahının önemli seviyede ilerleme kaydettiği söylenebilir.

4.2. Dijital Çağda Çalışan Refahının Artırılmasına Yönelik Stratejik Adımlar

Dijital işyeri ortamında, kuruluşlar çalışan refahını artırmak için hem teknoloji entegrasyonuna hem de kültürel ve yönetsel desteğe odaklanan çeşitli stratejik adımlar atmalıdır. Bu adımlar, çalışanların genel fiziksel, zihinsel ve sosyal sağlığını desteklemeyi amaçlamaktadır (Pandey, Maheshwari ve Malik, 2025; hibob.com). Dijital çağda çalışan refahının artırılmasına yönelik stratejik adımlar başlıklar halinde verilmiştir ve ilgili açıklamalar altında yer almaktadır.

4.2.1. İnsan Kaynakları (İK) Teknolojisine Yatırım Yapma ve Optimize Etme

Bu adımda yapılması gerekenler şu şekildedir (Borland, 2023):

- *Tek Noktadan Hizmet ve Entegrasyon:* İK liderleri, çalışanların mevcut kaynaklarda gezinmesini zorlaştıran parçalanmış (noktasal) çözümler yerine, çözümler arasında entegrasyonu ve bağlantıyı iyileştiren İK teknolojilerine öncelik vermelidir. Çalışanların aradığı, hem web hem de mobil cihazlarda tek noktadan hizmet sunan İK teknolojisi sistemleridir.
- *Mobil Erişim ve Kolaylık:* Teknoloji sistemleri mobil erişim sağlamalı ve çalışanların beklentilerini karşılamak için kolaylık ve alaka düzeyini ön plana çıkarmalıdır.
- *Kişiselleştirme ve İçgörüler:* İK teknolojileri, kişiselleştirilmiş rehberlik ve ilgili içerikler sunmalı ve bireysel çalışan verilerine dayalı zamanında ve güvenilir içgörüler sağlamalıdır.

- *Yan Haklar Yönetimi:* Çalışanların tüm yan hak bilgilerini özetleyen teknolojiler kullanılmalıdır. Bu, çalışanların daha sağlıklı bir zihin, beden, cüzdan ve yaşam sürmelerine yardımcı olarak üretkenliği ve bağlılığı iyileştirecektir.

4.2.2. Yönetim ve Liderlik Desteği

Liderlik yapma ve yönetim desteği sağlama adımıyla yapılması gerekenler şöyle ifade edilebilir (D'Alessandro vd.,2025; gallup.com, 2025; Giuntella, König ve Stella, 2025; Witters ve Agrawal, 2014):

- *Sürekli Dinleme Mekanizmaları:* Yöneticiler, en iyi çalışan deneyimini oluşturmaya ve refahı desteklemeye yardımcı olmak için sürekli dinleme yöntemlerini kullanmalıdır. 360 derece geri bildirim ve nabız anketleri gibi özellikler, sorunların erken tespit edilmesine ve hızla çözülmesine yardımcı olur.
- *Yöneticilerin Geliştirilmesi ve Güçlendirilmesi:* Çalışanları zorlayan kötü niyetli yöneticilere tahammül edilmemelidir. Yöneticiler, çalışanların performansını geliştiren ve anlamlı geri bildirimler sağlayan koçlar olarak yetiştirilmelidir.
- *İş Güvencesi Sunma ve İş Yükü Yönetimi:* Kuruluşlar, çalışanlarına iş güvencesi sunmalı ve iş yüklerini yönetmelerine yardımcı olmalıdır.
- *Sağlık Uygulamalarını Teşvik Etme:* Liderler, çalışanları sağlıkla ilgili mobil teknolojileri ve uygulamaları kullanmaya teşvik ederek refahta önemli bir fark yaratabilirler.
- *Rol model olma:* Liderler, çalışanlarına rol model olmalı, şirket etkinliklerinde kendi sağlık uygulamalarını göstermelidir.
- *“Aydın Uygulaması” seçme:* Bir “Aydın Uygulaması” seçilerek, sağlıklı yaşamı iyileştirmeyi amaçlayan yeni uygulamaların paylaşılması teşvik edilmelidir.
- *Ekip yarışmaları düzenleme:* Uygulama kullanımını artırmak için ekip yarışmaları düzenlenmelidir (örneğin haftalık adım sayımı gibi).
- *Uygulama şampiyonları atama:* Her lokasyonda, yeni kullanıcılara yardımcı olabilecek uygulama şampiyonları atanmalıdır.

4.2.3. İş Yeri Ortamının ve Süreçlerin İyileştirilmesi

İş yeri ortamının ve iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yapılması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir (D'Alessandro vd., 2025; Kumar

Pothuganti, Pramachandra ve DeviV, 2025; Keeman vd., 2017; Valtonen ve Holopainen, 2025; ebsco.com, 2021; Haepp, 2021):

- *Doğru Teknolojiyle Güçlendirme*: Çalışanlar, iş birliği yapmaları, iletişim kurmaları ve optimum refah için iş-yaşam dengelerini yönetmeleri konusunda doğru araçlarla güçlendirilmelidir.

- *Teknostresle Mücadele*: Teknolojik araçların getirdiği baskı sonucu ortaya çıkan teknostresin (olumsuz bir olgu) etkilerini azaltmak için firmalar, kanıta dayalı müdahaleler geliştirmeli, destekleyici bir çalışma kültürü oluşturmali ve çalışanları kaynak merkezleriyle donatmalıdır.

- *İş Yükünü Azaltma*: Yeni teknolojilerin (örneğin ürün yönetimi iletişim sistemi) tanıtılması, işi kolaylaştırarak iş yükünü azaltmaktadır. İş rutinlerinin ve veri aktarımının otomatikleştirilmesi, manuel iş adımlarını azaltarak işi daha hızlı ve verimli hale getirmektedir.

- *Ergonomik ve Güvenli Çalışma Ortamı*: Gelişmiş otomasyon (insan müdahalesinin azaltılması) ile iş kazası riski azalmaktadır. Kuruluşlar, ergonomik ofis tasarımları ve daha güvenli çalışma ortamları için çaba göstermelidir.

- *Çalışan Gelişimi ve Beceri Eksikliklerinin Giderilmesi*: Yeni teknolojilerin kullanımı konusunda yeterli beceriye sahip olmayan çalışanlar için oluşan olumsuz etki, eğitim verilerek tamamen telafi edilebilir. Bu nedenle çalışanlar geliştirilmelidir.

4.2.4. Kapsamlı Refah Programları Sunma

Çalışan refahının iyileştirilmesine yönelik refah programlarına ilişkin yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir (ebsco.com, 2021; D'Alessandro vd., 2025; Black, 2021; Helzer ve Kim, 2019; Adams, 2019; Thynne vd., 2022; gallup.com, 2025):

- *Bütünleşik Refah Stratejisi*: Kuruluşlar, refahı kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerine entegre etmelidir. Çalışan refahı stratejisi, bağlılık, ilgi, elde tutma ve iş sonuçlarının iyileşmesi için kuruluşun merkezine yerleştirilmelidir.
- *Ruh Sağlığı Hizmetleri*: Bir avantaj olarak daha fazla iş yeri ruh sağlığı hizmeti sunulmalıdır. Genişletilmiş sağlık hizmetleri ruh sağlığı hizmetlerini de içermelidir.
- *Refah Programları*: Kuruluşlar, hastalıkları önlemek ve çalışan refahını iyileştirmek için, sağlık, hastalık önleme ve refahı bütünleştirmeyi

amaçlayan yapılandırılmış refah programları (danışmanlık hizmetleri, sağlıklı yaşam atölyeleri gibi) uygulamalıdır.

- *Refahın Gerçek Zamanlı Yönetimi:* Akıllı teknolojinin kullanılması, gerçek zamanlı refahın değerlendirilmesini sağlamaktadır ve ciddi sıkıntı yaşayan çalışanlara daha hızlı müdahale edilmesine olanak tanımaktadır.

4.2.5. Yapay Zekâyı Stratejik Uygulama

Çalışan refahının iyileştirilmesinde yapay zekânın stratejik olarak kullanımı şu sonuçları sağlayabilir (Valtonen vd., 2025; K ve Shanthi, 2020):

- *Fiziksel Yükü Azaltma:* Yapay zekâ, tekrarlayan ve fiziksel olarak zorlu görevleri otomatikleştirerek çalışanların fiziksel sağlığını iyileştirebilir.
- *İyileştirmeler Sağlama:* Yapay zekâyı stratejik olarak uygulamak, kurumsal görevlerde, veri güvenliğinde ve iş sağlığında somut iyileştirmeler sağlayarak çalışan refahı faydalarını en üst düzeye çıkaracaktır.

Özetle, dijital çağda çalışan refahının artırılması, insan kaynakları teknolojisinden optimum seviyede yararlanma, yönetsel desteği artırma, işyeri süreç ve ortamını gözetim altında tutarak sürekli iyileştirme faaliyetleri düzenleme, refah programlarını uygulama ve yapay zekâdan stratejik olarak yararlanma ile mümkün olabilecektir. Böylelikle, kuruluşların dijital çağın sunduğu imkânlardan yararlanarak çalışanın fiziksel ve ruhsal yani bütünsel anlamda sağlıklı olmasına ve iyi hissetmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Kaynakça

- Adams J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public health reports (Washington, D.C.: 1974)*, 134(6), 583–586. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Biscontini, T. (2025). Information age (Digital age). <https://www.ebsco.com/research-starters/information-technology/information-age-digital-age>
- Black, C. (2021). Leadership Strategies to Improve Employee Well-Being. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. ScholarWorks.
- Borland, A. (2023). Employee Well-Being: A Critical Imperative For HR: Leveraging technology for enhanced employee experience and wellness. *Employee Benefits & Wellness Excellence*, 10(8), 27–29.
- D'Alessandro, R., Le Derff, L. & Kowollik, V. (2025). “Employee health and wellbeing at work”. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-well-being-guide/>
- Edwards, A. & Marcus, S. (2018). Employee Perceptions of Well-Being Programs. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences*. ScholarWorks.
- Employee well-being in smaller firms. (2017). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/dlo-02-2017-0008>
- Fiveable. (2024, August 1). Digital Era – Intro to Psychology. <https://fiveable.me/key-terms/intro-psychology/digital-era>
- Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C., & Stohl, M. (2016). Digital age| the management of visibilities in the digital age—introduction. *International Journal of Communication*, 10, 12.
- Giuntella, O., Konig, J., & Stella, L. (2025). Artificial intelligence and the well-being of workers. *Scientific Reports*, 15(1), 20087.
- Haep, T. (2021). New technologies and employee well-being: the role of training provision. *Applied Economics Letters*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.1922579>
- Helzer, E. G., & Kim, S. H. (2019). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 134–147.
- K, A., & Shanthi, V. (2020). Employee Well-Being – A Path to Redefine Workplace. *SUMEDHA JOURNAL OF MANAGEMENT*. SUMEDHA JOURNAL OF MANAGEMENT, CMR College of Engineering & Technology. <https://doi.org/10.46454/sumedha/9.1.2020.6>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S. and Kuntz, J. (2017), “Employee wellbeing: evaluating a wellbeing intervention in two settings”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, p. 505, doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>.

- KumarPothuganti, S., PRamachandra, G., & DeviV, R. (2025). The impact of technostress on employee engagement and well-being. *Human Systems Management*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/01672533251331503>
- MentalHealthFoundation. (2015, July 20). “What is well-being, how can we measure it and how can we support people to improve it?” <https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/blogs/what-well-being-how-can-we-measure-it-and-how-can-we-support-people-improve-it>
- New Economics Foundation (2012). *Measuring Wellbeing: A guide for practitioners*, London: New Economics Foundation.
- Okun, O. (2022). Dijital çağ, dijital kültür. *Dijital Çağda Yönetim Üzerine Güncel Konular ve Araştırmalar*, 25.
- Oxfordlearnersdictionaries, (2025). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/well-being?q=well+being>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080.
- Shepherd, J. (2004). Why the Digital Era? . G.I. Doukidis, N. Mylonopoulos & N. Pouloudi (Eds.) *Social and economic transformation in the digital era* içinde (ss.1-18) Idea Group Publishing
- Spence, G. B. (2015). Workplace wellbeing programs: If you build it they may NOT come ... because it's not what they really need! *International Journal of Wellbeing*, 5, 109–124. doi:10.5502/ijw.v5i2.7
- Thynne, L., Holland, P., Viecelli, J., & LengTham, T. (2022). Using smart technology to enhance the employee well-being of paramedics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Wiley-Blackwell.
- Trotsenburg, A.V. (2024). “The digital era for all”. <https://blogs.worldbank.org/en/voices/digital-era-all>
- Valtonen A, & Holopainen, M (2025). “Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation”. *Information Technology & People*, Vol. 38 No. 8 pp. 42–72, doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Valtonen, A., Saunila, M., Ukko, J., Treves, L., & Ritala, P. (2025). AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study. *Journal of business research*, 199, 115584.
- Witters, D., & Agrawal, S. (2014). How Mobile Technology Can Improve Employees' Well-Being. *Gallup Business Journal*. Gallup Poll News Service. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html>
- <https://www.ebsco.com/research-starters/sociology/employee-well-being-and-organizational-support>

<https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx#ite-404111>

<https://www.hibob.com/hr-glossary/employee-wellbeing/>