

Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Emre KARASU



Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Emre KARASU



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Emre KARASU

Language: Turkish

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8998-11-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1251>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Karasu, E. (ed) (2026). *Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1251>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgur yayinlari.com/>



Ön Söz

Dijitalleşme, küreselleşme ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümler, günümüz örgütlerinin yönetim anlayışını ve organizasyon yapılarını köklü biçimde değiştirmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler; çalışma biçimlerinden yönetim süreçlerine, insan kaynakları uygulamalarından örgütsel ilişkilerin niteliğine kadar pek çok alanda yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu dönüşüm süreci, yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda örgütlerin çevresel sorumluluklarını, çalışan deneyimini ve yönetim paradigmasını yeniden düşünmeyi gerekli kılmaktadır.

Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon başlıklı bu kitap, dijitalleşmenin yönetim ve organizasyon alanına yansımalarını farklı boyutlarıyla ele almayı amaçlamaktadır. Kitapta algoritmik yönetim, dijitalleşmenin çalışan-örgüt ilişkilerine etkileri, uzaktan çalışma modellerinde ortaya çıkan yeni çalışma deneyimleri ve sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları uygulamaları gibi güncel konular kapsamlı biçimde tartışılmaktadır. Bu kapsamda algoritmik yönetimin örgütlerdeki işlevleri, sağladığı avantajlar ve çalışanlar açısından doğurabileceği riskler değerlendirilirken; dijital yönetim sistemlerinin çalışanların psikolojik sözleşme algıları üzerindeki etkileri de kavramsal bir çerçevede incelenmektedir. Ayrıca uzaktan çalışma modelinde ortaya çıkan dijital presentizm olgusu çalışan deneyimi bağlamında ele alınmakta ve sağlık işletmelerinde çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları değerlendirilmektedir.

Alanında uzman araştırmacılar tarafından hazırlanan bu bölümler, dijital çağın yönetim anlayışına getirdiği yeni fırsatları ve beraberinde ortaya çıkan sorunları çok yönlü bir bakış açısıyla tartışmaktadır. Bu yönüyle kitap; akademisyenler, araştırmacılar, öğrenciler ve dijital dönüşüm sürecini anlamak isteyen yöneticiler için güncel ve kapsamlı bir başvuru kaynağı sunmayı amaçlamaktadır. Emegi geçen tüm yazarlara teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Emre KARASU

Editör

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Yönetici İşlevlerinin Otomasyonu: Algoritmik Yönetimin İşlevleri, Faydaları ve Riskleri 1

Burcu Şefika Doğrul

Aytül Güneşer Demirci

Bölüm 2

Algoritmik Yönetim ve Psikolojik Sözleşme: Dijitalleşen İş İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma 21

Mehmet Yıldırım

Bölüm 3

Uzaktan Çalışma Modelinde Ortaya Çıkan Presenteizm Duygusu 41

Biröl Altın

Bölüm 4

Sağlık İşletmelerinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi 61

Barış Kara

Emre Karasu

Yönetici İşlevlerinin Otomasyonu: Algoritmik Yönetimin İşlevleri, Faydaları ve Riskleri

Burcu Şefika Doğrul¹

Aytül Güneşer Demirci²

Özet

Dijitalleşme, büyük veri ve yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte algoritmik yönetim, örgütlerde giderek daha önemli bir yönetsel mekanizma hâline gelmiştir. Algoritmik yönetim, geleneksel olarak insan yöneticiler tarafından yürütülen görev atama, planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi yönetim işlevlerinin çeşitli yazılımlar ve veri odaklı algoritmalar aracılığıyla kısmen veya tamamen otomatikleştirilmesini ifade etmektedir. Başlangıçta karmaşık sorunları basit işlem adımlarına bölerek çözmeyi amaçlayan algoritmalar, günümüzde iş süreçlerinin koordinasyonu ve emek sürecinin kontrolünde önemli bir rol üstlenmektedir. Literatürde algoritmik yönetim hem örgütsel verimliliği artıran bir yönetim yaklaşımı hem de çalışanlar açısından çeşitli riskler barındıran çelişkili bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel düzeyde algoritmik sistemlerin büyük veri analizi sayesinde daha hızlı ve tutarlı kararlar alınmasını sağlaması, görevlerin gerçek zamanlı olarak dağıtılması, verimlilik artışı, işe alım süreçlerinin hızlanması, maliyetlerin düşürülmesi ve örgütsel öğrenmenin desteklenmesi gibi önemli faydalar sunduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışan perspektifinden bakıldığında algoritmik yönetimin iş özerkliğinin azalması, teknoloji-stres, yoğun gözetim, şeffaflık eksikliği, ayrımcılık riski ve duygusal yabancılaşma gibi çeşitli sorunlara yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda algoritmik yönetim, verimlilik ve rasyonellik vaat ederken aynı zamanda çalışan refahı, adalet algısı ve örgütsel ilişkiler üzerinde karmaşık sonuçlar doğuran çift yönlü bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla algoritmik sistemlerin tasarımında yalnızca verimlilik hedeflerinin değil, çalışanların özerkliği, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi insan odaklı unsurların da dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: sburcudogrul@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8285-6683
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, E-posta: aytul.demirci@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7882-4507

1. Giriş

Gittikçe dijitalleşen dünyada, algoritmalarla yönetimin yükselişi kaçınılmaz görülmektedir. Daha çok matematik ve bilgisayar biliminin kullanımında olan algoritma teriminin son zamanlarda örgüt ve yönetim araştırmalarının konusu olması ise iş ve istihdam ilişkilerinin dönüşümünde önemli bir rol üstlenmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak yarattığı fırsatların mı getirdiği zorlukların mı daha öne geçeceği zamanla anlaşılacaktır. Mevcut durumda pek çok yazar bu durumu bir paradoks olarak değerlendirmektedir.

Algoritmik yönetim, geleneksel olarak insan yöneticiler tarafından yürütülen görevleri ve işlevleri kısmen veya tamamen otomatikleştirmek amacıyla çeşitli yazılımların kullanılmasını ifade etmektedir (Milanez vd., 2025). Dijital teknolojilerin gelişmesi bu algoritmalarda yapay zekânın kullanımının önünü açmıştır. Örgütlerde kullanılan çeşitli algoritmalar, görevleri el cihazları, akıllı telefonlar ve bilgisayarlar aracılığıyla çalışanlara otomatik olarak tahsis ederek bazı yönetim işlevlerini üstlenir.

Zhang vd. (2025), algoritmalarla yönetimin, bazı çalışmalarda sosyo-teknik bir süreç olarak ele alındığını, bazılarında baskın grupların çıkarlarına hizmet eden aracı bir patron olarak görüldüğünü, kimi çalışmalarda örgütsel işlevleri optimize etmek üzere tasarlanmış olsa bile istenmeyen sosyal ve işgücüyle ilgili sonuçlar doğuran çelişkili bir sistem olarak kabul edildiğini tespit etmişlerdir. Bazı araştırmalar ise teknolojinin sadece tarafsız bir araç olabileceğini, doğası gereği ne iyi ne de zararlı olduklarını, etkilerinin onu kullananların amaç ve uygulamalarına göre şekillendiğini vurgulamaktadır (Fry, 2018).

Alanyazında algoritmik yönetimin, örgütlere olan faydalarının nasıl artırılacağına öte yandan potansiyel sorunların üstesinden nasıl gelineceğine, özellikle çalışanlara verilen zararın nasıl azaltılabileceğine yönelik güncel araştırmalar sürmektedir.

Bu çerçevede ilk kısımda algoritma kavramına yer verilmiştir. Daha sonra algoritmik yönetim kavramı ile bu yönetim biçiminin örgütsel işlevleri anlatılmıştır. Üçüncü kısımda algoritmik yönetimin yükselişini sağlayan faydalarına değinilmiştir. Sonraki kısımda algoritmik yönetimin olası sorunlu alanları ve çıkmazları alanyazındaki çalışmalar aracılığıyla aktarılmıştır. Çalışma sonuç ve değerlendirme kısmıyla tamamlanmaktadır.

2. Algoritma Nedir?

Algoritma kavramı, Oxford Sözlüğü'ne göre, özellikle bilgisayar tarafından hesaplamalarda veya diğer problem çözüme işlemlerinde izlenecek bir süreç veya kurallar dizisi şeklinde tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary, t.y.). Benzer

şekilde, bir probleme çözüm üretmek, belirli bir amaca ulaşabilmek veya bir çıktıyı belirleyebilmek için tasarlanmış yola ve birbirini takip eden işlem adımlarına, yönergelere verilen genel bir isim olarak da ifade edilmekte ve ilk kez El-Harezmi tarafından ortaya atıldığı iddia edilmektedir (Aytekin vd., 2018).

Başlangıcı ve sonuçları (çıktı) açıkça belirtilmiş işlemler kümesi olan algoritmalar, işlem basamaklarını takip etmek suretiyle en mantıklı çözüme ulaştırmayı hedefler. Günlük yaşamda pek çok faaliyetle ilgili işlem adımları algoritmalara örnek olabilmektedir. Örneğin bir yemek tarifi, rubik bir küpün çözümü ya da bir yol tarifi.

Farklı disiplinlerde ve farklı kullanım alanlarında yer alan algoritmaların temel amacı karmaşık görünen sorunları basit ve anlaşılır basamaklara bölerek çözüm sürecini kolaylaştırmak ve daha yönetebilir kılmaktır. Algoritmalar, karmaşıklıklarına, tasarım yöntemlerine ve uygulama şekillerine göre çeşitli türlere ayrılmaktadır. Arama, sıralama, graf boyama, kriptografik, genetik, sıkıştırma, kök bulma v.s. (Aytekin vd., 2018).

Yakın zamana kadar bilgisayar ve matematik bilimi terimi olarak kullanılmalarına rağmen, son zamanlarda endüstrilerde dijitalleşme süreçlerinin hız kazanması, platform çalışma sistemlerinin yaygınlaşması ve yapay zekâ uygulamalarının artmasıyla algoritmalarla yönetim, örgütsel bir inceleme alanına dönüşmüştür.

3. Algoritmik Yönetim

3.1. Algoritmik Yönetim Kavramı

Son yıllarda, GİG ekonomisi olarak adlandırılan, esnek, kısa süreli ve talep üzerine çalışma ile karakterize edilen serbest çalışma ekonomisinde hızlı bir büyüme yaşanmaktadır. Kadolkar vd. (2024), ABD'deki çalışanların yaklaşık %36'sının gelirlerini tamamlamak veya geçimlerini sağlamak için serbest çalışma ekonomisinde çalıştıklarını ifade etmektedir. Yazarlar, serbest çalışma ekonomisinin büyümesinde, serbest çalışanlar ve müşterileri arasında aracı görevi gören çevrimiçi platformların merkezi bir rol oynadıklarını vurgulamaktadır. Bu işletme platformları daha önce insan yöneticiler tarafından denetlenen veya koordine edilen iş gücü faaliyetlerini yürütmek için gelişmiş yapay zekâ ve makine öğrenimi algoritmalarının kullanımını içeren algoritmik yönetim kullanılmaktadır. Dolayısıyla platform tabanlı çalışma denilen bu yeni iş ve işgücü modeli ya da diğer bir adıyla dijital emek platformları, dijital teknolojilerle desteklenen algoritmalarla çalışma prensibine dayanmaktadır.

Ancak dijital algoritmalarla iş yapma uygulamaları, hem dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, hem küresel pandemi krizinin etkisiyle platform şirketlerinin

ötesine geçerek, otellerde, fabrikalarda, perakende ve toptancı depolarında yani geleneksel örgütlerde de yaygınlaşmaya başlamıştır (Güler, 2024).

Algoritmalarla yönetimin yaygınlaşmasının önemli bir ayağını da büyük verileri toplayabilme ve işleyebilmeye olanak veren teknik özellikleri oluşturmaktadır. Algoritmik yönetimin esasını oluşturan ve bireysel karar verme süreci ile işin yapısını şekillendiren bu veri kümeleri, müşteri, üretim ve pazarlama gibi hem örgüt içi hem de örgüt dışı kaynaklardan toplanan büyük miktarda veriyi içermektedir. Bu verilerin insan eliyle işlenmesi çok zordur. Haliyle algoritmalar insanlardan daha hızlı ve uygun maliyetli olarak, karmaşık görevleri yerine getirebilme olanağı yaratır. İşte bu da üretkenliğin artırılmasına yönelik önemli bir vaattir (Yanık ve Engin, 2025).

Asırlardır standartlaştırmaya ve kodlanmaya uygun pek çok problemin çözümünde kullanılan algoritmalar, yerini dijital olarak kodlanmış ve bilgisayar ortamında veri işleyebilen sistemlere bırakmıştır. Baiocco vd. (2022)'ne göre, bilgisayarların sayısal verileri işleme kapasiteleri her geçen gün artmaktadır ve bu durum daha fazla gerçek dünya problemini bilgisayar tabanlı algoritmalarla çözmeye imkân tanımaktadır. Ve bu problem alanlarından biri de *yönetim*dir.

Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC, 2026)'ne göre, algoritmik yönetim, bir örgütte iş gücüne ilişkinin girdinin koordine edilmesi amacıyla bilgisayar programlı prosedürlerin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden bazılarının yerine getirilmesinde yapay zekâ tarafından desteklenebilen veya desteklenmeyen algoritmaların kullanılmasını içermektedir.

Benzer bir tanım yapan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2026)'ne göre, algoritmik yönetim, izlenen verilerin ve diğer bilgilerin kullanılması yoluyla işleri organize eden, görevlendiren, izleyen, denetleyen ve değerlendiren algoritmik sistemleri ifade eder. Bu yönetim sisteminde, iş yerlerindeki bazı yönetsel kararların temelini oluşturan basit ve kurallı sistemlere sahip algoritmalarla yararlanıldığı gibi, öğrenme ve tahminde bulunmayı sağlayan yapay zekâ tabanlı algoritmik sistemler de kullanabilmektedir.

Algoritmik yönetim terimi, çalışanların otomatik veri odaklı koordinasyonunu ve denetimini gerçekleştiren ve bu süreçte insan yöneticilerin veya iş yerindeki diğer insan araçların açık katılımını gerekli kılmayan öğrenme algoritmalarını ifade eder (Röttgen vd., 2025). Bu iş ve süreçler arasında alt ve orta düzey yöneticilerin temel işlevleri ve sorumlulukları arasında olan; görev atama, iş planlama, çalışan performansı izleme ve değerlendirme, ödül/ yaptırım uygulama ve işten çıkarma faaliyetlerini üstlenir.

Duggan vd. (2019) ise, algoritmik yönetimi, “kendi kendine öğrenen algoritmalara, işgücünü etkileyen kararları alma ve uygulama sorumluluğu verilen, böylece insan müdahalesini ve işgücü sürecinin denetimini sınırlayan bir kontrol sistemi” olarak tanımlamaktadır.

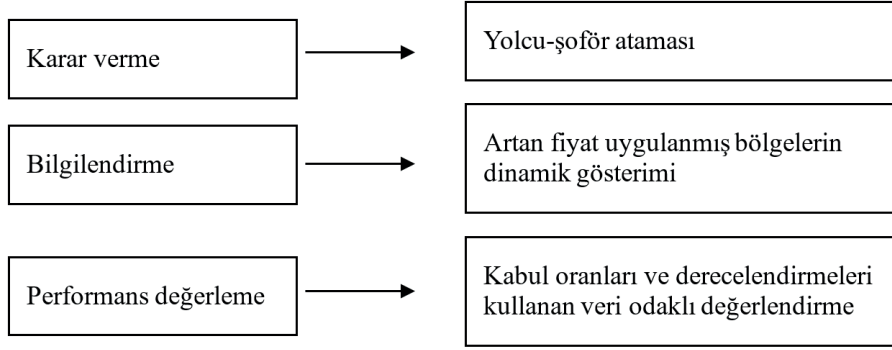
Alanyazında Lee ve arkadaşlarının (2015), algoritmik ve veri odaklı yönetimin mümkün kıldığı Uber ve Lyft gibi yeni araç paylaşım hizmetlerinin, insan işçiler ve çalışma uygulamaları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmaları öncü bir yer tutmaktadır. Yazarlar, algoritmik yönetimi, yönetici işlevlerini üstlenen yazılım algoritmaları ve algoritmaları pratikte destekleyen çevresel kurumsal aygıtları ifade etmek için kullanmışlardır.

Söz konusu araştırmaya göre, bu hizmete, geçerli bir ehliyeti ve iyi durumda kişisel bir aracı olan ve 21 yaşını doldurmuş herkes başvurabilmektedir. Şirketler, başvuranların geçmiş bilgilerini taramakta, yeni sürücülere de yine video tabanlı çevrimiçi oryantasyon sunmaktadır. Kabul edilen sürücüler bir çalışan olmak yerine bağımsız yüklenici olarak tanımlanırlar. Zira nerede, ne zaman ve ne sıklıkla araç kullanacakları kendi kontrollerine bırakılmıştır.

Bu sistemde süreç şu şekilde işlemektedir:

- Sürücülerin öncelikle bir sürüş paylaşım uygulamasını açmaları gerekir.
- Bir yolcu mobil uygulama üzerinden yolculuk talebi oluşturduğunda, algoritma, o yolcuya en yakın sürücüye talebi iletir. Aynı zamanda yolcunun, konumu, puanı, fotoğrafı, adı gibi bilgiler de sağlanır.
- Sürücünün yolcuyu kabul etmesi için 15 saniyelik bir süre tanımlanmıştır.
- Sürücü talebi kabul ederse, yolcu bilgilendirilir.
- Yolcu alınarak yolculuk başlar.
- Fiyatlandırma standart bir değer üzerinden sağlanır ancak belirli bölgelerde yoğunluğa bağlı olarak fiyat artışları dinamik bir fiyatlama algoritması aracılığıyla yeni bir arz talep dengesi oluşturacak şekilde artış gösterebilir.
- Yolculuktan sonra hem yolcular hem de sürücüler, birbirlerini 5 yıldızlı bir değerlendirme sistemi ile değerlendirir.
- Sürücüler için kabul oranları hesaplanır. Bu, kabul edilen yolculuk sayısının sürücüye gönderilen toplam talep sayısına bölünmesiyle hesaplanan bir orandır. Sürücülerin yüksek kabul oranına sahip olması teşvik edilir.
- Yolcu değerlendirmeleri düşük olan ve kabul oranları belirli bir değerin altında olan sürücüler incelenerek, gerekirse platform dışında bırakılabilir.

Lee vd. (2015), Uber ve Lyft'in üç algoritmik özelliğine vurgu yapmışlar ve bunların insan yöneticilerin örgütlerde sırasıyla karar verme, bilgilendirme yapma ve performans değerlendirme rollerine karşılık geldiğini ifade etmişlerdir (Şekil 1):



Şekil 1. Yönetici İşlevlerinin Algoritma İşlevlerine Dönüşümü

Kaynak: Lee vd. (2015)'nin çalışmasından yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Benlian vd. (2022), ABD merkezli hizmet şirketi Uber'in 70'ten fazla ülkede platform tabanlı ulaşım hizmetleri sunarak, 2019 yılında 7 milyardan fazla yolculuk gerçekleştiren yaklaşık 3,5 milyon serbest çalışan sürücüden oluşan küresel bir ağı yönettiğini ifade etmekte ve buna rağmen çoğu Uber sürücüsünün hiçbir zaman bir Uber yöneticisiyle kişisel olarak etkileşime girmemesinin nasıl mümkün olduğunu sormaktadır? Bunun cevabı ise algoritmik yönetimden geçmektedir.

Zhang vd. (2025)'e göre, bazı araştırmalar algoritmik yönetimi daha dar kapsamda tanımlayarak, bir çeşit algoritma destekli insan kaynakları faaliyetleri ile eş değer tutmaktadır. Oysa perakendeden, imalata, bankacılıktan serbest mesleğe değin pek çok faaliyet alanında yapılan çalışmalar tanımın genişletilmesini; makine öğrenimi gerçekleştiren algoritmalar aracılığıyla örgütsel fonksiyonların genelinde yönetsel karar alma süreçlerinin tam veya kısmi otomasyonunu içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.2. Örgütlerde Algoritmik Yönetimin İşlevleri

Baiocco vd. (2022)'ne göre, örgüt yönetiminde, dijital olmayan algoritmik yönetimin ilk örnekleri bürokrasi ve bilimsel yönetim anlayışlarıdır. 1980'lerden itibaren de çeşitli dijital teknolojilerin sisteme kazandırılması, iş süreçleri

hakkında veri toplamayı kolaylaştırmış ve bu verilerin yönetimler tarafından iş kararları almada analiz edildiği bir sürece dönmüştür.

Adams-Prassl (2019)'a göre, algoritmik yönetimin üç ana unsuru vardır;

1. *Algoritmalara veri sağlamak için işçiler/ iş süreçleri ile ilgili verilerin toplanması.* Bu veriler, dijital bilgiler (e-postalar, telefon görüşmeleri, ekran resmi alma vs.), sensörler ve çalışanların kendi kendini izleme eğilimleri (telefonlarımızdaki fitness takip cihazları, sağlık uygulamaları vs.) aracılığıyla elde edilebilen büyük bir verinin toplanmasını gerektirmektedir. Örneğin, MIT'nin yan kuruluşu olan Humanyze, gerçek zamanlı konuşma analizi aracılığıyla çalışanların stres seviyeleri hakkında sonuçlar çıkarılmasını sağlayan sensörlü bir çalışan kimlik kartı geliştirmiştir (Benlian vd., 2022).
2. *Bu verilerin algoritmalar aracılığıyla işlenmesi ve geliştirilmesi.* Yazara göre, toplanan verilerin kayıt altına alınıp düzenlenmesi tek başına yeterli değildir. Yapay zekâ ve makinelerin öğrenmesine dayalı algoritmalar gibi uygulamaların kullanımı ise çalışanların daha fazla verisini toplama, analiz etme ve çalışma yaşamına yön veren metriklerin değişmesine imkân tanımaktadır.
3. *Bu iki unsur sayesinde yapılan ve desteklenen yönetim kararları yoluyla işçilerin koordine ve kontrol edilmesi.*

Parent-Rochelleau X vd. (2022), algoritmaları, çeşitli dijital verilerden yararlanan ve bir yazılım programı aracılığıyla bir tür nicel çıktı (puan veya ölçüt) sağlayan bir hesaplama prosedürü olarak tanımlayarak, örgütlerde bu algoritmaların üç niteliğini ön plana çıkarmışlardır.

- a) Tanımlayıcı işlev: Örneğin, işi izlemek ve verimliliği değerlendirmek
- b) Tahmin edici işlev: Programlar çıkarmak, müşteri trafiğini tahmin etmek
- c) Kural koyucu işlev: Çalışanın maaşına yapılacak zam oranını veya ikramiyesini belirlemek vs.

Bir başka çalışmada Parent-Rochelleau X ve Parker (2024), yönetim ve insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında sayılan altı alanın kısmen veya tamamen algoritmik sistemler kullanılarak yürütüldüğüne ilişkin tespitlerinden yola çıkarak algoritmik yönetimin işlevlerini ortaya koymuşlardır. Bu işlevler algoritmik izleme, hedef belirleme, planlama, performans değerlemesi, ücretlendirme ve işten çıkarma şeklinde belirlenmiş ve kapsamı aşağıda tablo halinde verilmiştir:

Tablo 1. Algoritmik Yönetimin İşlevleri

<p>Algoritmik izleme</p> <ul style="list-style-type: none"> Örgütlerin çalışanların davranışları veya işleriyle ilgili verileri gerçek zamanlı olarak toplamak, birleştirmek, analiz etmek ve raporlamak için algoritmik sistemlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Algoritmik izleme genellikle diğer algoritmik yönetim fonksiyonlarına bağlıdır ve sistemin izleme verilerini otomatik karar vermede kullanımına olanak tanır ve daha karmaşık verileri işleyebilme ve analiz edebilme yeteneğine sahiptir. 	<p>Algoritmik hedef belirleme</p> <ul style="list-style-type: none"> Görev atamak, çalışanların işini organize etmek veya performans ya da verimlilik hedefleri belirlemek için algoritmik sistemlerin kullanımını ifade eder. Bu sistemlerin yüksek tepki hızı, kuruluşların, çalışma ortamındaki ve müşteri taleplerindeki çeşitli dalgalanmalara yanıt vermek için çalışanların hedeflerini gerçek zamanlı olarak ayarlamasına olanak tanır.
<p>Algoritmik planlama</p> <ul style="list-style-type: none"> Çalışanların çalışma programlarını veya çalışma sürelerini belirlemek veya etkilemek için algoritmik sistemlerin kullanımını ifade eder. Bu sistemler, çalışanların ortalama performansı ve müsaitliği, ortalama yanıt süresi, mevcut konumları, çeşitli bireysel tercihleri ve yoğun dönemler ile müşteri talebi tahminleri gibi çeşitli olası koşulları entegre ederek, bir kuruluşun işgücü talebi ve arzı arasındaki en uygun dengeyi belirler. 	<p>Algoritmik performans değerlendirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Genellikle gerçek zamanlı olarak, tipik olarak çeşitli ölçütlerin veya nicelleştirilmiş göstergelerin hesaplanması yoluyla, çalışanların performansını veya verimliliğini değerlendirmek, derecelendirmek veya sıralamak için algoritmik sistemlerin kullanımını ifade eder. Ayrıca algoritmik yönetim sistemleri gelecekteki çalışan performansını tahmin edebilir veya eğitim veya terfi gibi yetenek yönetimi kararlarına rehberlik edebilir.
<p>Algoritmik ücretlendirme</p> <ul style="list-style-type: none"> Çalışanların ücretlerini hesaplamak için algoritmik sistemlerin kullanımını ifade eder; bu hesaplama genellikle algoritmik olarak yönetilen koşullar ve ölçütlere ve gerçekleştirilen görev sayısı, bireysel performans, müşteri memnuniyeti veya doğrudan veya dolaylı olarak verimlilikle ilişkili diğer veriler gibi çeşitli göstergelere dayanır. 	<p>Algoritmik işten çıkarma</p> <ul style="list-style-type: none"> Tatmin edici olmayan değerlendirmelere dayanarak işten çıkarma kararı almak, uygulamak veya kolaylaştırmak için algoritmik sistemlerin kullanımını ifade eder.

Kaynak: Parent-Rocheleau X ve Parker (2024)'in çalışmasından yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Becker vd. (2023), emek süreci teorisine dayanıklık eden yönetim anlayışında, yöneticilerin, ana görevleri iş süreçlerini kontrol ederek en uygun emek kullanımını sağlamak olan sermaye ajanları şeklinde tanımlandığının

altını çizmiştir. Yöneticiler kontrol aracılığıyla emeğin çıktısını artırmak isterler. Buradan yola çıkarak algoritmik yönetimin yükselişini, dijital teknolojilerin işçiler üzerinde kontrol uygulamanın yeni yollarını mümkün kılması ile ilişkilendirmişlerdir.

Yazarlar, çalışmalarında, farklı algoritmaların gerçekleştirdiği işlevleri analiz etmek için Carroll ve Gillen (1987) tarafından önerilen yönetim işlevlerini kullanarak (denetleme, planlama, araştırma, koordine etme, değerlendirme ve personel temini) inceledikleri çok sayıdaki akademik araştırmalarda bu işlevlerin ne oranda algoritmik yönetim çerçevesinde gerçekleştirildiğini tespit etmeye çalışmışlardır. Buna göre, zamanının çoğunu denetlemeye ayıran geleneksel yöneticilerde olduğu gibi, algoritmaların da öncelikle insan çalışanları denetlediğini (%45,8) ve araştırdığını (%37,5) bulgulamışlardır. Yanı sıra, planlama (%27,8), değerlendirme (%21,0) ve personel temini (%18,8) işlevlerinin daha az sıklıkla gerçekleştiğini; koordinasyon işlevinin ise en az tartışılan (%8,3) işlev olduğunu raporlamışlardır.

Josan ve Alpopi (2024), algoritmik yönetimin, çalışanların üretkenliğini izlemek, görevleri atamak ve işgücünün işe alınması veya işten çıkarılmasıyla ilgili kararlar almak için veri analizine dayanan doğasının, örgüt yapısını da değiştirme potansiyeline sahip olduğunu, alt ve orta düzey yönetim kademelerinin ortadan kalkmasıyla sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir.

Özet olarak, verilerin elde edilmesinde kullanılan kaynaklar ve dijital araçlar ile bunların işlenmesini sağlayan algoritmalar aracılığıyla bir tür yönetsel karar alma işlevi yerine getirilmiş olmaktadır. Mevcut çalışmalar, algoritmaların, geleneksel insan yöneticiler ve örgütlerden beklenen, işe alma, işten çıkarma, faaliyetlerin planlanması, hedeflerin belirlenmesi, çalışanların ve iş süreçlerinin izlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, koordinasyonun sağlanması, disiplinin sağlanması ve denetimin yapılması gibi karar vermeyi gerektiren pek çok işlevi yerine getirebilir durumda olduğunu göstermektedir.

4. Algoritmik Yönetimin Faydaları

Algoritmik yönetim alanında yürütülen çalışmalar, özellikle yapay zekâ destekli algoritmalarla yönetimin çalışanları, kuruluşları ve toplumları her düzeyde etkileyen hatta oyun değiştirici bir yönetim yaklaşımı olabileceğini vurgulamaktadır. Algoritmik yönetim biçiminin gittikçe daha fazla kullanılır olmasının ve belki de önlenemez yükselişinin altında şüphesiz yarattığı faydalar yatmaktadır. Literatürde örgütsel düzeyde yapılan çalışmaların algoritmik yönetimin olumlu yanları ve yarattığı faydalara vurgu yaptığı görülürken; çalışanların perspektifinden ele alınan çalışmalarda bu yönetim biçiminin potansiyel sakıncaları veya çıkmazları ortaya konmaktadır.

Algoritmik yönetim teknik ve uygulamalarının yönetime ve işçilere bir tür yardım, yönlendirme ve tahmin sağladığı için verimliliği ve karlılığı artırmaya yardımcı olabileceği genel olarak kabul görmektedir. Bunun yanı sıra çalışmalarda algoritmik yönetimin yükselişinde etkili olan başka unsurlar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Örgütsel adalet algısını artırmak: Algoritmik yönetimin önemli faydalarından biri özellikle rutin ve karmaşıklığı az olan görevlerde, prosedürel adaleti artırma ve önyargıları azaltma kapasitesine sahip olmasıdır. Hız ve tutarlılığa sahip algoritmalar, büyük veri setlerini yönetmesi, görevlerin gerçek zamanlı olarak dağıtılması ve kuralların tek tip olarak herkese uygulanmasını sağlayarak, adalet ve doğruluk algısına katkıda bulunurlar (Ajayi, 2025).

Verimlilik artışına katkı: Algoritmik sistemlerin gerçek zamanlı geri bildirimler vermek, düzenlenmiş zamanlama ve kişiselleştirilmiş görevler tasarlama gibi özellikleriyle verimliliği artırdığı ifade edilmektedir. İş süreçlerini kolaylaştırmak yoluyla ilgili birim yöneticisinin ya da çalışanın iş kalitesini artırır (Jarrahı vd., 2021). Ayrıca çalışanların, işlemlerin adil yapıldığına yönelik algılarının da dolaylı olarak verimlilik artışına neden olduğu söylenebilmektedir. Örneğin, Bai vd. (2021), Alibaba grubunda bir depo çalışanları üzerinde görev atama işlevine ilişkin bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışanların yarısının görev atamalarını insan yönetici yarısını ise algoritmalar gerçekleştirmiştir. Sahadaki çalışmaları on beş gün boyunca izlenmiştir. Süre sonunda algoritmalar aracılığıyla görev atanan kişilerin yaklaşık %20 daha verimli iş yaptıkları bulgulanmıştır.

İstihdam artışına katkı: Özellikle GİG ekonomileri ve gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek işsizlik ortamlarında insanların hem esnekliğe hem de bir gelire kavuşması açısından değerli bulunmaktadır. Örneğin Adekoya vd. (2023), Afrika'da yaklaşık beş milyon kişiyi istihdam eden çok sayıda dijital platformların, Afrikalılara alternatif bir kariyer seçeneği sunduğunu, dahası kayıt dışı işgücünü azalttığını ifade etmektedir.

İşe alım işlevini kolaylaştırmak: Özellikle yapay zekâ destekli algoritmik yönetim sistemleri, çeşitlilik kriterlerine uygun potansiyel çalışanları tarama, süreci hızlandırma, adaylara daha uygun iş teklifleri sunma, tekrarlı işlerde görevleri üstlenerek insan kaynakları uzmanlarına daha fazla zaman tanıma gibi kolaylıklar sunmaktadır (Business in Europe, Raporu, t. y.).

Doğru kararların alınmasını kolaylaştırmak: Mevcut çalışmalar algoritmik teknolojilerin bireylerin daha önce yaptıklarından daha doğru kararlar almasını mümkün kılabildiğini göstermektedir (Kellogg vd., 2020). Çünkü çok sayıda iş süreci, pazarlama ve müşteri değerlendirme verisini kullanabilmektedir.

Örneğin doktorların radyolojik görüntülere ilişkin karar verme süreçlerini düzenleyen algoritmalar veya müşteri tercihlerini tahmin edebilen makine öğrenimi algoritmaları gibi uygulamalar oldukça kullanışlı görülmektedir.

İşçilik maliyetlerini düşürmek: Örgütlerde kullanılan bazı algoritmik uygulamalar, daha önce insanlar tarafından koordine edilen pek çok işin basit kodlarla yapılmasını sağlamış ve işçilik maliyetlerinin azaltılmasına olanak sağlamıştır. Örneğin, Prabhod (2024), yapay zekâ destekli algoritmaların, klinik süreçlerin verimliliğini arttırdığını ve hastane maliyetlerini %15-20 oranında azaltabileceğini ortaya koymuştur. Özellikle tahmine yönelik algoritmalar, erken tanı ve önleyici bakım imkânı sunarak, sonradan oluşabilecek maliyetli tedavilere olan ihtiyacı azaltabilir (Bulut, 2025).

Örgütsel öğrenmeyi sağlamak: İşverenler, algoritmik sistemleri bireyler arasındaki kullanıcı alışkanlıklarını tanımlamak ve bunlardan öğrenmek için kullanabilmektedir. Haritalar, telefon uygulamaları, müşterilerin e-postalarındaki bilgiler, yazışmaları, adres bilgileri gibi verileri kullanarak, müşterilerin alışkanlıklarını tespit etme, öğrenmeyi gerçekleştirme ve buna bağlı olarak yeni örgütsel stratejiler geliştirebilmektedirler (Kellogg vd., 2020).

Algoritmalarla yönetimin olumlu bir yönüne dikkat çeken Benlian vd. (2022), farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre, tarihsel süreçteki pek çok analitik sistem yöneticilerin karar verme süreçlerini desteklemek için tasarlanmıştır. Bu sistemleri kullanan yöneticilerden beklenti, verileri kullanarak eylemlerde bulunmasıdır. Ancak insan yönetici için uygun eylemlerde bulunmak (kişisel çıkar çatışmaları, sorumluluk eksikliği vb. nedenler) çoğu zaman zorlayıcı olmaktadır. Yazarlar, sistemin sağladığı bilgiler ile yöneticilerin eylemleri arasında oluşan bu boşluğun, algoritmik yönetim sistemlerinin yönetsel karar alma süreçlerini otomatikleştirmesi sayesinde kapanabileceğini ileri sürmektedir.

5. Algoritmik Yönetimin Riskleri

Algoritmik yönetimin örgütsel sonuçları genellikle olumlu olarak ele alınsa da, çalışanlar ve çalışma yaşamı üzerindeki etkileri daha karmaşık ve olumsuzluk yaratacak noktaları işaret etmektedir. Alan yazında hem platform örgütleri hem de geleneksel sektörlerdeki kuruluşlardaki algoritmik yönetim uygulamalarının çalışanlarda, özerklik kaybı, iş yoğunluğunda artış, gözetlenme-izlenme algısı, duygusal yabancılaşma, adalet duygusunun aşınması gibi sonuçlar ürettiği gözlenmektedir.

Özerklik kaybı: İş özerkliği, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını belirlerken sahip oldukları özgürlük ve takdir yetkisinin düzeyini ifade eden ve çoğu zaman iş memnuniyeti, içsel motivasyon ve performans ile ilişkilendirilen

önemli bir kavramdır (Hackman & Oldham, 1976). Oysa algoritmalarla yönetilen örgütlerde, çalışanların görevleri, rotaları, programları, performans hedefleri hatta neyi, ne kadar sürede ve nasıl yapacakları algoritmalar aracılığıyla belirlendiği için, takdir yetkilerini kullanmaları kısıtlanmaktadır (Arslan, 2026). Röttgen vd. (2025), Almanya'daki platform ve geleneksel çalışan örneklemeleri üzerinde gerçekleştirdikleri ve eylem düzenleme teorisini temel aldıkları çalışmalarında, algoritmik yönetim uygulamalarının iş özerkliğini olumsuz etkilediğini ve aynı zamanda tekno-stres düzeyini artırdığını bulgulamıştır. Eylem düzenleme teorisine göre, eylemler amaç yönelimli davranışlar olarak tanımlanırlar ve bir hedefin belirlenmesi bireyin zihninde ulaşılmak istenen standartlar olarak motive edici etki yaratırlar. Frese ve Zapf (1994)'a göre, bir eylemin tam olarak gerçekleşmesi için bireyin zihninde hedef geliştirme-seçme, çevreyi anlama, plan geliştirme, yürütmenin izlenmesi ve geri bildirim işleme şeklinde bir döngüsel süreç gerekmektedir. Algoritmik yönetim, çalışanın bu eylem dizisi üzerindeki kontrolünü üstlendiği için ilk başlarda kolaylaştırıcı görünse de uzun vadede çalışanın iş özerkliği algısını azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Örneğin, Siemens'in Congleton elektrik bileşeni fabrikasında, üretimi gerçek zamanlı olarak planlayan ve işçilere her gün her adımın üretim sürecinde hangi sıra ile gerçekleştirileceğini tam olarak söyleyen özel bir talimat seti sunan Preactor isimli bir algoritma kullanılmaktadır. İşçilerin günlük görevlerini seçme ve sıralama konusunda nerdeyse hiç özerklikleri yoktur (Wood, 2021).

Duygusal yabancılaşma: Sanayi kapitalizmi ile ilişkilendirilen ve pek çok araştırmaya konu olan yabancılaşma kavramı, algoritmalarla yönetimin yükselişi ile yeniden gündeme gelmektedir. Zhang vd. (2023)'e göre, algoritmik yönetim uygulamaları kişisel olmayan ve empati yerine verimliliğe öncelik veren yöntemler oldukları için, çalışanlar kendilerini bir birey olarak görmekten ziyade bir nesne gibi görme eğilimindedirler. Ajayi (2025)'e göre, algoritmik yönetimin, insan duygularını, bağlamı veya ahlaki nüansı yorumlayamaması, karmaşık insan merkezli kararlarda duygusal yabancılaşma riski yaratmaktadır. Verimlilik ve performans sonuçlarını artırmakla birlikte, bu sistemlerin, çalışanların duygusal desteğe, anlayış ve onaylanma ihtiyaçlarına karşılık verememesi, insan yöneticiler ve diğer iş arkadaşlarıyla etkileşimlerinin azalması gibi etkenlerle sosyal bir izolasyona da neden olabilmektedir. Bu durum işe bağlılığın azalmasında etkili olabilir.

Bilgi saklama: Geleneksel iş ortamlarında bilgi saklama, örgütlere zarar veren olumsuz bir iş davranışı olarak nitelendirilmektedir. Liu vd. (2025) çevrimiçi bir anket aracılığıyla farklı sektörlerden çalışanlarla yürüttüğü çalışmalarında, psikolojik mülkiyet teorisi ve telafi edici kontrol teorisine atıf yaparak, çalışanların, bilgiyi sahiplenme ve onu gizleme şeklinde

davranışlar sergilediklerini açıklamaktadır. Yazarlar, algoritmik yönetimin, insan müdahalesini azaltan, akıllı ve kişiselleştirilmiş yöntem ve destek sistemlerini kullanmasının, çalışanların kişisel bilgileri üzerinde kontrollerini artırmak istemeleriyle sonuçlandığını vurgulamaktadır. Çalışanlar, iş üzerindeki kontrollerini kaybettiklerinde, görevleriyle ilgili bilgileri, fikirleri ve uzmanlığı kontrol edebildikleri veya etkileyebildikleri için kişisel bilgilerinde meydana gelen değişiklikleri saklama yoluna gitmektedirler.

Şeffaflık eksikliği: Stefański ve Żywolewska (2024)'e göre, algoritmik yönetimde en büyük sorunlardan biri "kara kutu" olarak görülmesidir. Karar alma süreçlerinde yapay zekâya dayalı işleyişteki şeffaflık eksikliği, çalışanlar da dahil olmak üzere verileri işlenen her grup için büyük bir endişe kaynağı olarak kabul edilmektedir. İş başvurularının reddedilmesi, performanslarına ilişkin değerlendirmeler, görev atamaları gibi istihdama ilişkin hayati kararlarda çalışanların algoritmaların işleyişine dair bilgi sahibi olmamaları yasal haklarını koruma, itiraz etme gibi süreçleri işletmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Ayrımcılık: Makine öğrenmesi olarak ifade edilen yapay zekâ tabanlı algoritmaların kullanım alanları gün geçtikçe genişlemektedir. İşe alımlarda, eğitimde, bankacılık işlemlerinde, borsa faaliyetlerinde, ceza adaletinin sağlanmasında vs. Wang vd. (2024), örneğin, bu algoritmaları hâkimlerin eski suçluların yeniden suç işleme olasılıklarını tahmin etmede, öğretmenlerin yeniden işe alınıp alınmayacaklarının tahmininde veya okulların hangi öğrencileri kabul edeceklerini belirlemede kullanılabildiklerini ifade etmektedir. Algoritmik sistemler, süreçteki insan yargılarını azaltmayı hedeflemekle birlikte, uygulamada, algoritmaların içinde gizli kalan, yeni, karmaşık ayrımcılık türleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Silkin (2026), bu algoritmaların hedefleri, eğitildiği ve kullandığı veriler veya çoğu zaman belirsiz olan nedensel bağlantılar nedeniyle önyargılara hatta yasa dışı ayrımcılıklara yol açabildiğini vurgulamışlardır. Yazar, Uber sürücülerinin, araç çağırma uygulamasının beyaz olmayanlara karşı önyargılı olduğunu, bu ırkçı algoritma nedeniyle dışlanmış hissettiklerine dair bir örnek vermiştir. Bu tür örnekler özellikle dezavantajlı çalışanlar açısından önemli bir zorluk yaratmaktadır.

Sağlık sorunları: Vignola vd. (2023), işçi sağlığıyla doğrudan ilişkili olan iş kalitesi kavramını ele aldıkları çalışmalarında, algoritmik yönetimin, iş kalitesinin unsurlarından olan iş yükü, gelir güvenliği, görev önemi, sosyoduygusal ödüller, kişilerarası ilişkiler, karar verme yetkisi ve örgütsel güveni etkileme potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmektedir. Nitekim Nilsson vd. (2025), İsveç'teki lojistik çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, algoritmik yönetime maruz kalma düzeylerine göre, çalışanların psikolojik

sıkıntı, kas-iskelet ağrısı, baş ağrısı, uyku bozuklukları ve iş kazalarında artış olduğunu tespit etmişlerdir.

Gözetim riski: Algoritmik yönetimin önemli işlevlerinden biri olarak kabul edilen gözetim, teknolojik araçların gelişmesine bağlı olarak dijital bir takip sistemine dönüşmüş görünmektedir. Kowalski vd. (2025), sürekli veri toplayarak, algoritmalarla yorumlayan yöneticilerin iş süreçleri hakkında eskiye nazaran daha büyük bir iç gözü elde ettiklerini, bunu da işgücünü denetlemede daha hassas bir kontrol işlevine dönüştürdüklerini ifade etmektedir. Ancak söz konusu kontrolün doğrudan gözetim yoluyla değil, platform veya algoritmik uygulamaların tasarımı üzerinden dolaylı olarak yapıldığını, çalışanların görünürde özgürlük yaşadığı ama görünmez algoritmik parametreler tarafından kısıtlandıkları bir ortam yarattıklarını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Rahman (2024) da, algoritmaların oldukça sıkı bir kontrol sistemi oluşturduklarını, sistemin bütünleştirici ama görünmez olduğunu bunun da direnişi zorlaştırdığını düşünmektedir. Nitekim kitabında, bu durumu, demir kafes metaforundan hareketle, görünmez bir kafes olarak tanımlamaktadır.

6. Sonuç

Bu bölüm, algoritmik yönetimin dijitalleşme, büyük veri ve yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde giderek daha merkezi bir yönetsel mekanizmaya dönüştüğünü ortaya koymuştur. Algoritmaların başlangıçta “karmaşık sorunları basit basamaklara bölerek yönetilebilir kılma” amacından hareketle, bugün işin örgütlenmesi ve emek sürecinin koordinasyonunda görev atama, planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi klasik yönetici işlevlerini kısmen ya da tamamen üstlenebildiği görülmektedir.

Bu yönüyle algoritmik yönetim, kimi çalışmalarda sosyo-teknik bir süreç, kimi çalışmalarda “aracı patron”, kimi çalışmalarda ise optimizasyon hedefleri ile istenmeyen sosyal/işgücü sonuçlarını aynı anda üreten çelişkili bir sistem olarak ele alınmakta; diğer taraftan teknolojinin “doğası gereği ne iyi ne kötü” olduğu ve etkilerinin onu kullananların amaç ve uygulamalarına göre şekillendiği görüşü de önemini korumaktadır.

Algoritmik yönetimin “önlenemez yükselişi”nin temel itici gücünün örgütsel düzeyde vaat ettiği faydalar olduğu görülmektedir. Literatürde öne çıkan bulgular; rutin ve düşük karmaşıklıkta işlerde prosedürel adalet ve tutarlılık algısını güçlendirme, gerçek zamanlı görev dağıtımı ve geri bildirimlerle verimliliği artırma, özellikle GİG ekonomisi bağlamında istihdam yaratma, işe alım süreçlerini hızlandırma, büyük veri üzerinden daha doğru kararları destekleme, işçilik maliyetlerini düşürme ve kullanıcı/çalışma verilerinden

örgütsel öğrenmeyi besleme gibi kazanımlara işaret etmektedir. Ayrıca bazı yaklaşımlar algoritmik sistemlerin yönetsel “bilgi-eylem” boşluğunu azaltarak kararların uygulanmasını kolaylaştırabildiğini ileri sürmektedir. Bu çerçevede, algoritmik yönetim birçok sektörde yalnızca platform işletmeleriyle sınırlı kalmayan, geleneksel örgütlere de taşan bir yönetim pratiği haline gelmektedir.

Ne var ki çalışan perspektifinden bakıldığında algoritmik yönetimin sonuçları daha “karmaşık” bir tablo sunmakta ve bu çalışmanın merkezindeki paradoksu görünür kılmaktadır. Algoritmaların görevleri, rotaları, programları ve performans hedeflerini belirlemesi; kısa vadede kolaylaştırıcı gibi görünse de uzun vadede iş özerkliğinde azalma, tekno-stres ve iş yoğunluğunda artış gibi riskleri artırabilmektedir. Kişisel olmayan ve empatiye kapalı karar süreçleri duygusal yabancılaşmayı besleyebilmekte; “kara kutu” niteliğindeki opaklık çalışanların itiraz/hesap sorma kapasitesini zayıflatabilmekte; kontrol kaybı algısı bilgi saklama gibi olumsuz örgütsel davranışları tetikleyebilmektedir. Ayrımcılık riski, sağlık sorunları ve görünmez/yoğun gözetim pratikleri ise algoritmik yönetimin etik, hukuki ve insani maliyetlerini daha da belirginleştirmektedir. Bu nedenle algoritmik yönetim, verimlilik ve adalet vaat ederken aynı anda özerklik, şeffaflık, ses (söz hakkı) ve iyilik hali üzerinde aşındırıcı etkiler yaratabilen bir “çift yönlü” dönüşüm olarak değerlendirilmelidir.

Bu noktada çalışmanın genel değerlendirmesi, problemin yalnızca “algoritmik yönetimin varlığı” değil, daha çok algoritmaların neyi optimize ettiğinin belirleyici olduğu yönündedir. İnsan odaklı bir yaklaşım, amaç fonksiyonunun yalnızca maliyet/çıktı/talep gibi işveren-merkezli kısıtlarla sınırlanmayıp; çalışan tercihleri, öğrenme fırsatları, çalışma saat aralıkları, minimum dinlenme süreleri ve iş tasarımına ilişkin yumuşak parametreleri de kapsayacak şekilde genişletilmesini gerektirir. Bu tür parametrelerin işçilerin katılımıyla toplanması ve periyodik olarak güncellenmesi; şeffaflık, hesap verebilirlik ve itiraz mekanizmalarıyla desteklenmesi, algoritmik yönetimin sunduğu verimlilik kapasitesini çalışan refahı ve adaletle daha uyumlu bir zeminde birleştirebilir.

Sonuç olarak, algoritmik yönetimin yükselişi kaçınılmaz görünse de, bu yükselişin hangi toplumsal ve örgütsel sonuçlara evrileceği, teknolojinin tasarım ve yönetim tercihleriyle doğrudan şekillenecektir. Demir kafesten çıkmadan görünmez bir kafese hızla giren çalışanlar için acaba bir post-Panaptikon çağı mı başlıyor?

Kaynakça

- Adams-Prassl, J. (2019). What if your boss was an algorithm? the rise of artificial intelligence at work. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, (41), HeinOnline, https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/cllpj41§ion=9
- Adekoya OD, Mordi C, Ajonbadi HA, Chen W (2025). Implications of algorithmic management on careers and employment relationships in the gig economy – a developing country perspective. *Information Technology & People*, 38(2), 686–713, 10.1108/ITP-01-2023-0064
- Ajayi, M. (2025). Algorithmic management: Scoping review on employee benefits and challenges, *authorea preprints*. <https://www.techrxiv.org/doi/full/10.36227/techrxiv.174535321.16540250>
- Arslan, N. (2026). Algorithmic management and its impact on employee autonomy, job satisfaction, and performance. *socarxiv zdm2p_v2*. Center for Open Science. 10.31219/osf.io/zdm2p_v2
- Aytekin, A., Sönmez Çakır, F., Yücel, Y. B., & Kulaözü, İ. (2018). Algoritmaların hayatımızdaki yeri ve önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 143-150. <https://izlik.org/JA67BX72PG>
- Bai, B. Dai, H., Zhang, D. J. , Zhang, F. & Haoyuan Hu (2022). The impacts of algorithmic work assignment on fairness perceptions and productivity: Evidence from field experiments. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24 (6). 3060-3078. <https://doi.org/10.1287/msom.2022.1120>
- Baiocco, S., Fernández-Macías, E., Rani, U., & Pesole, A. (2022). The algorithmic management of work and its implications in different contexts (No. 2022/02). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*.
- Becker, L., Wurm, B., & Hess, T. (2023). Will algorithms replace managers? A systematic literature review on algorithmic management. ICIS 2023 Proceedings. 17.
- Benlian, A., Wiener, M., Cram, W.A. et al. (2022). Algorithmic management. *Bus Inf Syst Eng* 64, 825–839 <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00764-w>
- Bulut, C. (2025). Artificial intelligence and cost reduction strategies for healthcare management: Opportunities and limitations. *Acta Infologica. Advance Online Publication*. 10.26650/acin.1631851
- Business in Europe (2023). Algorithmic management at work – a BusinessEurope policy orientation note. https://www.businesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/02/2023-12-13_algorithmic_management_-_policy_orientation_note-426-1.pdf, Erişim tarihi: 04.03.2026.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.

- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2019). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30, 114- 132.
- Frese M, Zapf D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists*. H.C. Triandis, M.D. Dunnette, and L.M. Hough, editors.
- Fry, H. 2018. *Hello World: How to be Human in the Age of the Machine*. W. W. Norton and Company, Inc.
- Güler, S. (2024). Çalışma Evreninde Algoritmik Yönetim. Yönetim Ve Organizasyon Alanında Uluslararası Araştırmalar- III, 61-82, Eğitim Yayınevi
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/205395172110203>
- Joint Research Centre (JRC) (2026). Algorithmic management and digital monitoring of work, [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/algorithmic-management-and-digital-monitoring-work_](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/algorithmic-management-and-digital-monitoring-work_en) en Erişim tarihi: 24.02.2026
- Josan, A., & Alpöpi, C. (2024). Algorithmic management: organizational challenges and ethical implications. proceedings of the 18th international management conference “management in the algorithmic era: harmonizing ai mastery and human collaboration” 31st October – 1st November 2024, Bucharest, Romania
- Kadolkar, I., Kepes, S., & Subramony, M. (2024). Algorithmic management in the gig economy: A systematic review and research integration. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2831>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kowalski, L., Thakkar, A. & Petrova, S. (2025). The hidden risks of algorithmic management: ethical challenges for modern enterprises. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, ISSN 1302-6488 26(4).
- Lee M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: the impact of algorithmic, data-driven management on human workers. In: Proceedings of the 33rd Annual ACM SIGCHI Conference, Seoul, South Korea, 18–23 April. New York: ACM Press, 1603–1612.

- Liu P, Yuan L, Jiang Z (2025). The dark side of algorithmic management: investigating how and when algorithmic management relates to employee knowledge hiding?. *Journal of Knowledge Management*, 29 (2). pp. 342–371, doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0507>
- Nilsson, K. H., Matilla-Santander, N., Lee, M. K., Brulin, E., Bodin, T., & Håkanka, C. (2025). Algorithmic management and occupational health: A comparative case study of organizational practices in logistics. *Safety Science*, 187, 106863. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106863>
- Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. *OECD Artificial Intelligence Papers*.
- Oxford Dictionary. Algorithm. Oxford Learners Dictionaries. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/algorithm?q=algorithm>, Erişim tarihi: 28.02.2026.
- Parent-Rocheleau, X., Parker, S. K., Bujold, A., & Gaudet, M.-C. (2024). Creation of the algorithmic management questionnaire: A six-phase scale development process. *Human Resource Management*, 63(1), 25–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.22185>
- Parent-Rocheleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>
- Prabhad, K. J. (2024). The role of artificial intelligence in reducing healthcare costs and improving operational efficiency. *Quarterly Journal of Emerging Technologies and Innovations*, 9(2), 47-59
- Rahman, H. (2024). *Inside the invisible cage: How algorithms control workers*. Univ of California Press.
- Röttgen, C., Dzaack, H., Herbig, B. (2025). Algorithmic management: psychological measurement and associations with work design and mental strain. *BMC Psychol* 13, 1327 <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03680-2>
- Silkin, L. (2026). Algorithmic discrimination at work. <https://iuslaboris.com/insights/algorithmic-discrimination-at-work/>, Erişim tarihi: 05.03.2026.
- Stefanski, K., & Zywolewska, K. (2024). Lack of Transparency in Algorithmic Management of Workers and Trade Unions' Right to Information: European and Polish Perspectives. *Bialostockie Studia Prawnicze*, 29, 53. DOI: 10.15290/bsp.2024.29.02.05
- The International Labour Organization (ILO) (2026). Algorithmic management in the workplace, <https://www.ilo.org/algorithmic-management-workplace#:~:text=Algorithmic%20management%20refers%20to%20algorithmic,monitor%2C%20supervise%20and%20evaluate%20work>. Erişim tarihi: 24.02.2026

- Yanık, C., & Engin, M. (2025). A Bibliometric Analysis of Sociological Studies on the Social Impacts of Algorithmic Management. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 15-36. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1561879>
- Vignola, E. F., Baron, S., Abreu Plasencia, E., Hussein, M., & Cohen, N. (2023). Workers' Health under Algorithmic Management: Emerging Findings and Urgent Research Questions. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 1239. [10.3390/ijerph20021239](https://doi.org/10.3390/ijerph20021239)
- Wang, X., Wu, Y. C., Ji, X., & Fu, H. (2024). Algorithmic discrimination: examining its types and regulatory measures with emphasis on US legal practices. *Frontiers in artificial intelligence*, 7, 1320277. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1320277>
- Wood, Alex J. (2021). Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions, JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, No. 2021/07, *European Commission, Joint Research Centre (JRC)*, Seville
- Zhang, L., Yang, J., Zhang, Y. & Xu, G. (2023). Gig worker's perceived algorithmic management, stress appraisal, and destructive deviant behavior. *Plos One*, 18 (11), p. e0294074. [10.1371/journal.pone.0294074](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294074).
- Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. *New Technology, Work and Employment*, 40(3), 659-671.

Algoritmik Yönetim ve Psikolojik Sözleşme: Dijitalleşen İş İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma¹

Mehmet Yıldırım²

Özet

Dijitalleşme ile birlikte yönetimin karar alma mekanizmaları giderek daha fazla oranda otonom sistemlere devredilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı algoritmik yönetim sistemlerinin geleneksel iş modelleri bağlamında çalışanların psikolojik sözleşme algılarını nasıl etkilediğini kavramsal bir model üzerinden incelemektir. Çalışma kapsamında geliştirilen modelde algoritmik yönlendirme, değerlendirme ve izleme boyutlarının etkisiyle ortaya çıkan özerklik paradoksu ve dijital panoptikon etkisine odaklanılmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda algoritmik yönetimin sosyal mübadele teorisinin maliyet fayda paradigmasını sarstığı görülmüştür. Ayrıca algoritmik yönetim geleneksel ilişkisel sözleşmeleri daha kısa vadeli, ekonomik odaklı işlemsel sözleşmelere dönüştürmektedir. Dahası insan dışı olan bu sistemler empatiden yoksun oldukları için özellikle veriye dayalı değerlendirmeler yapmakta ve çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısı ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma İK profesyonellerinin daha stratejik bir rol üstlenmeleri ve etik bir gözetim unsuru olarak kendilerini konumlandirmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır.

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin gelişmesi sadece üretim teknolojilerinde bazı değişimleri beraberinde getirmemiştir. Teknolojinin geldiği bu nokta örgütlerin organizasyon yapılarını, karar alma mekanizmalarını, insan kaynakları stratejilerini ile denetim mekanizmalarını da dönüşüme zorlamaktadır. Örneğin yöneticilerin geleneksel rolleri arasında sayılabilecek

- 1 Bu çalışma kapsamında literatür taraması sırasında yapay zekâ araçlarından (Gemini 3 Pro, Elicit ve Google Notebook LM Pro) faydalanılmıştır. Elde edilen bilgilerin doğruluğu yazar tarafından kontrol edilmiştir.
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Besni Ali Erdemoğlu MYO, Orcid ID: 0000-0001-7627-0945, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

rollerin dağıtılması, performansların değerlendirilmesi, iş yerinde disiplinin sağlanması gibi roller giderek daha fazla otomasyon sistemlerine ya da yapay zekâ sistemlerine devredilmektedir. Yöneticilerin yaklaşık %60'ının karar alma süreçlerinde algoritmik yönetim araçlarının kullanılmasının yönetim kalitesini artırdığına yönelik algısı bu yargıyı desteklemektedir. Çünkü yöneticilerin büyük çoğunluğu algoritmik yönetimin işletme açısından üretkenlik ve etkinlik kazanımlarını beraberinde getirebileceğini düşünmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Dijital dönüşüm ile birlikte karar almanın artık sezgisel bir süreç olmaktan çıkarak kanıta dayalı bir süreç haline geldiği görülmektedir (Vial, 2019: 134). Algoritmik sistemler sayesinde yöneticilerin özerkliği artarken, çalışanların yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve disiplin altına alınmasında yöneticilerin aracı rollerini ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla bu sistemler bürokratik kontrolü insanlık dışı hatta hapsedici bir hale getirme potansiyeline sahiptir. Çünkü bu sistemler çalışanların kararlara itiraz etme şansının azalmasına neden olabilmektedir ((Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 21).

Algoritmik yönetim çalışanların kısıtlama, tavsiye verme, kayıt altına alma, derecelendirme, değiştirme ve ödüllendirme yolu ile yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve disiplin altına alınması için kullanılan bir aracı ifade etmektedir (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 2). Dolayısıyla bazı yönetim pratikleri bir kontrol rejimine dönüşmektedir. Uber gibi bazı işletmelerin performans takibi, çalışanın işine son verme, çalışanların değiştirilmesi gibi süreçlerde algoritmaları kullanması bunun kanıtıdır (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 14).

Bilgi teknolojileri, daha önce örgütlerin stratejilerini besleyen bir araç olarak kullanılırken günümüzde artık örgüt stratejisi ve bilgi teknolojileri stratejileri birleşerek dijital iş stratejisi haline dönüşmüştür Dijital teknolojiler bağlamında örgütlerin iş modelleri giderek evrilmektedir. Örgütler, artık dijital teknolojileri geleneksel ürün üretiminin yanı sıra müşteri ve ürünler arasındaki etkileşimi artırmak için değer önerilerinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Böylelikle, dijital teknolojiler işletmelerin hizmet sunumuna dayalı değer önerileri oluşturmasına imkân tanımaktadır (Vial, 2019: 124-125).

Teknolojideki gelişmelerin dönüştürdüğü bir diğer alan ise insan kaynağının yetkinliklerine ilişkin beklentiler ve iş yapış biçimleridir. Bu bağlamda, otomasyonun giderek artmasından dolayı örgütlerdeki görevlerin yerine getirilmesinde insan unsuru payının giderek azalması beklenmektedir. Beklentiler, 2030 yılında iş görevlerinin yerine getirilmesinde insan unsuru payının 2025 yılına oranla (%47 den %33 e düşmesi beklenmektedir) yaklaşık 15 puan azalması yönündedir. İnsan unsurunun payının giderek azalması

çoğunlukla artan otomasyona ve yaklaşık %20'si ise giderek genişleyen insan-makine iş birliğine bağlanmaktadır. İşverenlerin büyük çoğunluğu, dijital erişimin genişlemesinin işletmelerini dönüştüreceğine inanmaktadır. Teknolojideki gelişmelerin bazı iş rollerinin öneminin büyümesine bazılarının da azalmasına etki etmesi beklenmektedir. Özellikle yapay zekâ ve büyük veri gibi teknoloji ile ilgili becerilere yönelik taleplerin giderek artması ön görülmektedir. Buna ek olarak analitik düşünme, uyum ve iş birliği becerileri, yaratıcı düşünme ve öz farkındalık gibi beceriler çalışanlardan beklenen beceriler arasında sayılmaktadır. Dünya genelinde gelişen trendler örgütlerin iş gücü stratejilerini önemli oranda etkilemektedir. Önümüzdeki beş yıllık süreçte örgütlerin büyük çoğunluğunun iş gücü stratejisi çalışan becerilerinin geliştirilmesi yönündedir. (World Economic Forum, 2025). Dolayısıyla dijital dönüşüm çalışan becerileri bağlamında iş verenlerin beklentilerini şekillendiren en önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi yönetim felsefeleri ile blok zincir ve büyük veri gibi Endüstri 4.0 uygulamalarının iş birliği içerisinde kullanılması örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Özellikle Endüstri 4.0 uygulamaları, örgütlerin veri odaklı karar alma, şeffaflık ve anlık performans izleme becerilerini güçlendirerek onların sürdürülebilirlik çabalarını artırmaktadır (Al-Okaily, Younis ve Al-Okaily, 2024: 12). Dolayısıyla, yaşanan teknolojik dönüşümler, işletmelerin sürdürülebilirlik ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerini önemli oranda etkilemektedir.

Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi farklı derecelerde görülmektedir. Dijital dönüşüm ilk derecede görevlerin yerine getirilme biçimini değiştirmektedir. İkinci derecede mevcut bir çerçeve içinde kalmaya devam etse de işin doğası hakkında yeni düşünme biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Üçüncü derecede ise örgütsel yapılarda derin değişimler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu etkiler sayesinde işin doğası ve işin yapılış biçimleri yeniden şekillenmektedir. Her ne kadar mevcut çalışma biçimleri, iş yeri teknolojileri vasıtasıyla daha kolay hale gelip geliştirilebilse de örgütlerin yeni teknolojilerin örgütsel yapılara entegrasyonu konusunda belirli bir çaba sergilemesi gerekmektedir. İş tasarımında ortaya çıkan bu değişiklikler örgütsel kimliklerin, kültürlerin ve örgütün pazardaki stratejik konumunun başka bir yöne doğru evrildiğini göstermektedir (Baptista, Stein, Klein, Watson-Manheim ve Lee, 2020). Dijital dönüşüm süreci örgütsel faaliyetlerin anlık takibini kolaylaştırmakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Ancak bu süreç aynı zamanda çalışanların birçok uygulamayı bir baskı unsuru olarak algılamasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda bu süreç yöneticilerin hem teknik hem de beşeri becerileri aynı anda kullanmasını da zorunlu hale getirmektedir.

Dijital teknolojideki gelişmeler karar destek mekanizmalarında da köklü değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık geleneksel anlamda insan merkezli sezgisel yöntemlerden veri odaklı, otonom ve sürekli öğrenen algoritmik sistemlere doğru bir değişim gözlemlenmektedir (Vial, 2019: 135). Dolayısıyla teknoloji artık yönetimin fonksiyonlarını insandan devralan bir aktöre doğru evrilmektedir (Bapista vd., 2020: 1).

Görüldüğü üzere teknolojik gelişmeler iş yaşamı bağlamında işin doğasında, iş yapış biçimlerinde ve örgütsel yapılarda önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Geleneksel anlamda iş yaşamında bir tarafta çalışanlar bir tarafta yöneticiler yer almaktadır. Ancak algoritmik yönetim araçlarının yönetim fonksiyonlarını giderek devralması, yönetimde insan dokunuşunun giderek kaybolmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla algoritmik yönetimde, çalışanların karşısında algoritmalar bulunmaktadır. Bu durumda sosyal mübadele teorisinin, taraflar arasında maaliyet-fayda temelinde sürdürülen ve geliştirilen ilişki paradigması (Ren, Xu, Scullion, Lin, Wang ve Rong, 2025: 2) da sarsılmış görünmektedir.

Duggan ve arkadaşları (2020) tarafından tanımlanan algoritmik yönetim mekanizmaları her ne kadar uygulama tabanlı iş modelleri üzerinden açıklanmaya çalışılsa da bu tür mekanizmaların artık geleneksel organizasyon yapılarına doğru yayıldığını söyleyebiliriz. Çünkü iş dünyası giderek daha çok dijitalleşmektedir. Bu durum geleneksel örgüt yapılarında, algoritmik yönetimin yeni bir paradigma olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Geleneksel örgütsel yapılara sızan bu yeni paradigma çalışanın kendisi ile başkası arasındaki değişime dair algısı olarak tanımlanan (Rousseau, 1998) psikolojik sözleşmenin doğasında da birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın temel amacı da geleneksel çalışma yaşamı bağlamında algoritmik yönetimin psikolojik sözleşme algısını nasıl değiştirdiğini kavramsal bir model üzerinden tartışmaktır.

2. 2. ALGORİTMİK YÖNETİMİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. Yöneticiden Kodlara

Algoritmik yönetim görevlerin yazılım algoritmaları aracılığıyla atanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesine dayalı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (McDaid, Andon ve Free, 2023: 3). Dolayısıyla bu yeni yönetim paradigmasında yönetim fonksiyonu veri odaklı bir biçime dönüşmektedir. Böylelikle algoritmik yönetim sisteminde yönetim insan unsurundan büyük çoğunlukla arındırılmış olmaktadır.

Algoritmik yönetim sistemi aslında sadece bir kontrol sistemi olarak değerlendirilmemektedir. Bu sistemler kendi kendine öğrenen algoritmalar sayesinde emekle ilgili kararları alır ve aynı zamanda bu kararları da uygularlar. Dolayısıyla bu sistemlerde insan gözetiminin sınırlandığı bir kontrol mekanizması söz konusudur (Duggan, Sherman, Carbery ve McDonnell, 2020: 119). Çalışanların algoritmalar vasıtasıyla nasıl kontrol edildiği literatürde 6R modeli ile açıklanmaktadır. Bu modele göre algoritmalar bazı fonksiyonlar üzerinden süreçlerin kontrolünü sağlamaktadır. Bu fonksiyonlar şu şekilde açıklanmaktadır (Kellogg, Valentine ve Christin, 2020: 3);

Yönlendirme: Geleneksel örgütsel yapılarda yöneticiler çalışanları görevler konusunda yönlendirirken algoritmik yönetimlerde algoritmalar çalışanlara ne yapacaklarını söylerler. Algoritmalar bazen çalışanların seçeneklerini kısıtlayarak bazen de onlara öneriler sunarak onları yönlendirirler. Yazarlar bunu uygulama tabanlı iş modelleri üzerinden kurgulasa da geleneksel örgütsel yapıların giderek dijital hale gelmesi bu yapıların da giderek algoritmik yönetimlere doğru evrilebileceğini göstermektedir. **Değerlendirme:** Geleneksel örgütsel yapılarda performans yönetimi belirli periyotlarda gerçekleştirilmektedir. Ancak algoritmik yönetimlerde performanslar anlık izlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca algoritmik yönetimlerde geleneksel yönetimlerdeki performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak müşterilerden geri dönüşlerin de dahil edildiği derecelendirme yöntemleri ile çalışan değerlendirmesi yapılmaktadır. **Disipline etme:** Algoritmik yönetimlerde uyarı ve prim vererek ödüllendirme mekanizması yerine anlık olarak uygulanan ödüller ve cezalar söz konusudur. Düşük performanslı çalışanın görevine son verilirken, yüksek performans sergileyen çalışan anlık olarak ödüllendirilmektedir.

Dolayısıyla algoritmik yönetimin kontrol mekanizması tamamen veri odaklı disipline, dijital gözetime, otomatik koordinasyona dayalıdır. Kontrol mekanizmasında öne çıkan bir diğer husus ise elektronik panaptikondur. Algoritmik yönetimlerde çalışanlar sürekli olarak izlendiklerini bilirler. Bu sürekli izlenme algısı nedeni ile çalışan davranışları algoritmaların beklentilerine göre şekillenmeye başlar. Böylelikle algoritmik yönetimlerde bir elektronik panaptikon ortaya çıkmaktadır. Çünkü algoritmik yönetimin dış baskısı çalışanlarda bir öz denetimin gelişmesini sağlayarak kendi hareketlerini düzene sokmasına neden olmaktadır (Büyük ve Keskin, 2012: 67).

2.2. Geleneksel Organizasyonlara Sızma

Algoritmik yönetim literatürü genel anlamda uygulama tabanlı iş modelleri ve gig ekonomisine odaklanmıştır. Ancak algoritmik yönetim pratiklerinin artık geleneksel örgüt yapılarına da sızdığı görülmektedir. Dolayısıyla algoritmik

yönetimin bu genişlemesi işin doğasında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Algoritmik yönetim geleneksel örgüt yapılarına geleneksel iş anlayışını bozulmasıyla, karma iş modellerini ortaya çıkmasıyla ve kurumsal yapıların giderek dijitalleşmesi ile sızmaktadır.

Dijital teknolojideki gelişmeler, geleneksel örgüt yapılarındaki taleplerin fiziksel ortamlardan çevrim içi ortamlara kaymasına neden olmaktadır. Böylelikle geleneksel örgütsel roller ve uzun vadeli bağlılık modelleri bir dönüşüme uğramakta ve toplumsal yapıda önemli bir değişime neden olmaktadır (Dede, 2025: 964).

İhtiyaç duyulduğunda çalışma ya da talep edildiğinde çalışma prensibi artık sadece uygulama tabanlı iş modelleri ve gig (kısa süreli iş) ekonomisi ile sınırlı değildir. Bu prensip geleneksel kurumlara doğru yayılmaktadır. Dolayısıyla algoritmik yönetim, bir platform yeniliği olmaktan çıkarak artık geleneksel bir anlayışına dönüşmektedir. Algoritmik yönetim geleneksel örgütlerdeki özerkliği, hesap verebilirliği ve günlük karar alma süreçlerini dönüştürmektedir (Konjen, 2025: 8). OECD raporuna göre yöneticilerin büyük çoğunluğunun iş yerlerinde algoritmik yönetim araçlarını kullandığını ifade etmesi bu genişlemenin en önemli kanıtlarındandır (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 3). Ayrıca gig ekonomisinde işler, sürekli bir akış olmaktan çıkarak belirli bir süre içerisinde tamamlanması gereken oldukça esnek ve tek seferlik görevlere dönüşmektedir (Duggan, Sherman, Carbery ve McDonnell, 2020: 115). Dünya ekonomik forumu raporuna göre insanlar tarafından yerine getirilen görevlerin oranlarının giderek daha da azalması bekleniyor. Şu anda işlerin %30'u insan makine iş birliği içerisinde yapılırken bu oranın 2030 yılında daha da artması beklenmektedir (World Economic Forum, 2025: 26). Özellikle yapay zeka araçlarının gelişmesi ile birlikte gelecekte daha fazla algoritmik yönetim aracının geleneksel örgütsel yapılar tarafından benimsenmesi kolaylaşacaktır.

Bunun yanında, dijital teknolojideki gelişmeler geleneksel örgütlerin iş modellerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır. Hatta değişimin kapsamı örgüt sınırlarını aşarak ekosistem düzeyinde değer oluşturmaya kadar uzanmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte sektör içi ve dışındaki rekabetin doğası da değişmektedir. İşletmeler artık sadece kendi sektörlerindeki rakiplerle değil, daha önce alakasız olan ve geleneksel olmayan işletmelerle de rekabet etmekte ve iş birliği yapmaktadır. Geleneksel yapılardaki ürün ve hizmetler artık ticarileştiği için müşteriler için değer oluşturmak ancak yeni iş modeli inovasyonları ile mümkün hale gelmektedir. Geleneksel iş anlayışındaki bir diğer bozulma ise strateji geliştirme anlayışında meydana gelmektedir. Geleneksel örgütsel yapılarda standart yıllık veya daha uzun stratejik planlar rutin bir durumdu.

Ancak dijitalleşmedeki hız, kapsam ve değişim bu varsayımları da kökten değiştirmektedir. Bu nedenle her şeyin yeniden değerlendirildiği daha akışkan süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca dijitalleşme ile birlikte bilgi anlık ve geniş çapta paylaşım olanağına sahip olduğu için örgütlerin daha az hiyerarşik bir düzende çalışmasına da olanak tanımaktadır (Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache ve Birkinshaw, 2021). Dolayısıyla dijitalleşme geleneksel örgütsel yapıları değiştirmenin ötesinde iş ekosistemlerini dönüştürmektedir. Dijital gelişmeler, aynı zamanda rakiplerin, iş birliği sağlanan bir unsur haline gelmesi ile rekabetin doğasını değiştirmektedir. Artık geleneksel ürün ve hizmet yeniliğinden çok yenilikçi iş modelleri ile müşteriler için değer oluşturma ön plana çıkmakta, uzun vadeli stratejik planlar yerini daha akışkan iş süreçlerine bırakmakta ve bilgi paylaşımının yaygınlaşması ile kendi kendini yöneten örgütsel yapılara doğru bir evrilme söz konusu olmaktadır.

Algoritmik yönetim, artık sadece kurye ya da uber sürücülerini gibi çalışanların iş süreçlerinde kullanılmamaktadır. Geleneksel işletmelerdeki iş süreçlerini yöneten profesyonellerin performans değerlendirmeleri ve iş dağıtım süreçlerine de dahil olmaktadır. Örneğin OECD verilerine göre finans ve bankacılık sektöründeki yöneticilerin %89'u çalışanlara talimat vermek, onları izlemek ve değerlendirmek için algoritmik yönetim araçlarını kullandıklarını belirtmişlerdir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 26). Bu tablo algoritmik yönetimin artık geleneksel örgütsel yapılarda yeni bir paradigmanın benimsenmeye başladığının en önemli göstergelerinden birisidir.

2.3. İK Profesyonellerinin Değişen Rolü

Algoritmik yönetim bağlamında en kritik etki insan kaynakları alanında kendisini göstermektedir. Algoritmalar artık geleneksel örgütlerdeki insan kaynakları profesyonelleri tarafından yerine getirilen işe alma, işe atama, performans değerlendirme, işe son verme gibi fonksiyonları giderek daha fazla oranda devralmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları profesyonellerinden algoritmalara doğru bir yetki devri söz konusudur. Duggan ve arkadaşları (2020: 120), insan kaynakları profesyonellerinin yokluğunda algoritmaların tasarımından sorumlu olan teknik personelin işe alma, izleme ve çalışan yönetimi politikalarının algoritmalar aracılığıyla gerçekleştirildiğine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle teknik ekibin bu rolleri ilkel düzeyde bir insan kaynağı işlevine benzetilmektedir. Bu bağlamda aslında insan kaynağının bir dış kaynak kullanımı şeklinde teknik ekibe yüklendiğini ve bunun da İK maliyetlerini düşürdüğünü ve istihdam risklerini de çalışanlara yüklediğini ifade etmektedirler.

Algoritmik yönetim işlerin daha verimli hale getirilmesi amacı ile işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak algoritmaların çeşitli ön yargılar içermesi bakımından bu tür araçların yaygın olarak kullanılması aynı zamanda algoritmik ayrımcılığın da kapısını araladığı ifade edilmektedir (Oğuz, 2024: 1851). Benzer şekilde Konjen (2025: 1) de algoritmik yönetimin operasyonel verimliliği artırmasına karşılık bu tür sistemlerin, önyargıları güçlendirme, işin ilişkisel ve bağlamsal boyutlarını da daraltma riskini beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu sistemlerin insanın soyut katkılarını göz ardı ederek veri odaklı performans ölçümünde bazı boşlukları oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısı veri odaklı kontrol sistemlerinin aşılması gereken önemli bir şeffaflık ve meşruiyet sorunu ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Salama ve arkadaşları da (2025: 1207) derin öğrenme modelleri gibi birçok yapay zekâ algoritmalarının bir kara kutu gibi çalıştığını ve bu nedenle bu tür modellerin karar alma süreçlerinin açıklanmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle bu şeffaflık eksikliğinin de bir güven problemine yol açacağını belirtmektedir.

Algoritmik sistemlerin doğası gereği insanın muhatap olarak alınabilecek durumun ortadan kalkması, çalışanların ihtiyaçlarını savunacak bir yöneticinin olmaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla algoritmik yönetim insan yönetimine özgü olan kişilerarası ve empatik yönlerini ortadan kaldırmaktadır. Bu durum aynı zamanda bir bilgi asimetrisine de yol açmaktadır (Duggan vd., 2020: 120). Geleneksel insan kaynağı yöneticisinin sahip olduğu performansı ve davranışı belirli bir bağlam içerisinde değerlendirme ve empatik iletişimle bir yargıya varma yeteneği algoritmik sistemlerin sahip olduğu eksikliklerden birisidir. Örneğin çalışanların sürekli ceza tehdidi ile karşı karşıya kalması stres, aşırı yorgunluk ve başka sağlık sorunları ile birlikte performans düşüklüğüne yol açsa da performans düşüklüğünün arkasındaki insani nedenlerin bu sistemler tarafından göz ardı edildiği görülmektedir. Dahası sistem bu tür çalışanları destekleme ve onlara uyum sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır (Sum, Shi ve Fox, 2025: 22). Bunun en önemli nedeni algoritmaların performans düşüklüğü durumunda insani nedenlerden bağımsız olarak sadece sayısallaştırılmış verileri görmesidir.

İnsansız İKY süreçlerinin temelini oluşturan algoritmik sistemlerin yaygınlaşması ile birlikte insan kaynakları yönetiminde şeffaflık giderek belirsiz hale gelmektedir. Algoritmik süreçlerde özellikle derin öğrenme modellerinin söz konusu olduğu durumlarda karar süreçlerinin mekanizması (örneğin bir adayın elenme nedeni) insanlar tarafından tam olarak anlaşılabilir değildir. Dolayısıyla karar süreçlerinin insan denetimine kapalı olması ciddi etik sorunları da beraberinde getirmektedir (Meriç-Atakan, 2025: 51). OECD verilerine göre yöneticilerin %28'i algoritmik sistemlerin yanlış karar vermesi durumunda

sorumluluğun kime ait olduğunun tam anlaşılması endişesini taşımaktadır. Benzer orandaki yöneticiler, kararların mantığını takip edemediğini dile getirmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Dolayısıyla İKY süreçlerinde algoritmaların kullanılması hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk gibi bir çok etik sorunu da beraberinde getirmektedir.

Görüldüğü üzere insan kaynakları profesyonellerinin algoritmik yönetimin yaygınlaştığı geleneksel örgütsel yapılarıdaki görevleri operasyonel yükten stratejik bir gözetime doğru evrilmektedir. Çünkü algoritmik sistemler İK profesyonellerinin operasyonel iş yüklerini oldukça hafifletmektedir. Ancak bu tür sistemlerin algoritmik yanlılığı artırma ihtimali göz önüne alındığında insan denetiminin bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir (Meriç-Atakan, 2025: 52). Dolayısıyla İK profesyonelleri artık işi yapan değil sistemi yöneten ve denetleyen rolünü yerine getirmektedir.

Ayrıca İK profesyonelleri artık sadece çeşitli algoritma yazılımlarını dışardan satın alan ve kullanan kişiler olmaktan çıkarak sistemlerin entegrasyonunun yönlendirilmesi ve gerektiğinde kısıtlanması rollerini de yerine getirmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunun için örgüt içerisinde adaletin sağlanacağı, ön yargıların azaltılacağı, algoritmik hesap verilebilirliğin sağlanacağı örgütsel politikaların İK tarafından hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Konjen, 2025: 9). Bu nedenle İK profesyonellerinin algoritmik sistemlerin tasarımından uygulanmasına kadar bütün süreçlerde aktif rol alması gerekmektedir.

OECD verilerine göre algoritmik yönetim sistemleri kullanıldıkça yöneticilerden beklenen beceriler de değişmektedir. Örneğin yöneticilerin algoritmik yönetim araçlarının kullanım becerisine ve analitik (verileri kullanma ve yorumlama gibi) beceriler gibi becerilere ihtiyaçlar algoritmik yönetim araçlarının kullanımı ile birlikte giderek artmaktadır. Dahası orta kademe yöneticiler için analitik becerilere ek olarak onları diğerlerinden ayıran benzersiz niteliklere de sahip olması beklenilmektedir. Dolayısıyla bu beklentiler başka bir yöne doğru evrimleşmiş bir yönetim rolü olarak nitelendirilmektedir (Milanez, Lemmens ve Ruggiu, 2025: 10). Bu bağlamda İK yöneticilerinin algoritmik sistemlerin çıktılarını yorumlayacak beceriler önemli bir beceri seti olarak değerlendirilmektedir.

Bazı araştırmacılar algoritmik sistemlerin bazı dar karar alanlarında insandan daha iyi olabileceğini ancak stratejik kararlar vermede insan yöneticilerin daha üstün olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi noktasında insan ve algoritmik sistemler arasında bir ortaklığın devam edeceği öngörülmektedir. Bu nedenle algoritmaların minimum insan girdisi ile kendi kendine karar veren sistemler haline gelebileceğine yönelik gelecek tasavvurlarının gerçeği yansıtmadığı belirtilmektedir (Jarrahi,

Möhlmann ve Lee, 2023: 2). Dolayısıyla gelecekte tamamen kendi kendine karar alabilen algoritmik sistemler tarafından sistemlerin bütün yönetsel süreçlerde insan unsurunu devre dışı bırakacak bir gelecek tasavvuru imkansız gibi görünse de bu sistemlerin yaygınlaşması algoritmaların hakimiyetinin yakın zamanda olmasa da uzak gelecekte insan unsurundan daha baskın olacağını göstermektedir.

3. DİJİTAL ÇAĞDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Psikolojik sözleşme bazı yönleri ile geleneksel sözleşmelerden farklılaşmaktadır. Hem geleneksel hem de psikolojik sözleşmeler çalışanlar ve iş verenler arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları barındırır da psikolojik sözleşmeler yazılı değildir. Ayrıca psikolojik sözleşmede çalışan ve iş veren arasındaki beklentiler örtük bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Oe, ve Yamaoka, 2025: 181; Bozdoğan ve Öztürk, 2025: 180). Taraflar bir birilerinin tekrarlayan davranışlarını gözlemleyerek örtük anlamlar çıkarırlar ve bu da örtük bir psikolojik sözleşme meydana getirir. Böylelikle tarafların gelecek davranışları da bu örtük sözleşmeden etkilenmektedir. Ancak yine de psikolojik sözleşme doğası gereği öznel yargılar içermektedir (Krasniqi ve Lokaj, 2022: 90). Dolayısıyla aynı ilişkinin taraflar tarafından farklı şekilde yorumlanması söz konusudur.

Psikolojik sözleşmenin temelinde karşılıklı normu bulunmaktadır. Buna göre kişi kendisine yardım edene yardım eder veya ona zarar vermez. Dolayısıyla her iki taraf da birbirinin marjinal faydası çerçevesinde hareket etmektedir (Güripek ve Güzel, 2020: 1916). Buradan hareketle psikolojik sözleşmede tarafların geçmiş davranışları değerlendirilerek kazan kazan anlayışı ile gelecek davranışlarını belirli bir çerçeveye oturttuğu söylenebilir. Ancak psikolojik sözleşme örgütsel değişimlerle ve tarafların deneyimleri ile sürekli olarak güncellenmektedir (Krasniqi ve Lokaj, 2022: 88). Bu nedenle psikolojik sözleşmenin deneyimlerle şekillenen dinamik bir yapıya sahip örtük inançlardan ortaya çıktığı söylenebilir.

Genel anlamda işlemsel ve ilişkişel sözleşme olarak iki tür psikolojik sözleşmeden bahsedilse de daha sonra dengeli ve geçişli psikolojik sözleşmeler şeklinde iki farklı sözleşme türü de literatürde tanımlanmıştır (Bera, 2021: 11). İşlemsel sözleşmeler daha çok belirli bir zaman diliminde gerçekleşen kısa vadeli ve ekonomi temelli değişimleri ifade etmektedir (Protsiuk, 2019: 87). Bu nedenle bu sözleşme türü duygusal bağın zayıf olduğu daha materyalist bir sözleşme türü olarak ifade edilmektedir (Mihelič, Bailey, Brueckner, Postula ve Zupan, 2021: 87). İlişkişel sözleşme ise tam tersi daha çok sosyal ve duygusal bileşenlerden oluşmaktadır. Bu sosyal ve duygusal bileşenler sadakat,

bağlılık ve güven gibi unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle daha uzun vadeli ve kapsamlı taahhütleri kapsadığı söylenebilir (Bera, 2021: 11; Protsiuk, 2019: 87). Dengeli sözleşmeler ise yeni çalışma sistemlerinin ortaya çıkması ile birlikte ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin esnekleşme, bilgi ekonomisi, yeni çalışma sistemleri, küreselleşme gibi nedenlerle ortaya çıkan istihdam ilişkilerini karşılamadaki yetersizliğinden doğmuştur. Bu sözleşme türü, hem çalışanın hem de örgütün yararına olan uygulamaları kapsayan dinamik bir sözleşme türü olarak ifade edilmektedir (Mihelič, Bailey, Brueckner, Postuła ve Zupan, 2021: 88). Geçişli psikolojik sözleşmeler ise çalışanların örgüte karşı düşük güvenine atıfta bulunmaktadır. Bunun nedeni ise örgütün gelecek eylemlerinin belirsiz olması, kesin olmayan teşvik sistemleri ve düşük ücretler şeklinde sıralanmaktadır (Bera, 2021: 11).

Ancak taraflar karşılıklı beklentileri sürekli bir değerlendirmeye tabi tutar ve bununla ilgili birtakım yargılara varırlar. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda iki farklı değerlendirme yapılmaktadır. Bunlardan ilki çığnemedir. Çığneme çalışanın bilişsel bir değerlendirmesine atıfta bulunmaktadır. Yani çalışan örgütün vaatlerini yerine getirmediğini düşünmektedir (Güripek ve Güzel, 2020: 1918). İhlal ise bu bilişsel değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu ayrım her çığnemenin bir ihlal doğurmayacağı varsayımını da ortaya çıkarmaktadır (García-Selva, Martín-del-Rio ve Ramos-López, 2025: 2).

Geleneksel psikolojik sözleşmelere bakıldığında bu tür sözleşmelerin doğasında çalışan sadakatine iş güvencesi ile karşılık verildiği yani ilişkisel bir sözleşmenin olduğu görülmektedir. Ancak dijitalleşme ile birlikte psikolojik sözleşmenin geleneksel yapısı değişmektedir. Günümüzde artık istihdam edilebilirlik ve kariyer yönetiminin iş güvencesinin yerini aldığı yeni psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır (Donald, 2023: 7). Özellikle dijital emek platformları ve “giğ ekonomisi” olarak tabir edilen kısa süreli işlerin günümüzde yaygınlaşması ile birlikte artık psikolojik sözleşmeler daha kısa vadeli ve daha ekonomik odaklı yani işlemsel hale dönüşmüştür (Oe ve Yamaoka, 2025: 181). Dijitalleşmenin iş ilişkilerine olan etkilerinden birisi de insan dışındaki aktörlerin (algoritmalar ve robotlar) artık iş ilişkilerinde birer taraf olarak dahil olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar günümüzde çalışanlar sadece insan yöneticiler ile değil algoritmalarla da psikolojik sözleşmeler oluşturmaktadır. Ancak algoritmik yönetim psikolojik sözleşmeyi ilişkilerden sözleşmelerden çıkararak daha işlemsel sözleşmelere doğru dönüştürmektedir. Bu durum çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Ballas, Schuster ve Pflaum, 2024: 621). Dolayısıyla dijitalleşme ile birlikte geleneksel psikolojik sözleşmenin doğasının daha

işlemsel sözleşmelere doğru evrildiği ve algoritmalarla kurulan psikolojik sözleşmelerin daha kısa vadeli ve ekonomik odaklı olduğu söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ile dijitalleşme arasındaki bir diğer ilişki tekno stres bağlamında ele alınmaktadır. Teknolojik gelişmeler çalışanların iş yükünü artırmakta, işlerini karmaşıklarıştırmakta ve çalışanların özel hayatlarını işgal etmektedir. Bu da çalışanların stres geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu stres ise tekno stres olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışanlar işletmenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmediği algısına sahip olmaktadır. Bu nedenle bu durum doğrudan psikolojik ihlal algısına neden olmaktadır (Shin ve Shin, 2024: 1-4). Dolayısıyla işletmeler bir yandan yeni teknolojileri süreçlerine entegre ederken bir yandan da çalışanların bu yeni teknolojilerle uyumunu dikkate almalıdır. Aksi halde çalışanlar yeni teknolojilerin süreçlere dahil edilmesini bir ihlal olarak algılayacaktır.

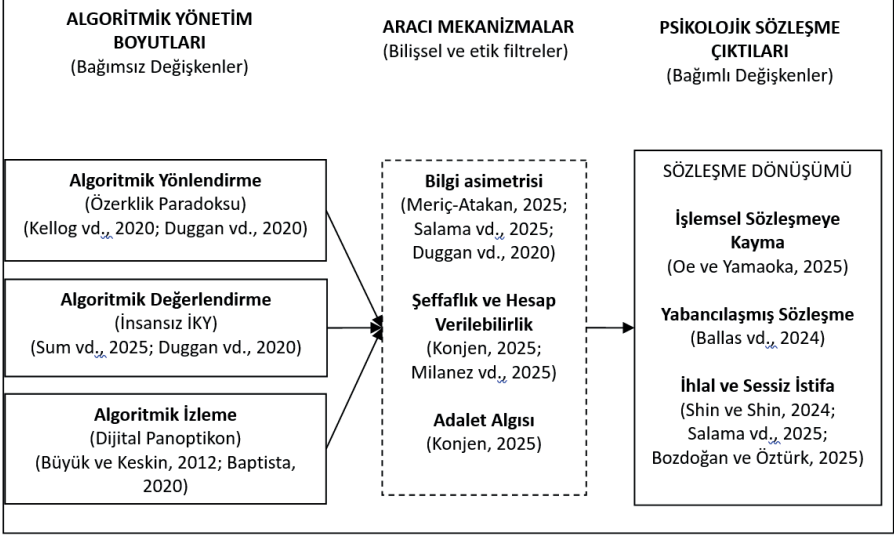
Sadece dijital teknolojilerin iş süreçlerine dahil edilmesi değil yapay zekanın yetenekleri ve etkileri konusunda çalışanların sahip oldukları bilgiler arttıkça çalışanlarda işini kaybetme korkusu, kendi becerilerine yönelik değersizlik duygusu ve belirsizlik algısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Böylelikle kariyer gelişimi ve iş güvenesi bağlamında vaatlerin yerine getirilmediği duygusu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle bir psikolojik sözleşme ihlali algısına neden olmaktadır (Salama vd., 2025: 1209-1210). Dolayısıyla çalışanların yapay zekanın yetenekleri konusundaki farkındalıkları arttıkça çalışanlarda bazı kaygıların orta çıktığı görülmektedir. Bu kaygılar ise psikolojik sözleşme ihlaline dönüşebilmektedir.

Dijital çağdaki bu tür psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz sonuçlarının olabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Yapılan araştırmalar psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların sessiz istifalarına neden olabileceğini göstermektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2025: 194). Dolayısıyla ihlal algısı, çalışanların işlerini sadece asgari düzeyde yerine getirmesini teşvik edebilmektedir.

4. ÖNERİLEN KAVRAMSAL MODEL: ALGORİTMİK YÖNETİM VE SÖZLEŞME DİNAMİKLERİ

Dijital dönüşüm ile birlikte örgütsel yapılarda derin değişimler yaşanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da algoritmik yönetim, yönetimin fonksiyonlarını daha otonom bir hale getirmiştir. Algoritmik yönetim sayesinde yönetimin fonksiyonları insandan algoritmalara geçmiştir (Vial, 2019: 135; Bapista vd., 2020: 1). Geleneksel örgüt yapılarına sızan bu paradigma ile birlikte yönetimde insan dokunuşu giderek kaybolmaktadır. Algoritmik yönetimde çalışanların karşısında algoritmalar yer aldığı için de sosyal mübadele teorisinin sarsılmasına

neden olmaktadır (Ren vd., 2025: 2). Dolayısıyla önerilen bu kavramsal model bu dönüşümü üç temel boyut ile aracı mekanizmalar üzerinden ele almaktadır. Kavramsal modelin şeması Şekil 1'de gösterilmektedir.



Modelde ilk boyut olarak, algoritmaların çalışanları yönlendirme (Direction) fonksiyonuyla şeklinde ele alınmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere algoritmik sistemler insan gözetiminin sınırlandırıldığı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Duggan vd., 2020: 119). Bu süreç ise Kellogg vd. (2020: 3) tarafından tanımlanan 6R modelinin temelini oluşturmaktadır. Ancak her ne kadar bu sistemler çalışanlara belirli bazı özerklikler vaat etse de yönlendirme mekanizmaları kısıtlamalar ve tavsiyeler yolu ile çalışanların hareket alanlarını daraltabilmektedir. Temelde bu durum psikolojik sözleşme ihlaline de neden olabilmektedir (Duggan vd., 2020: 124; Kellogg vd., 2020: 1).

Modelin ikinci boyutu, temelde performansın anlık izlenmesi ve derecelendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde periyodik bazı dönemler söz konusudur. Ancak algoritmik yönetimlerde değerlendirmeler hem dış kaynaklardan faydalanır hem de anlık bir performans izleme söz konusudur (Kellogg vd., 2020). Bu durum Duggan ve arkadaşları (2020) tarafından algoritmanın tiranlığı şeklinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla burada algoritmik yönetimin katı kontrol doğasına bir atıf da söz konusudur. Çünkü algoritmalar verimlilik odaklıdır ve çalışanların insani ihtiyaçları olan bireyler olarak görmezler. Bunun yerine bu algoritmalar açısından insanlar makinenin parçaları gibidir (Jarrahi vd.,

2023: 2). Bu empatik yoksunluk ise çalışanlarda yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısının doğmasına temel teşkil etmektedir (Ballas vd., 2024: 621).

Modelin üçüncü boyutu ise, dijital uygulamalar etkisi ile kurulan sürekli bir denetim mekanizması olarak ele alınmaktadır. Algoritmalar çalışanların davranışlarını anlık izleme ile sürekli olarak kayıt altına almaktadır. Bu durum ise çalışanlarda sürekli olarak gözetim altındaymış gibi bir duygunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kellog vd., 2020: 3). Bu dış baskı altında çalışanların bir oto denetim süreci geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylelikle çalışanların algoritmanın beklentilerine göre kendi davranışlarını düzene koydukları bir dijital panoptikon ortaya çıkmaktadır (Büyük ve Keskin, 2012: 67). Ancak bu süreç daha çok ceza ve ödül üzerine kuruludur (Kellog vd., 2020: 4). Bu durum ise psikolojik sözleşmeyi güvene dayalı olmaktan çıkararak daha kısa vadeli işlemsel bir sözleşmeye dönüştürmektedir.

Algoritmik boyutların psikolojik sözleşme üzerindeki dönüştürücü etkilerinin belirli bilişsel filtreler ve aracı mekanizmalar üzerinden daha da arttığı görülmektedir. Özellikle derin öğrenme modelleri söz konusu olduğunda karar süreçlerinin çalışanlar tarafından tam anlaşılması karar alma mekanizması bağlamında bir kara kutunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Salama vd., 2025: 1207). Bu nedenle çalışanların algoritmalara göre sistemin işleyişi ile ilgili olarak asimetrik bir bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla algoritmik sistemlerdeki bu belirsizlik ve iki taraf arasındaki asimetrik bilgi durumu gelecek eylemlere karşı geçişli bir sözleşme algısının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Bera, 2021: 11).

Ayrıca algoritmik sistemlerde kararların sorumluluğunun kimde olduğuna dair önemli belirsizlikler bulunmaktadır (Milanez vd., 2025: 39). Bu belirsizlikler ve insana ait olan takdir yetkisinin otomasyonlara devredilmesi örgütsel adalet kavramını da zedelemektedir (Konjen, 2025: 3). Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi çalışanlarda duygusal bir ihlal tepkisini tetiklerken sessiz istifa gibi sonuçların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2025).

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı dijital dönüşüm ile birlikte ortaya çıkan algoritmik yönetimin geleneksel örgüt yapılarına doğru genişleyerek psikolojik sözleşme dinamikleri üzerinde gerçekleştirdiği köklü değişiklikleri kavramsal bir model üzerinden ele almaktır. Bu bağlamda elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki temel tartışma noktaları ve öneriler öne çıkmaktadır.

Öncelikle sezgisel bir yönetim sürecinin yerini kanıta dayalı ve otonom bir yapıya devrettiği söylenebilir. Dahası algoritmik yönetim günümüzde

yöneticilere destek olan sadece teknolojik bir araç olmaktan çıkmıştır. Algoritmik yönetim, yönetimin temel fonksiyonlarını insanlardan alarak iş gücünü koordine eden bir yapıya dönüşmüştür (Konjen, 2025; Duggan vd., 2020). Ortaya çıkan bu yeni aktör geleneksel yapıda bazı köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. Geleneksel yönetimde sosyal mübadele teorisi bağlamında bir kazan kazan anlayışı hakimdi. Ancak Algoritmik yönetimle birlikte işler insan dışı bir hale sokulmaktadır. Bu ise geleneksel yönetimdeki kazan kazan anlayışının sarsılmasına neden olmaktadır (Duggan vd., 2020; Jarrahi vd., 2023). Üstelik bu yönetim anlayışı sadece uygulama tabanlı iş modellerinde görülmemektedir. Algoritmik yönetim geleneksel yapılara önemli oranlarda sızmıştır. Finans ve sigorta sektörü başta olmak üzere birçok sektör tarafından algoritmik araçların kullanımı oldukça yaygın hale gelmektedir (Milanez vd., 2025). Dolayısıyla günümüzde yönetim alanında dijitalleşme ile birlikte yeni bir paradigma anlayışından bahsedilebilir. Bu yeni paradigma veriye dayalı ve anlık değerlendirmeleri yapan taraf ile insan çalışanların var olduğu yeni yönetim modellerine atıfta bulunmaktadır. Dolayısıyla geleneksel anlamdaki sosyal mübadele teorisinin karşılıklı kazanımlara dayanan paradigması derinden sarsılmış görünmektedir.

Bu nedenle algoritmik yönetimin sahip olduğu kontrol mekanizmaları aslında çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri ve bağları köklü bir biçimde farklı bir boyuta dönüştürmektedir. Karşılıklı sadakat ve güven temelinde kurulan ilişkiyel sözleşmeler anlık değerlendirmeler ve puanlama sistemleri ile daha kısa vadeli, ekonomik temelli işlemsel sözleşmelere doğru kaymaktadır (Oe ve Yamaoka, 2025). Empatiden yoksun olan algoritmik sistemler sadece veri odaklı değerlendirmeler yaptıkları için çalışanları aslında bir makinanın dişlileri şeklinde ele almaktadır. Bu da yabancılaşmış bir psikolojik sözleşme algısına yol açmaktadır (Jarrahi vd., 2023; Konjen, 2025). İş yaşamının tarafları insan ve otonom sistemler şeklinde bir dönüşüme uğradığı için de karşılıklı normu da burada ciddi bir dönüşüme uğramıştır. Çünkü çalışanlar algoritmik sistemlerin değerlendirme süreçlerini şeffaf bir şekilde izleyemedikleri için örgütsel adalet algıları zayıflamaktadır (Konjen, 2025). Bu da çalışanların kazan kazan modeli çerçevesinde tam anlamı ile karşılık vermesini zorlaştırmaktadır.

Algoritmik yönetimin bir diğer tartışma alanı ise bu sistemlerin sürekli izlenme duygusunu ortaya çıkarmasıdır. Her ne kadar çalışanlar bu sürekli izlenme hissi ile bir özdenetime sahip olsa da (Büyük ve Keskin, 2012) bu özdenetim bağlılığı artırmak yerine daha çok baskı unsuru olarak algılanmaktadır (Ball, 2021: 4). Dolayısıyla anlık izlemelerdeki bu baskı unsurun psikolojik sözleşme ihlaline yol açabilmektedir.

Algoritmik yönetim sistemlerinin psikolojik sözleşme bağlamında olumsuzluklarını azaltmak için uygulayıcılar ve İK profesyonelleri için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Günümüzde algoritmik yönetim giderek genişlediği için aslında İK profesyonelleri için stratejik bir gözetim rolü ve etik sorumluluk bir zorunluluk haline gelmektedir.
- Algoritmik sistemler tarafından alınan kararların bütün süreçleri ile birlikte şeffaf hale getirilmesi ve çalışanların bu daha iyi anlaması sağlanmalıdır. Algoritmik sistemlerin karar alma mekanizmaları kara kutu olarak kaldıkça örgütsel adalet algısının tam olarak tesis edilmesi güç görünmektedir.
- Algoritmaların stratejik ve bağlamsal kararlarda zayıf olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle insan ve algoritmik sistemlerin iş birliğini temel alan modeller geliştirilmelidir.
- Büyük verinin yönetilmesi ve yapay zekâ becerileri çalışanlar ve yöneticiler açısından giderek daha çok talep edilen beceriler arasındadır. Bu becerilerin geliştirilmesi stratejik bir öncelik haline gelmelidir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın temel amacı psikolojik sözleşme dinamiklerinin algoritmik yönetim bağlamında ortaya çıkan dönüşümünü kavramsal bir analiz ile incelemektir. Bu nedenle farklı sektörlerde algoritmik yönetimin etkilerinin incelendiği ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme dinamik bir yapıya sahip olduğu için algoritmik sistemlerle psikolojik sözleşmelerin zamanla nasıl bir etkileşim kurduğunun anlaşılması için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır.

Son olarak algoritmik yönetim sistemlerindeki ön yargı ve ayrımcılık konuları gelecek araştırmalarda etik ve meşruiyet zemininde elen alınabilir. Özellikle işe alım süreçlerinde ve terfi süreçlerinde sistematik bir biçimde dışlanma riskinin olup olmadığı daha derinlemesine ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Al-Okaily, M., Younis, H., & Al-Okaily, A. (2024). The impact of management practices and industry 4.0 technologies on supply chain sustainability: A systematic review. *Helikon*, 10(17).
- Ball, K. (2021). *Electronic monitoring and surveillance in the workplace: Literature review and policy recommendations*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-43340-8, doi:10.2760/5137, JRC125716.
- Ballas, L., Schuster, T., & Pflaum, A. (2024). Unravelling psychological contracts in a digital age of work: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 614-631.
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Bera, A. (2021). In search of outcomes of a psychological contract in public organisation. *International Journal of Contemporary Management*, vol. 57, no. 2, Jagiellonian University, pp. 9-18. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0005>
- Bozdoğan, A. C., & Öztürk, M. (2025). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve de Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 178-200.
- Büyük, K., & Keskin, U. (2012). Panoptikon'un elektronik dirilişi: etik bir sorun olarak işyeri izleme. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 55-88.
- Dede, A. (2025). Dijitalleşmenin toplumsal yapıya etkisi: Dilek şikâyet kutusu, dijital talep ve sağlık sektörü. *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 963-990.
- Donald, W. E. (2023). Application of career ecosystems theory and the new psychological contract to the field of project management: Toward a conceptual model. *Project Management Journal*, 54(1), 7-18.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human resource management journal*, 30(1), 114-132.
- García-Selva, A., Martín-del-Río, B., & Ramos-López, J. (2025). Revisiting psychological contract measurement: Validation of the PSYCONES Questionnaire. *Social Sciences*, 14(3), 181.
- Gürripek, E., & Güzel, B. (2020). Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel güven ve işyerinde yalnızlık ilişkisi: Karşılıklı normu yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1915-1932.
- Jarrahı, M. H., Möhlmann, M., & Lee, M. K. (2023). Algorithmic management: The role of AI in managing workforces. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-5.

- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of management annals*, 14(1), 366-410.
- Konjen, H. (2025). Algorithmic Management and the Future of Human Work: Implications for Autonomy, Collaboration, and Innovation. *arXiv preprint arXiv:2511.14231*.
- Krasniqi, A., & Lokaj, A. S. (2022). Effects and correlation between psychological and employment contract: The relationship between the organization and employees. *Human Research in Rehabilitation*, 12(1).
- Meriç-Atakan, K. B. (2025). İşe alımda algoritmik yanlılığı gidermeye yönelik yapay zekâ tekniklerinin incelenmesi 1. *Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 27(2), 18-62.
- McDaid, E., Andon, P., & Free, C. (2023). Algorithmic management and the politics of demand: Control and resistance at Uber. *Accounting, Organizations and Society*, 109, 101465.
- Mihelič, K. K., Bailey, M., Brueckner, J., Postuła, A., & Zupan, N. (2021). Get what you give? Investigating employer and young professionals' psychological contracts in European SMEs. *Economic and Business Review*, 23(2), 86-99.
- Milanez, A., A. Lemmens and C. Ruggiu (2025), "Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 31, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>.
- Oe, H., & Yamaoka, Y. (2025). Corporate goodwill and ethical attitudes: Mitigating psychological contract breach among taiwanese employees. *Business Ethics and Leadership*, 9(3), 180-193. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(3\).180-193.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(3).180-193.2025).
- Oğuz, Ö. (2024). Çalışma hayatında algoritmik ayrımcılık. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1851-1886.
- Protsiuk, O. (2019). The relationships between psychological contract expectations and counterproductive work behaviors: Employer perception. *Central European Management Journal*, 27(3), 85-106.
- Ren, Q., Xu, X., Scullion, R., Lin, Y., Wang, S., & Rong, K. (2025). Linking social exchange theory to B2B relationship innovation management: The moderating role of reciprocity. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 124003.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.
- Salama, W. M., Khairy, H. A., Mansour, A. A., Alrefae, W. M., Afify, S. M., & Shehadat, A. T. A. (2025). How AI awareness drives employee intention

- to leave in hotels: The mediating roles of job burnout and psychological contract breach. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 60, 1206-1220.
- Shin, J., & Shin, H. (2024). Effects of Technostress on psychological contract violation and Organizational Change Resistance. *Behavioral Sciences*, 14(9), 768.
- Sum, C. M., Shi, C., & Fox, S. E. (2025). 'It's Always a Losing Game': How Workers Understand and Resist Surveillance Technologies on the Job. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 9(2), 1-32.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
- World Economic Forum (2025). Future of jobs report, Insight report. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Uzaktan Çalışma Modelinde Ortaya Çıkan Presenteizm Duygusu¹

Birol Altun²

Özet

2019-2022 yılları arasında tüm dünyada etkili olan pandemi ile mücadele kapsamında, dünya işgücü piyasalarında uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden birisi olan evden çalışma uygulaması başlatılmıştır. Bu çalışmanın konusu pandemi döneminde yaygınlaşan evden çalışma modelinde çalışanların yaşadığı presenteizm duygusudur. Çalışma, standart çalışma ilişkilerinde yaygın olan bu duygunun evden çalışma sırasında da ortaya çıktığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Evden çalışma da yaşanan presenteizm duygusu “dijital presenteizm” kavramı ile de ifade edilebilmektedir. Çalışma “evden çalışanlar bu süreçte işlerine nasıl devam edebilmişlerdir?” Bu süreç işlerini etkilemiş midir?” ve “Presenteizm duygusu yaşamışlar mıdır?” sorularına cevap aranması ve konunun öznelliği açısından önemlidir. Bu konunun işlenmesi alan yazına katkı sağlamaktadır. Çalışma, 27 kişiden oluşan örneklem grubu ile yürütülmüştür. Çalışma da 33 yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan bir metin kullanılmıştır. Çalışma da nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem tespitinde amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Çalışma için gerekli olan örneklem grubuna kartopu örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak kategorilere ve kodlara ulaşılmıştır. Örneklem grubuna presenteizm duygusu ile ilgili doğrudan bir adet soru yönlendirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, presenteizm duygusunun sadece geleneksel çalışma modellerinde değil, evden çalışma gibi dijital çalışma ortamlarında da geliştiği ortaya konulmaktadır. Ayrıca yaşanan presenteizm duygusuna rağmen işveren ve çalışanların farklı tutumlar sergilediği belirlenmiştir. Bazı çalışanlar rahatsız oldukları dönemde de çalıştıklarını vurgularken kimi çalışanlar bu dönemde çalışmadıklarını belirtmişlerdir.

- 1 Bu çalışma, Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde hazırlanmış olduğum "Covid-19 Pandemi Döneminde Hizmet Sektöründe Evden Çalışmaya Yönelik Fenomenolojik Bir İnceleme" adlı doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Dr., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
ORCID: 0000-0002-9452-2752, E-mail: altunbirol38@gmail.com

1. GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen covid-19 salgını, 2019-2022 yılları arasında tüm dünya da etki göstermiştir. (WHO, 2020). Bu dönemde uygulanan karantina önlemleri ve yoğun aşılama ile pandemi değişik mutasyonlara uğrayarak etkinliğini yitirmiştir. Pandemi tümüyle ortadan kalkmamıştır ve dönem dönem etkili olmaktadır (WHO, 2023). Dünya Sağlık Örgütü ve ülkelerin sağlık teşkilatları pandemiye yönelik takiplerini sürdürmektedirler. Erken uyarı sistemleri ve devam edilen aşılama pandemisinin yayılmasının önlenmesinde etkili olmaktadır (WHO, 2025). İspanya Sağlık Bakanlığı Aralık 2025 döneminde artan influenza, covid-19 ve diğer solunum yolu virüslerine karşı protokol oluşturmuştur. Protokol de ihtiyaç duyulması halinde maske takma önlemleri ve evden uzaktan çalışma yapma programlarının devreye alınacağı vurgulanmaktadır. Sadece salgın durumunda değil olağanüstü doğal felaketler ve savaş durumunda da bir önlem ve işlerin yürütülebilmesi için evden uzaktan çalışma modeli devreye alınmaktadır (Sözcü, 2025).

Pandeminin insanlar arasında havayolu ile bulaştığının anlaşılması sonucu, insan hareketliliğini azaltmaya yönelik politikalar devreye alınmıştır. Karantina ve kapanma önlemleri yaygınlaştırılmış, hareketlilik katı kurallara bağlanmıştır. Bu sınırlamalar işgücü piyasalarında bozulmalara neden olmaktadır. Ekonomilerde daralmalar meydana gelmektedir. Bu olumsuz etkinin azaltılması amacıyla, uzaktan yapılabilecek işlerin uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden olan evden çalışma modeli ile yapılmasına karar verilmiştir. Bu uygulama kamu idarelerinin öncülüğünde özel sektörlerde de yaygınlaştırılmıştır, Teknolojik gelişmelerin ilerlemesi ve artan dijitalleşme bu dönemde uygulamayı kolaylaştırıcı etki göstermektedir. Evden çalışma teknolojik araçların kullanımı ve internet sayesinde gerçekleştirilebilen bir uygulamadır. Uzaktan çalışma modeli kısaca işlerin geleneksel ofis ortamlarının dışında sürdürülmesidir. Uygulanma biçimleri evden çalışma, mobil çalışma ve ortak ofislerde çalışma şeklindedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları tüm dünya da ortalama %35 seviyelerine ulaşmıştır (EUROFOUND, 2020). Bu oran pandemi sonrasında ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte gerileme göstermiştir. Fakat tümüyle ortadan kalkmamış, işgücü piyasalarında kalıcı olmuştur. Zamanla da yavaş yavaş artış göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde ofislere dönüş çalışmaları başlamışsa da özellikle evden çalışma oranları gelişmiş ülke işgücü piyasalarında %12 civarında yaygınlığını sürdürmektedir (Flexindex, 2025).

Bu çalışma da örneklem grubuna, *“Pandemi döneminde ofisten veya uzaktan çalıştığınız zamanlarda tıbbi bakımdan işten uzak durmanız gerektiren bir*

durumun varlığına rağmen iş görmeye devam ettiniz mi? (Literatürde presentizm olarak adlandırılmaktadır)” sorusu yöneltilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler evden çalışanların presentizm duygusu yaşadıklarını göstermektedir. Hatta evde çalışırken ortaya çıkan bu duygu alan yazında dijital presentizm olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bu dönemde yapılan çalışmalar teknolojik aletler kullanılarak dijital ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Dijital ortamda uzaktan iş yapmak çoğu çalışan için yeni bir durumdur. Bu sürece uyum sağlamak çalışanlar için zor olmaktadır. Çalışanların bazılarının bu modelle çalışmanın gerektirdiği alt yapıya hazır olmamaları çalışmalarını zorlaştırmıştır. Bu uyum sürecinde işe yoğunlaşamama ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır. Bu şekilde çalışmak işleviye karşı negatif duyguların artmasında bir ekten olmaktadır.

Bu çalışmanın konusu pandemi döneminde zorunlu olarak evden çalışma gerçekleştirmiş olan uzaktan çalışanların yaşadıkları presentizm duygusudur. Çalışma da elde edilen verilerle, çalışanların yaşadıkları presentizm duygusu ele alınmakta ve yorumlanmaktadır. Çalışmanın amacı bu duygunun sadece geleneksel çalışma modellerinde ortaya çıkmadığını uzaktan çalışma modelinde de bu duygunun ortaya çıktığını elde edilen veriler çerçevesinde ortaya koymaktır. Presentizm duygusu yani çalışanın kendisini işte var edememe durumu aslında tüm çalışma modellerinde ortaya çıkabilmektedir. Sanayi, hizmet, inşaat ve tarım sektörlerinde çalışan kişilerde de ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sebepleri arasında öncelikle sağlık sorunları olmak üzere psikolojik nedenlerde etkili olmaktadır. Uzaktan çalışma modeli işgücü piyasalarında varlığını yitirmemiştir. Ayrıca pandemi sonrasında evden çalışma bir norm haline gelmiştir. Oranlar değişmekle birlikte özellikle gelişmiş ülkelerde bu oran %10-15 olarak devam etmektedir. Bu oran işgücü piyasalarında milyonlarla ifade edilebilecek bir miktara denk gelmektedir. Çalışma da ele aldığımız presentizm kavramının anlaşılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi evden çalışma modelinin sağlıklı işleyebilmesi açısından önemlidir. Çünkü gelişen bu duygu çalışanların verimliliğini ve iş-yaşam dengelerini doğrudan etkilemektedir (Flexindex, 2025; Wfhresearch, 2025). Çalışmanın kapsamını pandemi döneminde evden çalışmak durumunda kalan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kişiler bu deneyimi pandeminin etkisi ile yaşamak durumunda kalmışlardır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Uzaktan Çalışma Modeli

Uzaktan çalışma modeli 1970’li yıllarda işgücü piyasalarında ortaya çıkan esnekleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan bir modeldir. Evden çalışma uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden birisidir. Uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimleri arasında ortak ofislerde çalışma ve mobil

çalışma da yer almaktadır. Bu nedenle mevzuatsal düzenlemelerde ofis dışında çalışma yürütmek uzaktan çalışma olarak düzenlenmektedir. Uzaktan çalışma özellikle hizmet sektörlerinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Uzaktan evde çalışma yapabilmek için yapılan işlerinde uygun olması gerekmektedir. Özellikle imalat işlerinin uzaktan çalışma modeli ile yürütülmesi zordur. Uzaktan çalışma klasik ofis ortamları dışarısında işlerin yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (ILO 2020). Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar gelişmiş teknolojik aletlerin yardımıyla ofisleri ya da merkezleri ile bağlantı kurabilmektedirler. İşlerini teknolojik aletler ve dijital internet altyapısı ile sürdürmektedirler. Bu modelin en yaygın kullanımı çalışanların evlerinden çalışmaları şeklindedir. Özellikle pandemi döneminde çalışmalar evden yürütülmektedir. Günümüzde teknolojinin ulaştığı seviye bu modelin uygulanmasını desteklemektedir. İnternet alt yapısının gelişimi sayesinde çalışanlar merkezlerle kolaylıkla bağlantı kurabilmektedirler. WhatsApp ve Zoom gibi çevrimiçi platformların yaygınlaşması ve çeşitlenmesi işlevişi kolaylaştırmaktadır. Uzaktan çalışma modeli işgücü piyasalarındaki esnekleşmeye bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta işler telekomünikasyon teknolojileri ile yürütüldüğünden model tele çalışma ya da telework olarak tanımlanmıştır. Zamanla bilgisayar teknolojilerindeki ve dijitalleşmedeki ilerleme çerçevesinde sanal çalışma, e-çalışma ve remote work şeklinde de kavramsallaştırılmıştır. İşlerin daha çok evlerden yürütülmesi nedeniyle evden çalışma (working from home) kavramı da geliştirilmektedir (ILO, 2020).

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, işyeri sorunlarından birisi olan presenteizm olgusunu bu model içinde gündeme getirmektedir. Geleneksel işyeri presenteizminin yerini, ev ortamında, hasta veya zihinsel olarak yetersiz halde çalışmaya devam eden “dijital presenteizm” almaktadır. Evden çalışma modelinin sunduğu esneklik çalışanların iş-yaşam arasındaki dengeyi sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Her zaman hazır konumda çalışma görünümü çalışanlar üzerinde baskıyı arttırmaktadır. Bu durum evden çalışmanın presenteizm üzerindeki etkisinin çift yönlü olduğunu göstermektedir. Bir yandan çalışanlar daha az hastalık izni alırken, diğer yandan hasta ya da tükenmiş halde çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum, kısa vadede devamsızlığı azaltırken, uzun vadede daha yüksek sağlık maliyetlerine ve tükenmişlik duygusuna yol açabilmektedir. Evden çalışma uygulamasında düzenli mesai kavramı gündeme gelmemekte, çalışma saatleri esnemektedir. İşveren, yönetici ve iş arkadaşları ile internet ortamında yürütülen iletişimlerde yaşanan sorunlar çalışanın işine yoğunlaşmasını etkilemektedir. Evden çalışanlar üzerinde yürütülen teknolojik sonuç odaklı denetim çalışanların baskı hissetmesine neden olmaktadır. Evde yalnızlık duygusu, her zaman hazır olma hissi ve iş yükünün fazla olması çalışanlar üzerinde alan yazında teknostres olarak ifade edilen stres duygusunun

yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bu da presenteizmi artıran bir başka etkidir (Kniffin, Narayanan, Anseel, Antonakis, Ashford, Bakker ve Van Vugt, 2021: 63-77; Lohaus ve Habermann, 2019: 43-58; Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham ve Weale, 2020:1825).

2.2. Presenteizm Duygusu

Presenteizm özellikle yönetim bilimi, örgütsel ve bireysel davranış alan yazının da karşımıza çıkan bir kavramdır. Presenteizm tam bir kavramı köken olarak “presence” kelimesinden gelmekte olup, var olmama ya da hazır bulunmama anlamına gelmektedir. Literatürde kavramın değişik kullanımları mevcuttur. “presenteeism” “sickness presenteeism” ve sickness presence” olarak da kullanılmaktadır. Kavramın dilimizde tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Kavram kısaca sağlık sorunları olmasına rağmen işe devam zorunluluğundan dolayı işe gitmeleri sonucu ortaya çıkan işe yoğunlaşma, verimlilik ve performans düşüklüğü olarak ifade edilmektedir. Bu sağlık sorunu sadece fiziksel bir sağlık sorunu da olmayabilir, aynı zamanda psikolojik sorunlar olarak ifade edilen ruhsal sorunlar da olabilir. Kişi rahatsızlığından dolayı kendisini tam olarak işe verememektedir. İşe ve ortama karşı bir yabancılaşma içerisinde bulunmaktadır. Tam bir karşılığı olmasa da “işte varolamama, işte varolmama sorunu” “görünürde varolma” “sözde varolma olarak da kullanım alanı bulmaktadır. Çalışanlar verimli olmasalar da işte bulunuyor olmak görüntüsü vermektedirler. Bu durumun nedeni yönetim anlayışından da kaynaklanabilir. Sorunlu çalışan olmama psikolojisi de çalışanı bu şekilde davranmaya itmektedir (Kalaycı, 2022: 11-13; Özmen, 2011:1-87).

Presenteizm kavramı ile ilgili olarak alan yazında farklı tanımlar mevcuttur: “Çalışanların verimli olmasa bile işyerinde uzun saatler geçirmesi ve çalışıyor görünümünü vermesi”. “Çalışanın ruhen ve bedenen kendini iyi hissetmemesine rağmen, herhangi bir izin kullanmayıp iş başında olması durumu” olarak da tanımlanır. “Çalışanların çalışmalarına rağmen engel olunamayan verimsizlik durumudur”. “Presenteizm çalışanların sağlık sorunları sebebiyle işyerinde verimliliğinin düşmesidir”. Bir başka tanım ise, “Çalışanın sağlık sorunlarına karşın işinde devamsızlık yapmamasıdır”. Ayrıca, “Çalışanın stress, hastalık veya dikkat dağınıklığı olmasına rağmen kendini iş ortamında var olma hissini taşıması ya da işini kaybetme korkusu çerçevesinde işe bağlılığını göstermek amacıyla gereğinden fazla çalışma yapması” olarak da tanımlanmaktadır. Kavram, “Bireyin hasta, tükenmiş ya da psikolojik olarak yetersiz olduğu durumlarda bile çalışmaya devam etmesi” olarak da tanımlanır. Başka bir tanım ise, “Devamsızlıktan farklı olarak çalışanın fiziksel olarak iş yerinde (ya da çevrim içi ortamda) bulunmaya devam etmesini” şeklindedir. Tanımların ortak noktası çalışanın fiziksel ve psikolojik nedenlerle kendisini işine verememesidir. Çalışan iş ortamında bulunmasına

rağmen kendisini işine tam olarak verememektedir. Bu süreçte iş performansı düşer, karar verme mekanizmaları zayıflar ve üretkenlik azalır. Evden çalışmada presenteizm, fiziksel görünürlük yerine “çevrim içi görünürlük” biçiminde ortaya çıkmaktadır. E-posta trafiği, anlık mesajlaşma uygulamalarına hızlı yanıtlar, geç saatlere kadar çalışmaya devam etme gibi davranışlar, çalışanların hastalık ya da tükenmişlik durumunda dahi çalışmayı sürdürdüğünü göstermektedir. Presenteizm, yalnızca çalışanın verimliliğini değil, genel organizasyon performansını da olumsuz etkileyen bir olgudur. Ayrıca, çalışanların uzun vadede psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşamasına yol açabilmektedir. Kurumlar, genellikle devamsızlığı ölçme konusunda duyarlıyken, çalışan isteksizliğinden kaynaklanan gizli maliyetleri göz ardı etmektedir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi çalışan normal zamanda hastalık izni veya rapor kullanabilecek iken, iş verimlilik düzeyi düşük olmasına rağmen kişisel ve örgütsel sebeplerle işe devam etmektedir. Fakat normal zamana göre verimliliği daha düşük olmaktadır. Kısaca eli işte gözü başka yerde olma durumu söz konusudur. Bu durumdaki çalışan kendisini işe verememekte, telefona bakma, interneti yoğun kullanma, iş arkadaşlarıyla çok konuşma şeklinde faaliyetler içine girmektedir. Bu durumun işgücü piyasalarında maliyetleri olmakta ve iş gücü kaybına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Altun, 2025: 113; Ardiç, Özdevecioğlu ve Ulu, 2015:167-181; Hemp, 2004: 49-58; Johns, 2010:519-542; Karaçınar, 2022: 49-50; Oruç, 2015:1-135).

Kavram ilk defa, 1892 yılında Amerikalı yazar Mark Twain tarafından “The American Claimant” kitabında kullanılmaktadır. Ardından 1931 yılında “Everybody’s Business” isimli dergide ve 1943 yılında “The National Liquor Review” adlı makalede ve 1948 yılında “Contemporary Unionism” adlı kitapta yer almaktadır. Kavram yönetim bilimi alanında ilk kez 1990 yıllarında örgütsel psikolog Cary Cooper tarafından kullanılır. Cooper kavramı çalışanların işlerini kaybetmemek için daha fazla iş yerinde bulunma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Kavram dünya da ve ülkemizde yönetim bilimi, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve insan kaynakları alan yazının da kullanılmakta ve konu ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. (Altun, 2025: 112; Çelebioğlu, 2023:1-14; Kılınç, 2022: 49-50).

Çalışma hayatında ortaya çıkan işte görünürde var olma davranışının çeşitli nedenleri vardır. Kişisel ve örgütsel nedenler mevcuttur. Kişisel olarak çalışanın yaşadığı mali zorluk, kişiyi bu davranışa itmektedir. İş güvenliği sorunu çalışanları kaygılandırmaktadır. Bu durum presenteizm davranışına itmektedir. Hasta olsa dahi işini kaybetmemek için davranış sergiler. Örgütün iş konusunda disiplinli olması, devamsızlığın çok istenmemesi çalışanları bu şekilde hareket etmeye zorlamaktadır. Çalışan işten geri kalmak istemez, işini diğer arkadaşlarıyla paylaşmak istemez, izinler nedeniyle ücret kesintilerine

katlanmak istemez. Bu nedenlerle kişi hasta veya raporlu bile olsa işine kesintisiz devam etmek ister (Ünlü, 2021: 49-52).

Presenteizm kavramı üzerine ülkemizde alan yazında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu geleneksel çalışma modeli çerçevesinde gelişen duruma yöneliktir. Uzaktan çalışma modelinde yaşanan presenteizm duygusuna yönelik çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda; kavram, tıbbi hata, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, çalışmaya tutkunluk, örgütsel sinizm, absenteizm, iş güvencesi, ödüllendirme, gibi kavramlarla birlikte ele alınıp işlenmektedir. Bu kavramların dışında ayrıca iş performansı, iş sağlığı ve güvenliği, örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık, iş tatmini, , verimlilik, tükenmişlik düzeyi, korku iklimi, iş doyumu, insan kaynakları yönetimi, işe yabancılaşma ve liderlik davranışları gibi pek çok kavramla da ilişkilendirilmektedir. Kavram çalışanın işine yoğunlaşması ile de ilişkilendirilebilir. Çünkü çalışanın isteksizliği veya içinde bulunduğu olumsuz durum verimlilik kaybına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın iş yapma düşüncesine hazır olmaması tüm süreci etkilemektedir. Bu nedenle de iş yaşamı ile ilgili çok sayıda kavramla ilişkilendirilmektedir. (Bulan ve Söyük, 2022:721-730).

Covid-19 pandemisi sırasında evden çalışabilme imkânının olması, salgınla birlikte ofis ortamlarında yapılacak çalışmalar açısından iş yerlerinde presenteizmin azalmasına katkı sunmaktadır. Salgın döneminde ofis ortamında çalışmak fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar salgın kaygısı nedeniyle kendilerini tam olarak işlerine verememektedirler. Bu durumda işte var olamama diye ifade edilen presenteizm duygusunun artışına neden olmaktadır. Bu dönemde evden çalışma sağlık riskini azaltmakta ve çalışanlarını psikolojik olarak rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Fakat zorunlu evden çalışma deneyimi çalışanlar için kaygı, depresyon, tükenmişlik gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu durumda evden çalışılırken de presenteizm duygusunun yaygınlaşmasını neden olmaktadır. İster ofis ortamında olsun ister ev ortamında olsun her iki çalışma modelinde de presenteizm duygusu ortaya çıkmaktadır. Pandemi döneminde ofisten çalışmak sağlık riski nedeniyle çalışanların kendilerini işlerine verememelerine neden olmaktadır. Bu dönemde evden teknolojik aletleri kullanarak evden çalışmak yeni bir deneyim olması, uyum problemleri ve fazla çalışma saatleri nedeniyle işe kendini verememe duygusunu arttırmaktadır. Pandemi ile birlikte evden yapılabilecek işler evlerden gerçekleştirilmiştir. Fakat bazı sektörlerde bu imkânın olmaması nedeniyle işler ofislerde ve imalathanelerde yürütülmüştür. Pandeminin sağlık açısından yarattığı korku kadar işgücü piyasalarında yarattığı tahribatta çalışanlar için zorlayıcı kararlar verilmesine neden olmaktadır. Çalışanlar işlerini kaybetmemek ve gelirlerinden olmamak aynı zamanda işyeri yöneticilerinin baskısı ile işlerine devam etmektedirler. Çalışanlar hasta olsalar dahi belirli sektörlerde özellikle

uzaktan çalışmanın mümkün olmadığı imalat ve tarım sektöründe işlerine devam etmektedirler. Bu durum bu sektörlerde presenteizm yaşanmasına neden olmaktadır (İri ve Korkmaz, 2021:1-23).

Pandemi döneminde hükümetlerin aldığı karantina ve kapanma tedbirleri özellikle hizmet sektöründe evden çalışmayı arttırmaktadır. Özellikle beyaz yakalı olarak sınıflandırılan kesimler teknolojik aletleri kullanmak suretiyle evden çalışmaktadırlar. Evden çalışma yapan çalışanlar hasta olsalar dahi işlerini kaybetmemek, işlerin aksamamasını sağlamak ve yöneticilerinin talepleri çerçevesinde gönüllü olmasalar dahi çalışmaya devam etmektedirler. Bu konuda işverenin ve yöneticilerin tavrı, ev konforunda çalışıyorsunuz ve çalışmaya devam edebilirsiniz şeklinde olmaktadır. Evden çalışma döneminde çalışanlar işveren tarafından teknolojik aletler kullanılarak izlenmektedir. Bu tür denetim çalışanlar üzerinde daha fazla kaygı, depresyon, bitkinlik ve iş memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. Bu şekilde kontrol ve denetim presenteizmin en derin köklerinden birini yani sağlığı etkilemektedir. Bu alanda yapılan meta analizler duygusal tükenme ve depresyon dâhil hasta iken çalışmanın zorluğunu ortaya koymaktadır (Aristides, Merce, Luis ve Marialle, 2022:1-13; BBC, 2023; Chenjia, Lu and Cooper,2021:1-68).

İngiltere’de üniversite personeli ve öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırma verilerine göre, pandemiyle birlikte uygulanan karantina, kapanma tedbirleri ve uzaktan çalışma, eğitim personeli ve öğrenciler üzerinde depresyon, kaygı bozukluğu, bitkinlik ve iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bu durum presenteizm artışına neden olmaktadır. İşte ve eğitimde var olmama, dikkat dağınıklığı ve verimsizlik gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca pandemi döneminde yoğun çalışma saatlerini dikkate almadan yoğun olarak çalışanlarda bir süre sonra tükenmişlik ve presenteizm duygusu artış göstermektedir (Allgar, Beurs, Cornelis ve Varley, 2020:1-15, Bbc, 2021).

Amerika Birleşik Devletleri’nde Mart-Kasım 2020 döneminde yapılan bir araştırmanın verilerine göre, pandemi korkusu ve alınan önlemlerden dolayı çalışanlarda stress, işsiz kalma korkusu ve gelecek kaygısı artış göstermiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar bu durumdan dolayı presenteizm yaşamaktadırlar. Çalışırken dikkat dağınıklığı yaşamaktadırlar. Bu durum verimliliklerini de etkilemektedir (Ahmed, Bear, Chung, Flannery, Gaglani, Kim, Martin, Michail, Monto, Nowalk, Reis, Shafer, Uzicanin, Warnli ve Zimmerman 2020:278-285).

Almanya’da 505 çalışanın katıldığı bir çalışma da, pandemiden dolayı yaygınlaşan evde çalışma faaliyetlerinde, iş ortamı değişikliğinden ve ev ortamında çalışmaktan kaynaklanan presenteizm olgusuna rastlanmaktadır. Bir anda zorunlu olarak ofis ortamından çıkıp, ev ortamına girmek insanların

davranışları üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Evde çalışan insanlarda, ofis ortamında çalışanlara göre daha fazla presentizm duygusu tespit edilmektedir. Katılımcılardan 171 kişi çalışma mekânının değişiminden dolayı presentizm duygusu yaşadıklarını ifade etmektedirler. 122 çalışan ise çalışma zamanıyla ilgili presentizm duygusuna kapıldıklarını belirtmektedirler. Esnek ve uzun süren çalışma saatleri çalışanlarda presentizm duygusunun ortaya çıkmasına katkı sunmaktadır. Çalışma da Covid-19 pandemisi ve evden çalışmanın çalışanlar üzerinde presentizme neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Ruhle ve Schmoll, 2021:1-13).

Pandemi döneminde Şubat ve Mart 2021 tarihleri arasında Avusturya işgücü piyasasında rastgele seçilen ve pandemi nedeniyle evden çalışan 3000 çalışan ile bir araştırma yürütülmüştür. Elde edilen verilere göre evden çalışmanın başlangıçta doğrudan presentizmle ilişkisi olmadığı görülmektedir. Fakat zamanla bu durumun öyle olmadığı, uzaktan çalışanların esnek zamanlarda çalışmaya başlamaları yanı standart bir mesai kavramı ile çalışmamalarının presentizme neden olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca ofis ortamındaki şartlarda çalışma faaliyeti zamana yayılmakta, öğlen aralarında veya çay saatlerinde insanlar sosyalleşmektedirler. Fakat ev ortamında çalışmada böyle bir durum çok az olmakta ve iş yoğunlaşması yaşanmaktadır. Bu da çalışanlarda işe karşı ilgi kaybına neden olmaktadır. Ayrıca ofis ortamındaki gibi yüz yüze bir denetimin olmaması dolaylı yollardan teknolojik aletlerin kullanımı ile denetim olması ve bu durumun yeri ve zamanının bilinmemesi, çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Bu durumda presentizm duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır (Altun, 2025: 112; Gerich, 2022:243-249).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Metodolojisi ve Örneklem Seçimi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda nitel araştırma desenlerinden olan fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Bu araştırma deseni ile yapılan çalışmalarda bireylerin yaşantılarını ve deneyimlerini nasıl yorumladıklarına ve anlamlandırdıklarına odaklanılmaktadır. Bu çalışmada örneklem seçiminde amaçlı örnekleme türlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sorulara cevap veren ilk katılımcılardan örnekleme arttırmak amacıyla, evden çalışma yapmış arkadaşları ya da tanıdıklarının iletişim bilgileri istenerek sorular kendilerine yönlendirilmiş ve geri dönüşler sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü; verilerin çalışma için yeterli olmasına paralel olarak belirlenmiştir. Çalışmada 27 çalışandan alınan verilerle belli bir doygunluğa ulaşılmıştır (Altun, 2025: 142; Creswell, 2019: 14; Creswell, 2023:158-160; Kumar, 2011: 221).

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında yapılan veri toplama süreci Ocak 2023- Mart 2023 arası dönemde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasında, alan yazın taraması ve konuyu deneyimlemiş bazı kişilerle yapılan görüşmeler çerçevesinde hazırlanan, yarı yapılandırılmış açık uçlu 33 adet görüşme sorusundan oluşan soru metni, internet (e-posta) üzerinden evden çalışanlara yönlendirilmiştir. Kendilerinden alınan geri dönüşler ham haliyle dosyalanmış, katılımcıların kişisel bilgileri korunmuş ve kayıtların gizliliğine özen gösterilmiştir. Cevapların kendini tekrar etmeye başlaması ile veri toplamaya son verilmiştir.

3.4. Metinlerin Analizi ve Verilerin Çözümlemesi

Araştırmamızda elde ettiğimiz verileri daha detaylı analiz etmek amacıyla içerik analizinden yararlanılmaktadır. Araştırmamızda toplanan verilere odaklanılmış ve sıklıkla tekrarlanan veya katılımcıların yoğun vurgu yaptıkları olay ve olgulardan kodlara ulaşılmıştır. Kodlardan alt kategorilere ve ana kategorilere ulaşılmıştır (Baltacı, 2019: 377; Karataş, 2015: 75; Metin ve Ünal, 2022:277; Özdemir, 2020: 329).

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Oluşturulan varsayımlar: Evden çalışma modeli çalışanlar açısından presenteizm duygusuna neden olmaktadır. Evden çalışma sırasında ortaya çıkan presenteizm verimliliği olumsuz etkilemektedir. Kısıtlardan birisi, uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden olan evden çalışma biçiminin ele alınmış olmasıdır. Diğeri ise örneklem grubunu oluşturan çalışanların tümünün üniversite mezunu olmalarıdır.

3.7. Etik

Çalışmada etik kurallara uyulmaktadır. Çalışmamız için gerekli olan kurul izni çalışmayı yürüttüğümüz Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulundan (Toplantı No ve Karar tarihi: 2022/9 – 04./11/2022) alınmıştır. Alınan izin sonrasında saha çalışmaları başlatılmıştır. Çalışmaya katılan kişiler kodlanmak suretiyle tanımlanmaktadır. Katılımcılar hakkında kişisel bilgiler istenmemiş ve temin edilme yoluna gidilmemiştir. Katılımcılara iletilen soru formlarında gönüllü katılım ve bilgilendirilmiş onay formu kullanılmaktadır.

3.9. Güvenirliğin ve Geçerliliğin Sağlanması

Nitel araştırmaların değerlendirilmesinde belli ölçütler mevcuttur. İnanırlılık ölçütü için, yapılan çalışmada katılımcıların evden çalışma deneyimleri olduğu

gibi yansıtılmaya çalışılmıştır. Aktarılabirlik ölçütü için, çalışmamızın her aşaması ayrıntılı şekilde işlenmiş ve açıklanmıştır. Güvenirlik ölçütü için, veriler toplanırken katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Katılımcılara müdahale edilmemiştir. Doğrulanabilirlik ölçütü için, çalışmamızda teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla katılımcıların görüşlerinden örnekler verilmiştir. Kategori ve kodlamalar oluşturulurken titiz davranılmıştır. Konunun ayrıntıları gözden kaçırılmadan işlenmiştir (Başkale, 2016: 23; Kıral, 2021: 98; Özcan, 2018: 101; Özdemir ve Tüti, 2021: 222).

3.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1’de çalışmaya katılım gösteren kişilerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kurum içi pozisyonları işlenmiştir. Katılımcılar verilerin gizliliği çerçevesinde kodlanarak işlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet, Eğitim, Yaş ve Kurum içi pozisyonu

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yaş	Kurum İçi Pozisyonu
K1	Kadın	Lisans	32	Uzman
K2	Kadın	Lisans	44	Takım Lideri
K3	Kadın	Lisans	35	Ticaret Uzmanı
K4	Kadın	Lisans	38	İthalat Uzmanı
K5	Erkek	Lisans	30	Uzman
K6	Erkek	Lisans	37	Müşavir
K7	Erkek	Lisans	50	Gümrük Müşavir Yard
K8	Erkek	Yüksek Lisans	34	Denetimci
K9	Erkek	Lisans	45	Yetkili
K10	Erkek	Lisans	38	Yönetici
K11	Kadın	Ön Lisans	29	Müşteri Temsilcisi
K12	Erkek	Lisans	34	Uzman Yardımcısı
K13	Kadın	Lisans	29	Pazarlama Sorumlu Uzmanı
K14	Kadın	Lisans	34	İK. Ekip Lideri
K15	Erkek	Lisans	26	Finans Uzmanı
K16	Erkek	Lisans	36	Yönetici
K17	Kadın	Lisans	35	Büro Elemanı
K18	Erkek	Lisans	33	Yönetici
K19	Kadın	Lisans	37	İhracat Uzmanı
K20	Kadın	Lisans	30	Satın alma Yöneticisi
K21	Erkek	Lisans	40	Yetkili
K22	Erkek	Lisans	40	İthalat Uzmanı
K23	Kadın	Lisans	34	İhracat Uzmanı
K24	Erkek	Lisans	35	Yazılımcı
K25	Kadın	Lisans	33	Pazarlama Uzmanı
K26	Erkek	Lisans	28	Metin Yazarı
K27	Kadın	Y Lisans	47	Yönetici

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yapmış olduğumuz nitel çalışma da katılımcılara aşağıdaki soru sorulmuş ve konu ile ilgili cevapları istenmiştir. Pandemi nedeniyle zorunlu olarak ve iş hayatlarında ilk defa evden çalışmak durumunda kalan katılımcılar soruya yaşadıkları deneyimler çerçevesinde cevap vermektedirler. Alınan cevaplar incelendiğinde bu cevapların iki kategori altında incelenebileceği sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların bir kısmı pandemi döneminde rahatsızlandıkları dönemde dinlenebildiklerini belirtirken bir kısmı bu dönemde de çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Dinlenme imkânına sahip çalışanlar açısından presenteizm duygusu gelişmemesine rağmen bu dönemde çalışmak durumunda olan çalışanlar açısından presenteizm duygusu yaşanmaktadır.

Araştırma Sorusu: *Pandemi döneminde ofisten veya uzaktan çalıştığınız zamanlarda tıbbi bakımdan işten uzak durmanız gerektiren bir durumun varlığına rağmen iş görmeye devam ettiniz mi? (Literatürde presenteizm olarak adlandırılmaktadır). Açıklayabilir misiniz?*

4.1. Evden Çalışırken Rahatsızlıklarında Çalışmak Durumunda Kalmayan Katılımcılar

Bu katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, evden çalışırken meydana gelen rahatsızlıklar durumunda çalışmadıklarını, rapor ve izinlerini kullandıklarını ifade etmektedirler. Bu durumda çalışmaya zorlanmalarının kendileri açısından verimli olduğunu vurgulamaktadırlar. Başka firmalarda çalışanların böyle durumlarda çalıştırıldıklarını duyduklarını fakat bu kişilerin verimli çalışma yapamadıklarını ifade etmektedirler. Bakıldığında bu katılımcıların çalıştığı firmaların kurumsal olma ve iş mevzuatına uyma gibi bir özelliklerinin olduğu ifade edilebilir. Bu katılımcılar bu dönemde her hangi bir presenteizm duygusu yaşamamaktadırlar. Bu dönemde dinlenebilme imkânının verilmesi ve hak kaybının yaşanmaması sonraki dönemlerde çalışmaya olumlu yansımaktadır. Katılımcılar normal zamanda daha verimli olduklarını ifade etmektedirler.

“Şirketimizde normal zamanlarda olduğu gibi kimse hastalandığı dönemlerde çalışmak durumunda bırakılmadı. Böyle zamanlarda rahatsız olan çalışan izinli sayıldı. Bu dönemde covid olan arkadaşlarımız tedavileri bitip iyileşene kadar idare edildi ve zorla çalıştırılmadı. Sonuçta bir sağlık krizi ile karşı karşıyaydık.” (K25, Kadın, Pazarlama Uzmanı)

“Covid-19 olduğum dönemde evde de olsam işlerime devam edemedim. İki hafta dinlendim. Bu dönemde şirketimden çalışmama dair bir talep olmadı. Üstelik bu süre iznimden düşülmedi. Maaşım da tam yatırıldı. Hatta bu zaman içerisinde maddi

yardımda da bulunuldu. Bu yapılanlar hoşuma gitmişti. İşe iyi bir performansla başladım.” (K23, Kadın, İbracat Uzmanı)

“Hayır, hasta olduğumda ya da raporlu olduğum dönemlerde işe devam etmedim. İşverenimden de böyle bir talep gelmedi. İşverenimden böyle bir talep gelse bile çalışma verimliliğimin çok yüksek olacağını düşünmüyorum.” (K22, Erkek, İthalat Uzmanı)

“Böyle bir durum yaşamadım. Sağlık nedeniyle raporlu olduğum dönemlerde ya da işten izin aldığım dönemlerde iznimi kullanıyordum. İşe katılmam talep edilmiyordu. Katılsam da verimli olabileceğimi düşünmüyorum.” (K1, Kadın, Uzman)

“Gerek uzaktan gerekse ofis ortamından çalışırken çalışanlar bu tür durumlarda işveren talep ediyorsa buna uymak durumunda kalmaktadırlar. Bunun nedeni insanlar üzerindeki işten olma düşüncesidir. Ben çalışırken böyle bir durum yaşamadım. Raporlarımı ve izinlerimi kullandım.” (K2, Kadın, Takım Lideri)

“Hastalandığım dönemlerde çalışmaya devam etmedim. Ev de dinlenebildim. Çalışmaya zorlanmadım. Bu şekilde çalışmaya zorlanan arkadaşlarım vardı. Kendileri bu şekilde çalışmanın hiç verimli olmadığını söylüyorlardı.” (K6, Erkek, Müşavir)

“Pandemi de Covid-19 yakalanmıştım. İki hafta işe devam edemedim. Böylesi durumlarda bazı şirketlerde maaş kesintisi ve izin haklarından sayılması gibi uygulamaların olduğunu duymuştum. Fakat şirketimiz böyle bir yola başvurmadı. Bu durum performansımı olumlu etkiledi.” (K13, Kadın, Pazarlama Uzman Sorumlusu)

4.2. Evden Çalışırken Rahatsızlıklarında Çalışmak Durumunda Kalan Katılımcılar

Bu kısımda yer alan katılımcılar rahatsızlıklarına rağmen pandemi döneminde çalıştırıldıklarını ifade etmektedirler. Kendileri presentizm duygu durumu yaşadıklarını ve çalışmalarının hiç verimli olmadığını ifade etmektedirler. Bu dönemde pandeminin etkisi ile yapılamayan denetimler nedeniyle işverenler çalışanlarını çalışmaya zorlamaktadırlar. Çalışmayan kişilerin maaşlarında ve haklarında kesinti yoluna gidilmektedir. Katılımcılar bu durumu da ifade etmektedirler. Kendileri bu dönemde düşük performansla ve göstermelik çalıştıklarını belirtmektedirler. Evden çalışırken işverenlerde ve yöneticilerde nasıl olsa evde her türlü çalışır, düşüncesinin yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. Pandemi gibi zor bir dönemde bu insanların çalışmak durumunda bırakılması ilgili şirketlerin iş mevzuatına uygun davranış sergilemediklerini göstermektedir. Çünkü İş Hukuku mevzuatında “dinlenme hakkı” çalışanlar açısından bir hak

olarak düzenlenmektedir. İş barışı açısından işverenlerin ve yöneticilerin, olağanüstü durumlarda çalışanlarına karşı daha yapıcı olmaları önemlidir.

“Evet, korona oldum fakat çalışmaya devam ettim. Bu dönemde bile dinlenme fırsatı bulamadım. Fakat hasta olduğum o dönemde çalıştım fakat çok verimli olmadı. Böylesi zamanlarda çalışmak iş verimliliğini doğrudan etkilemektedir.” (K12, Erkek, Uzman Yardımcısı)

“Covid-19 hastalığına yakalanmıştım ve yöneticimden bu dönemde çalışmak istemediğimi ve iznimden de düşülmemesi gerektiğini istedim. Dönüş olarak bu dönemde çalışmazsam iznimden ve ya da ücretimden kesinti olacağı söylendi. Çalışsam bu kesintiler olmayacaktı. Bende çalıştım ama çok zorlandım ve performansım çok kötüydü. Hiç verimli olamadım. Göstermelik çalıştım.” (K15, Erkek, Finans Uzmanı)

“Bu konuda bazı sıkıntılarım oldu. Rahatsızlandığım dönemlerde de elimden geldiğince işin içinde kaldım ve diğer arkadaşlara da destek oldum. Fakat çok verimli olmuyordu. Normalde ofis ortamında olsam hasta olduğum dönemlerde evde olduğum için çalışmaya devam etmiyordum.” (K3, Kadın, Ticaret Uzmanı)

“Çok hastalanmadığım sürece işime devam ettim tabii. Fakat sağlıklı zamanındaki gibi verimli olmuyordu. Sadece işlerimin birikmesini engelliyordu” (K11, Kadın, Müşteri Temsilcisi)

“Evet, fiziken rahatsız olduğum durumlarda eğer hastane de olmam gerekmediyse hep çalışmaya devam ettim. Genellikle bu rahatsızlıklar bilgisayarım aracıyla iş yapmama değil, toplu taşıma kullanmama, uzun süreler ayakta durmama ve ofiste bulunmama engel olan durumlardı.” (K20, Kadın, Satın Alma Yöneticisi)

“Hasta olduğum dönemlerde de işimi aksatmadım, çalışmalarına devam ettim. Fakat verimlilik açısından modum düşük oluyordu. Çünkü bir rahatsızlığımız varsa ve işe devam etmek durumunda kalıyorsanız çok verimli işler çıkmıyor. İşin bir an önce bitmesini istiyorsunuz.” (K17, Kadın, Büro Elemanı)

5. SONUÇ

Tüm dünyada etkili olan pandeminin, zorlayıcı etkisi ile ilk defa evden çalışma yapan katılımcılarla gerçekleştirilen nitel çalışma, presenteizm duygusunun sadece geleneksel çalışma modellerinde değil evden çalışma modelinde de ortaya çıktığını göstermektedir. Evden çalışanlar teknolojik aletler kullanarak dijital ortamda çalışmalarını yürütmektedirler. Bu nedenle bu süreçte gerçekleşen duygu durumu dijital presenteizm olarak ifade edilmektedir. Bu duyguyu yaşayan çalışanların verimlilikleri düşmektedir. Motivasyonları azalmaktadır. Çalışanlar göstermelik olarak ve iş bitse de gitsek psikolojisi ile çalışmaktadırlar. Bu olumsuz duygu çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarında yaşanabilecek

olumsuzluklarda çalışmaya zorlanması döneminde de gelişmektedir. Böylesi zamanlarda çalışanlar çok verimli olamamaktadırlar. Kişi iş ofis ortamında masa başında ya da evden çalışırken çevrimiçi ortamda bağlantı halinde görülebilir fakat duygu ve düşünce olarak çalışma psikolojisine sahip olmamaktadır. Böylesi durumlarda kendi verimli olamadığı gibi arkadaşlarını da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.

İş mevzuatımızda 4857 sayılı İş Kanunu (Mevzuat 2025) , 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve ilgili yönetmeliklerinde (Mevzuat 2025) ve Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nde (Mevzuat 2025) çalışanların hakları bölümü ve işverenlerin sorumluluğu bölümlerinde çalışanların dinlenme ve gözetilme borcu düzenlenmektedir. İşveren ve yöneticilerin bu mevzuatsal düzenlemeler çerçevesinde hareket etmeleri ve çalışanlarını gözetmeleri hem çalışanlar hem de işleri açısından olumlu bir etki gösterebilir. Böylece hem verimlilik kaybı yaşanmazken çalışanın azmi ve verimliliğinde artış meydana gelecektir. Bu imkânların sunulması çalışan devir daimini azaltırken kaliteli elemanların işlerine devamını sağlayacaktır.

Pandemi döneminde tüm dünya da ve ülkemizde yaygınlık gösteren uzaktan çalışma modelinin uygulanma biçimlerinden olan evden çalışma, çalışanları görünür olmaktan çıkarmış ve sanal ortama taşımıştır. Artık bu dönemde işler sanal ortamda ve teknolojik aletler kullanılarak yapılmaktadır. Bu yeni durum presenteizm duygusunu ortadan kaldırmamaktadır. Sadece görünmez hale getirmektedir. Bu dönemde oluşan dijital presenteizm çalışanların görünmeyen emeğini arttırmakta ve zihinsel sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Dijital presenteizm duygusunun azaltılması açısından kurumlar yani işveren ve yöneticiler çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını korumaya yönelik politikalar geliştirmelidirler. Bu dönemde işverenlerin, çalışanların çevrimiçi performanslarına bakarak verimliliklerini ölçmeleri ve karar vermeleri olumlu bir sonuç ortaya çıkarmamaktadır. İşle ilgili elde edilen çıktılar değerlendirilirken nicel verilerin yanın da nitel verilerinde göz ardı edilmemesi yerinde bir tutum olmaktadır. İşverenler insan faktörünü gözeterek, çalışanlarına yönelik olarak psikolojik destek programları ile birlikte, mola ve dinlenme kültürünü işyerlerinde yaygınlaştırmalıdır. Çalışanların şikâyetlerinin dinlenilmesi ve yasal haklarını kullanmalarına izin verilmesi iş barışı açısından önem taşımaktadır. Günümüz işgücü piyasalarında genellikle işverenler ve yöneticiler insan odaklı değil iş odaklı yönelim içerisindedirler. İnsan odaklı bir kültürün geliştirilmesi işgücü piyasalarında yaygınlaştırılması gereken bir kültürdür. Teknolojik ilerlemeler, dijitalleşme ve yapay zekâ gelişimleri iş yapılış tarzında değişiklikler ortaya çıkarsa bile merkezinde insanın olduğu iş gücü piyasalarında presenteizm duygusu her zaman gelişecektir. İşgücü piyasalarında bu duygu durumuna karşı önlemler alınması gerekli olacaktır.

Pandeminin sona ermesine rağmen özellikle gelişmiş ülkelerde evden çalışma oranları %10 seviyelerindedir ve yavaş da olsa artış göstermektedir. Hızlı teknolojik gelişmeler, artan dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojileri bu durumun artışı desteklemektedir. Ülkemiz de ise oran %5 civarındadır. İstihdam edilen kişilere göre hesaplama yapılırsa bu oran çok sayıda kişiyi ifade etmektedir (Flexindex, 2025). Dünya da olduğu gibi ülkemizde de yavaş da olsa evden çalışma oranlarında artış gözlemlenebilir. Üniversite mezunu nitelikli kişilerin işgücü piyasasında çoğalması bu duruma katkı sunmaktadır. Literatüre bakıldığında ülkemizde evden çalışma modeli ile ilgili çalışmalar pandemi döneminde artış göstermiş fakat zamanla azalmıştır. Bu model bir norm haline gelmiştir ve yaygınlaşacaktır. O nedenle bu modelle ilgili güncel çalışmalar yapılabilir. Evden çalışma modeli standart çalışma modeli kendine özgü unsurlar içermektedir. Araştırmacılar bu unsurları çalışabilirler. Presenteizm kavramı üzerine daha geniş örneklem gruplarıyla nicel çalışmalar yürütülebilir. Evden çalışma ve hibrit çalışma gibi modeller uluslararası alan yazında çok farklı boyutları ile tartışılmaya devam edilmektedir (Wfhreaserch, 2025). Ülkemizde de bu modelleri daha iyi anlayabilmek için nitel ve nicel çalışmalar yapmakta fayda görülebilir. Ülkemiz işgücü piyasasında evden çalışma yürüten hepimizin tanıdığı kişiler yer almaktadır. Konu güncel ve gelişmeye açıktır.

Kaynaklar

- AHMED, F, SHAFER, L., KIM, S., WERNLI, K., MICHAİL, J., NOWALK, M. P, BEAR, T. ZIMMERMAN, R., MARTIN, E., MONTO, A., GAGLANI, M., REIS, M., CHUNG, J., FLANNERY, B ve UZICANIN, A (2023),“Relationship Telework Experience and Presenteeism during COVID-19 Pandemic United States, March–November 2020”, Emerging Infectious Diseases, S.29(2), ss.278-285.
- ALTUN, B (2025) “Covid-19 Pandemi Döneminde Hizmet Sektöründe Evden Çalışmaya Yönelik Fenomenolojik Bir İnceleme” Doktora Tezi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bandırma.
- FLANNERY, B ve UZICANIN, A (2023),“Relationship Telework Experience and Presenteeism during COVID-19 Pandemic United States, March–November 2020”, Emerging Infectious Diseases, S.29(2), ss.278-285.
- ARISTIDES, I. F, MERCE, M., LUIS, F. M. ve MARIALLE, M (2022), “Sickness Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: Is Presenteeism Remote-Work Behavior the New (Ab)normal?”, Frontiers in Psychology Original Research Published, ss:1-13.
- BALTACI, A (2019), “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır”, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.5, S.2, ss.368-388.
- BAŞKALE, H (2016), “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, S. 9(1), ss.23-28.
- BBC (2021) “Why do we buy into the ‘cult’ of overwork?” <https://www.bbc.com/worklife/article/20210507-why-we-glorify-the-cult-of-burnout-and-overwork>, Erişim Tarihi: 03.09.2025).
- BBC (2023), “With so much changing in the world of work, why can’t we break free from the habit of coming to work and working unproductively?”,<https://www.bbc.co.uk/worklife/article/20230718-post-pandemic-presenteeism-overwork-culture>, (Erişim Tarihi: 01.09.2025).
- BULAN, S ve SÖYÜK, S (2022), “Presenteeizm Konusunda Yapılan Tezlerin Değerlendirilmesi”, International Journal of Disciplines Economics, S.46; ss.721-730.
- CHENJIA, W, J., LU, L ve COOPER, C (2021), *The Compensatory Protective Effects of Social Support at Work in Presenteeism During the Coronavirus Disease Pandemic*, Organizational Psychology, S.12 , ss.1-68
- CORNELIS, C. M ve VARLEY, D, ALLGAR, V, BEURS, E (2020), “Workplace Stress, Absenteeism, and Resilience of University Staff and Students During the COVID-19”, Front in Psychiatry, S.11, ss.1-15.
- CRESWELL, W. J (2019),“Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri”, Çev: Hasan Özcan, Anı Yayıncılık, 2.baskı. Ankara.

- CRESWELL, W. J (2023), “Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni”, Çev: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÇELEBİOĞLU, Ç. H (2023), “Kavramsal Literatüre Katkıda Bulunmak Adına “Presenteeism” Olgusunun Türkçe Karşılığı Üzerine Bir Öneri”, ETÜT Dergisi, S.7, ss.35-48.
- EUROFOUND (2020), “Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation ”, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/labour-market-change-trends-and-policy-approaches-towards-flexibilisation>, (Erişim Tarihi: 12.12.2023).
- FLEXİNDEKS (2025), “The Flex Report Q3”, <https://www.flexindex.com/> (Erişim Tarihi: 01.08.2025).
- GERICH, J (2022) ,“Home-Based Telework and Presenteeism New Lessons Learned From the Covid-19 Pandemic”, Journal Occupation Environment Medicine, S. 64(3), ss.243-249.
- HEMP, P (2004) ,“Presenteeism: At work—but out of it”, Harvard Business Review, S.82(10), ss.49–58.
- JOHNS, G (2010), “Presenteeism in the workplace: A review and research agenda”. Journal of Organizational Behavior, S.31(4), ss.519–542.
- ILO (2020), “Working from Home Estimating the Worldwide Potential”, https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-Employment/publications/wcms_743447/lang--en/index.htm, (Erişim Tarihi:12.10.2024).
- İRİ, N. İ. Ö ve KORKMAZ, F. (2021), “Çalışanların Koronavirüs Kaygı Düzeylerinin İşte Üretkenliğe Etkisinde Presenteeizmin Aracılık Rolü” , OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, S.17, ss.3367-3389.
- KALAYCI, N (2022), “Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteeizme Etkisi” , Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- KARAÇINAR, H (2022), “Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algularının Presenteeizm (İşte varolamama) Üzerine Etkisi, Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- KARATAŞ, Z (2015), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, ss.62-81.
- KILINÇ, M (2022), “Sağlık Çalışanlarında Üstün Niteliklilik Algısının Zaman Hırsızlığı Üzerine Etkisinde Presenteeizm ve Mizab Yoluyla Başa Çıkmanın Aracı Rolü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- KNIFFIN, K., M., NARAYANAN, J., ANSEEL, F., ANTONAKIS, J., ASHFORD, S P., BAKKER, A ve VAN VUGT, M (2021), “COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action”, American Psychologist, S.76(1), ss.63–77.

- KIRAL, Bilgen (2021), “*Nitel Araştırmada Fenomenoloji Deseni: Türleri ve Araştırma Süreci*”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C.10, S.4, ss.92-103.
- KUMAR, R (2011) , “Araştırma Yöntemleri Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi”, Editör: Ömay Çokluk, Çev: Hasan Atak, Güçlü Şekericioğlu ve Ömay Çokluk, Edge Akademi, 3.Baskı. Ankara.
- LOHAUS, D. ve HABERMAN, W (2019), “*Presenteeism: A review and research directions. Human Resource* “, Management Review, S.29(1), ss.43–58.
- METİN, O ve ÜNAL Ş (2022), “*İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Doktora Tezlerinde Kullanımı*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.22 (özel sayı 2) ss.273-294.
- MEVZUAT (2025), “*İş Kanunu*”,
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>. (Erişim Tarihi:01.08.2025).
- MEVZUAT(2025), “*İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*”,<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>. (Erişim Tarihi:15.08.2025).
- MEVZUAT(2025), “*Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*”,<https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?Mevzuatno=38393&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5>. (Erişim Tarihi:20.08.2025).
- OAKMAN J., KINSMAN, N., STUCKEY, R., GRAHAM, M., ve WEALE, V (2020), “*A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health?*”, BMC Public Health, S.20(1), ss.1825.
- ORUÇ, Ş (2018), “*Presenteeizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖZCAN, D (2018), “*Uzaktan Çalışmanın Türkiye’deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEMİR, M (2020), “*Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.11(1), ss.323-343.
- ÖZDEMİR, M ve TUTİ, G (2023), “*Nitel Araştırma Desenleri: Metodolojik Bir Değerlendirme*” Çankırı Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, S.11(2), ss.217-235.
- ÖZMEN, G (2011), “*Presenteeizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- RUHLE, A. S. ve SCHMOLL, R (2021), “*COVID-19, Telecommuting, and (Virtual) Sickness Presenteeism: Working From Home While Ill During a*

Pandemic”, Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology, C.12, ss.1-13.

SÖZCÜ (2025) “*Salgın vakaları arttı, ülke harekete geçti: Maske takma, evden çalışma dönüyor*” <https://www.sozcu.com.tr/salgin-vakalari-artti-ulke-harekete-gecti-maske-takma-evden-calisma-donuyor-p266142>. Sözcü. com. tr (Erişim Tarihi:04/12/2025).

ULU, S, ÖZDEVECİOĞLU, M ve ARDIÇ, K (2016), “ Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (presenteizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.47, ss.167-181.

ÜNLÜ, Yıl (2021), “*Spor Örgütlerinde Liderlik Davranışları Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminin İncelenmesi*”, Doktora Tezi, Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

WFHRESEARCH (2025), “*Working From Home Before and Since the Start of Covid*”, WFHR Kurumsal Web Sitesi (Rapor), <https://wfhresearch.com/>, (Erişim Tarihi: 10.08.2025).

WHO(2020), *Emergencies diseases novel coronavirus-2019*”, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, (Erişim Tarihi: 01.05.2025).

WHO (2023), ” *Media briefing on covid-19* “, <http://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19-11-march-2020>, (Erişim Tarihi: 15.09.2025).

WHO (2025), “*Data File*”,<https://data.who.int/dashboards/covid19/cases?> (Erişim Tarihi: 01.09.2025).

Sağlık İşletmelerinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Bariş Kara¹

Emre Karasu²

Özet

Son yıllarda çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejik öncelikleri arasında önemli bir yer edinmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte kuruluşlar, yalnızca ekonomik ve finansal performansa odaklanan geleneksel yönetim anlayışından, çevresel ve sosyal sorumlulukları da kapsayan yeşil ekonomik sistemlere yönelmektedir. Bu dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetimi (İKY), sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde benimsenmesi ve uygulanmasında stratejik bir rol üstlenmektedir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY), çevre dostu politikalar ve uygulamalar aracılığıyla çalışanların çevresel farkındalığını artırmayı, kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmeyi ve örgütsel performansı desteklemeyi amaçlamaktadır.

Sağlık kurumları; yüksek enerji ve su tüketimi, yoğun atık üretimi ve 7/24 hizmet sunan yapıları nedeniyle çevresel sürdürülebilirlik açısından özel bir öneme sahiptir. Bu bağlamda Yeşil İKY uygulamaları, sağlık kurumlarında yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasına değil, aynı zamanda çalışan verimliliğinin artırılmasına, kurumsal itibarın güçlendirilmesine ve sürdürülebilir sağlık hizmeti sunumuna katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, Yeşil İKY kavramını teorik bir çerçevede ele alarak sağlık kurumları özelinde yeşil işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve çalışan ilişkileri gibi temel insan kaynakları uygulamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, sağlık kurumlarında Yeşil İKY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yönetsel destek, kurumsal farkındalık ve sistematik İK politikalarının önemi vurgulanmaktadır.

- 1 Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, bariskara@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2759-7447>
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, emrekarasu@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5638-8994>

GİRİŞ

XXI. yüzyıl, bütün dünyada politik, ekonomik, toplumsal ve iş hayatında çevresel kaygıların öne çıktığı bir yüzyıldır. Küresel çevre koruma konusuna son zamanlarda ilgi, iklim değişikliği ile mücadele konusunda yapılan Kyoto 1997, Bali 2007 ve Copenhagen 2009 gibi özel anlaşmalarla iyice belirgin hale gelmiştir. Hükümetler ve STK'lar bir arada, endüstriyel kirlilik ve kimyasallar atıkların dünyaya verdiği zararlar nedeniyle, kullanımını azaltma, hatta bir ölçüde üretimine son verilmesi ile insanlık üzerindeki olumsuz etkilerini tersine çeviren düzenlemeler yapmışlar ve bu konudaki çalışmalarını teşvik etmişlerdir. (Çekirdekoğlu, 2019).

Mevcut durum dikkate alındığında kuruluşların ekonomik durumlarını da gözetenek ekolojik sorunlarıyla başa çıkmanın yol ve tekniklerini bulmak zorunda oldukları ortadadır. Kurumsal toplumda başarı sağlamak ve hissedarların para kazanmalarını kolaylaştırmak sürecinde kuruluşların ekonomik ve finansal faktörlerin yanında sosyal ve çevresel faktörleri de gözetmeleri gerekmektedir (Daily ve ark., 2009).

Bir kuruluşun çevreyle ilgili sürdürülebilir kurumsal stratejilerin başarıyla uygulanması, güçlü liderlikle birlikte somut bir süreç de gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik konusu, iş dünyasının yöneticileri ve hatta dünya liderlerinin “yeşil” olgusunu kurumsal stratejilerine dâhil etme bilinci sağladığı için kurumsal öncelikleri arasında yer almaktadır; dolayısıyla bu konu aynı zamanda İK bürolarının da ilgi alanına girmiştir (Öncer, 2019).

Herhangi bir kurumsal olumlu çevre programını uygulamak için insan kaynakları; üretim, pazarlama, finans gibi birçok birimle birlikte çalışarak en önemli katkıda bulunan yönetim birimidir. Hiç kuşku yok ki kurumlar, çevresel konularla ilgili tartışmaların önemli bir paydaşlarından birisidir; bundan dolayı da çevresel tehlikeler karşı çözüm sürecinin önemli bir parçasıdır. Günümüzde yeşili destekleme konusunda kuruluşlardan daha kararlı ve aktif olan çalışanlar, çevre duyarlılığı konusunda iş dünyasının en önemli gücünü oluşturmaktadır. Son yirmi yılda, dünya genelinde proaktif çevre yönetiminin büyük bir ihtiyaç olduğuna dair bir fikir birliği oluşmuştur (González-Benito ve González-Benito, 2006).

Yeşil konsept düşüncesi; Yeşil pazarlama, Yeşil muhasebe, Yeşil perakendecilik ve genel olarak Yeşil yönetim olarak yönetim alanını etkilemiştir. Ayrıca, kurumların bu sürece aktif katılımı, çevre yönetim stratejilerinin benimsenmesi konusunda yeşil yönetim düşüncesini güçlendirmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun personeli olan en değerli varlıklarını ele alan önemli bir yönetim alanıdır; günümüzde bu alan bütün

yoğunluğunu “sürdürülebilirlik” yaklaşımına vermiştir. Bir başka ifadeyle bugün yeşil İK yönetimi, bir kurumda sürdürülebilirliğin en önemli unsurudur. Mampra (2013), yeşil İK yönetiminin tanımını kurum ve kuruluşlardaki kaynakların sürdürülebilir kullanımını özendirmek, çalışanların moral ve memnuniyet düzeylerini daha da artıran çevreciliği teşvik etmek için İK yönetimi politikalarının kullanılması, ifadeleriyle yapmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre ise yeşil İK yönetimi iş kaynaklarının sürdürülebilir kullanımlarını özendirmek ve kurumlardaki çevresel kaygılardan kaynaklı herhangi bir zararı engellemek için İK yönetimi politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılmasıdır (Zoogah, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi bünyesindeki yeşil girişimler, daha kapsamlı kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Yeşil İK temelde çevre dostu İK uygulamaları ve bilgi sermayesinin korunması olarak üzere temel iki unsurdan oluşmaktadır (Mandip, 2012). İnsan kaynakları ve sistemleri, finansal işletme ya da sürdürülebilir işletme gibi bir kuruluşun temel unsurlarındandır. Bu yönetim, yeşil bir atmosfer yaratmak amacıyla sözü edilen çevre dostu politikaların planlanmasından ve yürütülmesinden sorumludur.

Kuruluşların mutlak yeşil kurum kültürüne ulaşmak için uygulanması gereken etkili yönetim politikalarıyla ilgili birçok belirsizlik vardır. Yeni olan bu yaklaşımı daha iyi kavramak için bu alanda başarılı olan işletmelerin İK politikalarını, çevre yönetimi programlarını ve nasıl inisiyatif aldıklarını incelemek gerekecektir. Hastaneler, sağlık hizmeti sunmalarına rağmen çevresel sürdürülebilirlik açısından en yüksek kaynak tüketimine sahip kurumsal yapılardan biridir. Bu nedenle yeşil dönüşümün sağlık kurumlarında insan kaynakları ekseninde ele alınması stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Önemi her geçen gün iyice fark edilen yeşil İK yönetimi, çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma konularıyla birlikte ele alınmakta ve birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bugün yeşil İK yönetimi, sadece çevre sorunlarına karşı farkındalığı değil; hem kuruluşun hem de çalışanların sosyal ve ekonomik refahını temsil etmektedir.

Yeşil İK yönetimi, kurum ya da kuruluşların kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını ve daha genel olarak çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek amacıyla İK yönetimi stratejilerinin kullanılmasıdır (Marhatta ve Adhikari, 2013). Yeşil İK yönetimi, yeşil inisiyatifin farkında olan; bunu anlayan, takdir eden, uygulayan ve örgütlerin yeşil hedeflerini gerçekleştirebilecek personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve ilerletilmesinden, yeşil hedeflerin bilincinde olan yeşil işgücü yaratmaktan doğrudan sorumludur (Mathapati,

2013). Örgüt çalışanlarını birey, toplum, doğal çevre ve işletme için yararları olan yeşil politikalar, uygulamalar ve sistemler hakkında bilgilendirir (Opatha ve Arulrajah, 2014).

1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İhtiyacı

Son yirmi beş yıllık süreç, bütün dünyada gerçekçi bir çevre yönetimine ihtiyaç olduğu konusunda fikir birliğine varılan bir dönem olmuştur. Bu çaba, endüstriyel atıkların doğal kaynakları çok kısa sürede kirleten, tüketen ve yok eden önemli bir sorun haline geldiğinin fark edilmesiyle artmış; böylece de bu konuda bir birlik sağlanmıştır.

1972 yılının Haziran ayında Stockholm’de düzenlenen ilk BM İnsan Çevresi Konferansı’nda alınan kararlar, çevre konusundaki dönüm noktalarından biridir; bu kararlarla insan çevresini korumasının ve iyileştirmesinin tüm insanlık için zorunlu bir hedef haline geldiği açıklanmıştır.

1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği

Yeşil İK yönetimi, bir organizasyonda yeşil kültürü anlayabilen ve bunun değerini bilen, yeşil işgücü yaratmaya yardım eden bir yaklaşımdır. Yeşil girişim, İK Yönetimi’nin işe alım, işe alma ve eğitim, şirketin insan sermayesini telafi etme, geliştirme ve ilerletme süreçlerinde yeşil hedeflerini korumaktadır. Bir şirketin İK şubesi, kurum ve kuruluşlarda sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulması sürecinde önemli bir role sahip olması mümkündür (Uslu ve Kedikli, 2017). İnsan kaynakları süreçleri, Yeşil İK politikasının uygulamaya dönüştürülmesinde önemli bir role sahiptir; bundan dolayı insan sermayesi ve yönetimi çevre yönetimi hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de etkindir. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde seçim süreçleri, teşvik paketleri, performans yönetim sistemleri, çalışanların katılımı ve şirketin başarısı odaklı bir eğitim süreci çok önemlidir (Huselid, 1995). Sonuç olarak, İK işlevinin şirketler için ortaya çıkan yeni durumlara uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel değişimlerin gerçekleştirilmesinde stratejik katkısının olduğu ileri sürülmektedir.

Sürdürülebilirlik, doğal çevre ve İK yönetiminin uyumlu birlikteliğiyle mümkün olabilmektedir; kuruluşun stratejisine ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla birçok İK sisteminin birbiriyle paralellik arz etmesi gerekmektedir. Cherian ve Jacob (2012) yaptıkları çalışmada, işe alım, eğitim, çalışanların motivasyonu ve ödülleri, yeşil yönetim ilkelerinin çalışanlara uygulanması sürecindeki gelişmeye katkısı olan önemli insani boyutlar olduğunu belirlemişlerdir. Kurumun doğru çalışan yeşil girdileri almasını ve doğru çalışan yeşil iş performansı göstermesini sağlamak için İK yönetimi işlevlerinin

yeşil olacak şekilde uyarlanması veya değiştirilmesi zorunludur (Opatha ve Arulrajah, 2014).

1.3. Yeşil Personel Alımı

Yüksek kaliteli personel çekmek, İK alanındaki önemli sorunlardan ve mücadelelerden biridir. Çalışanların yüksek cirolara ulaşması ve elde tutma konusundaki çalışmalar, İK yönetiminin en önemli başarılarından biridir; elde tutma/işe alım ve memnuniyet sürdürülebilirliğin en önemli fayda boyutlarıdır. Örgütler, artık yeni yetenekleri çekmenin etkili bir yolunun yeşil bir işveren olarak itibar kazanmak olduğunun farkına varmışlardır. BASF, Siemens, Mannesmann ve Bayer gibi birçok Alman firması yüksek nitelikli personeli kendisine çekebilmek için çevresel faaliyetlerden ve yeşil imajından yararlanmaktadır. İngiltere'nin önemli otomobil üreticilerinden Rover Group, çevresel sorumlulukları ve özellikleri her iş profilinin unsurlarından biri haline getirmiştir (Wehrmeyer, 1996). İşe alınacak çalışanlar için giderek artan oranda gündeme yeşil iş tanımları eklenmektedir. Yeşil işe alım, bir kurum ya da kuruluştaki çevre yönetim sistemleriyle özdeşleşen bilgi, beceri, davranış ve yaklaşımları olan bireyleri işe alma sürecidir.

Yeşil işe alım, çevrenin ve korunmasının organizasyon içinde önemli bir unsur haline getirildiği bir sistemdir. Bunu tamamlayan çalışanlar, aynı zamanda çevre dostu bir “yeşil” şirket için çalışmaya hevesli ve bir dereceye kadar tutkulu bireylerdir. Yeşil anlayışı benimsemiş adayların işe alınması, örgütlerin sürdürülebilir süreçleri fark eden ve geri dönüşüm, doğayı korumak ve daha mantıklı bir dünya yaratmak gibi temel bilgileri bilen profesyonelleri özendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin çevresel taahhütlerinin şirketin profiline katkısı vardır; ayrıca profesyoneller bir şirketin çevre stratejisi ile daha fazla ilgilenmektedirler (Grolleau ve ark., 2012). Yeşil işe alım, işvereni öne çıkaran, adayları cezbeden ve işe alındıktan sonra personeli elde tutan bir yaklaşımdır.

1.4. Yeşil Performans Yönetimi

Performans yönetimi, çalışanların organizasyonel amaçlarına ve hedeflerine daha iyi bir şekilde ulaşmalarına yardım edecek mesleki becerilerini geliştirmeleri amacıyla yönlendirildiği süreçtir. Çevre yönetiminin küresel iş stratejisini etkilemesiyle performans yönetimi, yeşil dalğadan olumlu etkilenmektedir. Yeşil performans yönetimi, şirketin çevreyle ilgili kaygıları ve çevre politikalarıyla ilgili konulardan oluşmaktadır. Bununla birlikte çevresel sorumluluklara dikkat edilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri, çevreyle ilgili performansları, performans yönetimi sistemlerine bütünleştirdikleri zaman çevre yönetimini, bir hasara karşı koruyacaklardır. Günümüzde bazı örgütler, örgütün çevresel performans standartları ve çevresel performansları hakkında yararlı sonuçlar elde etmek için performans yönetimini yeşil bilgi sistemleri ve denetimleri kurmak suretiyle ele almaktadır (Öncer, 2019).

Performans değerlemesi, performans yönetimi sürecinin en önemli yönüdür. Bu değerlendirme, güvenilirlik, geçerlilik ve adalet ölçütlerini karşılamanın yanında, etkili performans değerlendirmeleri çalışanlara faydaları olacak geri bildirimler sağlamak ve çevre konusunda kurumun gelişimini sürekli desteklemektedir.

Kurum ve kuruluşların iş tanımları ulaşılacak hedefler ve yeşil görevlerle uyum göstermelidir. İnsan kaynakları görevlileri, performans değerlendirme ve derecelendirme sistemlerini, çalışanları davranışsal ve teknik yeterlilik noktalarında derecelendirmek için işbirliği, ekip çalışması, çevresel yönetim, yenilikçilik ve çeşitlilik gibi kademeleri olacak biçimde değiştirmelidir. Bunun gibi yetkinlikler şirketin temel değerlerine güç katacaktır (Duru ve Korkmaz, 2013). Yöneticiler, çalışanlarının performanslarını yalnızca planlanan değerlendirme süresinde değil, bütün yıl tartışmalı ve onlara gerekli geribildirimi vermelidirler. Bu uygulama; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri konusunda onlara yardım edecektir.

1.5. Yeşil Çalışan İlişkileri

Çalışan ilişkileri, İK yönetiminin sıcak işveren-işçi ilişkisiyle ilgilenen yönünü ifade etmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonunu yükselten ilişki, işyerinin verimliliği arttırmaktadır. Çalışan ilişkileri, esas olarak, çalışanların katılımlarını ve yetkilendirme faaliyetlerini içermektedir. Öte yandan işyerinde oluşabilecek ve çalışmayı etkileyebilecek sorunların önlenmesinde ve çözülmesinde yardımcı olmaktadır. Aslında, soyut ve kalıcı bir varlık olan pozitif çalışan ilişkileri, her organizasyonun rekabette avantaj kaynağıdır.

Yeşil girişimlere çalışanların katılımı, çalışanların hedeflerini, yeteneklerini, algılarını ve motivasyonlarını yeşil yönetim uygulama ve sistemleriyle uyumlu hale getirdiğinden dolayı daha iyi bir yeşil yönetim olasılığını arttırmaktadır. Çalışanların çevre yönetimine dahil edilmesinin, kaynakların verimli kullanımının yanında atığın azaltılması ve işyerlerinden kaynaklanan kirliliğin azaltılması gibi çevre yönetimi sistemlerini iyileştirmiştir. Bu süreçte birçok işçinin bireysel güçlendirmenin üretkenlik ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğu; özdenetim, bireysel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirdiği görülmüştür (Renwick ve ark., 2008).

Kurum içinde çalışanların katılımlarının teşvik edilmesinin önemli bir yolu, şirketlerde “eko-girişimci” olarak bilinen sosyal ya da ekolojik olarak yönlendirilmiş girişimcileri aramaktır (Mandip, 2012). Çevre dostu düşünceler konusunda, çevre sorunlarına ilgili olanları teşvik edecek ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanılacak bütün çalışanlara başvurulmalıdır. Günlük hayatta etik kurumsal davranışları uygulamaktan sorumlu olan İK personeli, yeşil ve çevre konularında çalışanların düşüncelerini ifade etmekte özgür oldukları katılıma olanak veren bir çalışma ortamı oluşturma konusunda yönetime baskı yapmalıdır. Sözü edilen yaklaşım, yeşil sonuçlara ulaşmanın büyük ölçüde çalışanların işbirliğine gitme isteğine bağlı olacağı anlamına gelmektedir, her zaman en iyi düşüncelerin o alanda çalışanlardan geldiği unutulmamalıdır (Casler ve ark., 2010).

Çalışanların çevre sürecine katılmaları sağlanarak her çalışanın programa katkıda bulunmasına imkan verilmelidir. Bu uygulama, yeşil konularla ilgili daha fazla farkındalık yaratmaya yardım edecek, kaynakları farklı ürünlerin çevre dostu uygulamalarda kullanılabilmesi için yeni fikirler üretilmesini sağlayacaktır. Çalışanlar ile örgütün sağlık ve güvenlikle çevre dostu personelin geliştirilmesi, çalışanların katılımıyla oluşan faydalardır. Politikaların yürürlükte kalmasını sağlayarak çalışanlara işyerinde kişisel fikirlerini ifade etme ve yeşil yönetim uygulamalarına ve sistemlerine elverişli İK yaratmaya yardımcı olacak bir yönetim ve çalışanlar arasında uzun vadeli güven inşa edecektir.

1.6. İnsan Kaynakları İçin Yeşil Girişimler

İnsan kaynakları yönetimi sistemi, bir kurum ya da kuruluşun insan kaynağını kendisine çekmeyi, geliştirmeyi ve devam ettirmeyi amaçlayan bir dizi farklı ama birbirleriyle ilişkili etkinlikler, işlevler ve süreçler kümesidir. İşletmeler, genellikle İK uygulamalarını kendi kültürleri ve iş stratejileriyle uyumlu sistemlere dönüştürürler. İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinde yer alan yeşil girişim, uzun vadede kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçasıdır.

Günümüzde kuruluşların yeşil girişimleri gündemlerine almaları ve uygulamaları, insan kaynaklarının yardımıyla olmaktadır. Yöneticiler, insan kaynaklarının yeşil İK uygulamalarını uygun şekilde kullandığından emin olmak istemektedirler; şirketlerde etkili bir kurumsal yeşil yönetim sistemi uygulayabilmek amacıyla kuruluşun tüm çalışanları arasında yüksek düzeyde teknik ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi önemlidir (Ho ve ark., 2014).

Dünyanın dört bir yanında bulunan kuruluşlar, kurumsal olarak sektörlerinde rekabet avantajına sahip olmak için Yeşil İK yönetimi uygulamaya çalışmaktadırlar. Yeşil İK Yönetimi'nin işletmeye tam olarak uyarlanması ve entegrasyonu mümkündür; ancak bunu yapabilmek aynı zamanda İK

uygulamalarına farklı yaklaşmayı, mevcut statükoyu değiştirmeyi gerektirir. Yeşil İK yönetimi ile ilgili olarak, yeşil inisiyatifleri uygulamadan önce İK departmanı tarafından çözülmesi gereken güncel ve sıradan konularda birçok sorun vardır.

1.6.1. Yeşil Bina

Faaliyetlerini dünyanın farklı noktalarında sürdüren kuruluşlar, geleneksel ofis sitemlerine alternatif olarak işyeri olarak yeşil bina ve ofisleri tercih etmektedir. Yeşil binalar, inşaat süreçlerinde doğal kaynaklara verilen zararı azaltmak amacıyla belli kriterlere uyduğu için bir trend haline gelmiştir. Yine yeşil binalar; yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve yağmur suyu yönetimi gibi çeşitli yeşil uygulamalarsa gelişmiş bazı özelliklere sahiptir.

Son yıllarda birçok kurum ve kuruluş, yeşil binaları benimsemeye başlamıştır. Çevre sorunlarıyla uğraşan iş dünyası, bu süreçte yeşil binaların önemini fark etmiştir. Yeşil binalar, inşaatları ve mühendislikleri düşük maliyetli olduğundan dolayı kuruluşlar için ekonomik anlamda tasarruflar da sağlamaktadır. Sürdürülebilirliği önemseyen Ford, Pepsico gibi büyük işletmeler, binalarına yeşil bina tasarım ilkelerini gözetmişlerdir. Sağlık kurumlarında yeşil bina uygulamaları yalnızca idari alanları değil, ameliyathaneler, yoğun bakım üniteleri ve görüntüleme merkezleri gibi yüksek enerji tüketen klinik alanları da kapsamalıdır.

1.6.2. Enerji Tasarrufu

Örgütlerde enerjinin tasarrufu, büyük bir çevresel etkiye sahiptir. Dünyanın dört bir yanındaki örgütler daha verimli ve çevre dostu hizmetler sunmak, çevresel etkileri azaltmak için çeşitli enerji tasarrufu uygulamalarına gitmişlerdir. Birçok kuruluş, örneğin normal olanlardan daha az enerji tüketen ampul ve armatürleri kullanmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte örgütlerde mümkün olabildiğince yenilenebilir kaynaklarının kullanılması, elektronik cihazlar alırken enerji verimliliği yüksek cihazların tercih edilmesi, binalardaki ısıtma ve soğutma cihazlarının ayarlarının kontrol edilmesi, ofis sıcaklıklarının kış aylarında 18-20 °C, yaz aylarında ise 24 °C'ye ayarlanması, ofisinizin mümkün olabildiğince gün ışığıyla aydınlanmasının sağlanması, iş saatleri dışında, güvenlik aydınlatmaları dışındaki aydınlatmaların devreden çıkarılması gibi birçok tedbir önerilmektedir.

1.6.3. Kâğıtsız Ofis

Örgütlerde işlerin çoğu evrak üzerinde yürütülmektedir, ancak tasarruf ve yeşil düşüncesiyle kağıt tüketimi azaltılmıştır. Günümüzde e-ticaret ve öğrenme,

ofislerdeki yöntem ve prosedürleri değiştirerek çalışma alanlarını, kağıtsız ofislere dönüştürmüştür. Uygulama büyük ölçüde kağıt tüketimini azaltmak, kopyalama baskı ve depolanması dahil olmak üzere, kağıtlarla ilgili eylemlerin maliyetinin yanı sıra kağıt dokümanları arayan için kullanılan zamanda da tasarrufu sağlayacaktır. Kağıt kullanımını azaltmak suretiyle doğal kaynakları korumak, kirliliği önlemek ve su ve enerji israfını azaltmak mümkündür.

1.6.4. Atıkların Geri Dönüşümü

Çeşitli kurum ve kuruluşlar, yeşil girişimlerinin bir unsuru olarak, geri dönüştürülen ürün miktarını artırmaya ve atık miktarını azaltmaya yönelik geri dönüşüm programları uygulanmaktadır. Geri dönüşüm, atık malzemeleri yeni malzeme ve nesnelere dönüştürme işlemidir; atık malzemeler kullanılarak enerjinin üretimi genellikle bu kavram içindedir. Geri dönüşüm, yeni bir ürün üretirken kullanılacak hammaddeyi azaltır, atık miktarını düşürür ve enerji tasarrufu sağlar; böylece daha temiz bir çevrenin oluşmasına yardımcı olur.

2. Sağlık İşletmelerinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Dünya genelinde birçok sağlık sistemleri içinde, insan kaynakları yönetimine ilginde önemli bir artış olmaktadır. İnsan kaynakları, beşeri sermaye ve sarf malzemelerinin oluşturduğu iki ana girdi ile birlikte sağlık sisteminin üçüncü temel girdisi olarak kabul edilmektedir. Sağlık sektörü için İK yöneticileri hayati bir öneme sahiptir. Hastane, klinik ve diğer sağlık kurumlarında görev yapan sağlık yöneticileri, sağlık çalışanları ve hastalarla etkileşime girmektedirler. İK yöneticileri tarafından yürürlüğe konulan politikalar, sağlık örgütlerinin hedeflerini desteklemekte ve kaliteli bakımın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Sağlık hizmetleriyle ilgili İK, halkın ve bireylerin sağlık müdahalesinden sorumlu farklı türde sağlık çalışanları ve diğer personeli kapsamaktadır. Sağlık sistemi girdilerinin başarılı olması, sistemin sunabileceği performans ve faydalar, hiç şüphe yok ki büyük ölçüde sağlık hizmetlerini sunmaktan sorumlu olan bireylerin bilgi, beceri ve motivasyonlarına bağlıdır. İK yöneticileri ayrıca bir kuruluşta işe alım, eğitim ve idari işleri yönetmelerini sağlayan iletişim ve liderlik becerileri sergilemektedirler (WHO, 2000).

Sağlık hizmetlerinde İK yönetimi, İK profesyonellerinin sağlık hizmeti endüstrisindeki gelişmeleri takip etmek zorundadır. İK yöneticileri, hizmetlerin idari personel, sağlık çalışanları ve hastalar için verimli olmasını sağlamaktan sorumludur. Ayrıca, finansalları yönetmek, çalışanların elde tutulmasını teşvik etmek ve sağlık düzenlemelerinin karşılanmasını sağlamak dahil olmak üzere sağlık sektöründe diğer birçok alanla da ilgilidirler. Bütün bu görevlerini hakkıyla yapabilmek için İK yöneticilerinin en başta organizasyon becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Verimliliği artırmak amacıyla çeşitli insan

kaynakları girişimlerinden yararlanılmıştır. Hizmetlerin dış kaynak kullanımı, verimliliği artırmanın bir yolu olarak sabit işgücü harcamalarını değişken maliyetlere dönüştürmek için kullanılmıştır. İhale, performans sözleşmeleri ve dahili sözleşme de kullanılan önlemlere örnektir.

İK yöneticileri, eğitim programları sağlayarak ve tüm personelin alanlarıyla ilgili güncel bilgiler almalarını sağlayarak sağlık örgütlerinin çalışanları elinde tutmasına ve sağlıkla ilgili yenilikleri takip etmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, planlama sürecinde ve karar verme sürecinde sağlık yöneticileriyle birlikte strateji oluşturur. Sağlık sektöründe İK girişimi, adaleti ya da eşitliği artırma çabalarını da içermektedir. İhtiyaçlarla ilgili olarak eşitliği teşvik etmeyi amaçlayan strateji ve uygulamalar, sağlık hizmetleri planlanmasının daha sistematik yapılmasını gerektirmektedir. Bu stratejilerden bazıları, mali koruma mekanizmalarının tanıtılması, belirli ihtiyaçların ve grupların hedeflenmesi ve yeniden dağıtım hizmetlerinin sunulmasını içerir. İnsan kaynakları profesyonellerinin hedeflerinden biri, ülkelerinde eşitliği artırmak için bunu ve diğer tedbirleri almak olmalıdır (Zurn ve ark., 2004).

Bir sağlık kuruluşunun etkin bir şekilde çalışabilmesi için İK yöneticilerinin her iş için doğru adayları işe alabilmesi gerekmektedir. Başvuru sahiplerini inceler ve işe alırlar, ayrıca yönetime çalışanlar için maaş ve sağlık yardımları konusunda tavsiyelerde bulunurlar. İK yöneticileri, sağlık çalışanlarını işe almanın yanı sıra, sağlık yöneticilerini, İK personelini ve hizmet personelini işe almaktan da sorumludurlar.

İK yöneticileri, kurumlarının sağlık hizmetleri yasa ve yönetmeliklerine ayak uydurması ve bir sağlık kuruluşunun uyumluluğunu sağlamak için avukatlarla yakın işbirliği içinde çalışmaktadırlar. İK yöneticilerinin bir sağlık örgütüyle ilgili yasalari ve düzenlemeleri anlama yetenekleri, bir kuruluşun davalardan sorumlu olmasını önlemeye yardımcı olmaktadır.

İK yöneticileri ayrıca bir kuruluşun çalışanlarıyla yakın çalışmalıdır. Sağlık çalışanlarından yöneticilere ve yardımcı personele kadar tüm personel ile etkili bir şekilde iletişim kurabilmelidirler. Hastalara daha iyi bakım ve çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için her bölümün beklentilerini etkili bir şekilde aktarmalı ve kuruluştaki diğer bölümlerle işbirliği yapmalıdırlar. Ayrıca, İK yöneticileri, işten çıkarmalar ve hasta şikayetleri gibi konularda hassas bilgileri uygun şekilde iletmek için bir düzeyde empati gerektirebilecek farklı geçmişlere sahip çalışanlarla nasıl etkileşimde bulunacaklarını bilmekten sorumludur. Sağlık hizmetlerinde İK yönetiminin bir diğer sorumluluğu, personele yeni düzenlemeler konusunda güncel kalmaları için gerekli eğitimin verilmesini temin etmenin yanı sıra hemşire ve doktorların uygun sertifikalara sahip olmasını sağlamaktır.

2.1. Çevre Dostu Sağlık Kurumu: Yeşil Sağlık Kurumu

Son yıllarda kaliteli hizmet sunmayı ve ekonomik olmayı önemseyen hastaneler için çevre dostu ve ekolojik çevreyle uyumlu stratejiler geliştirmek önemli hale gelmiştir. Hastanelerin daha inşaat sürecinden itibaren bütün süreçlerde modern teknolojileri kullanmaya, klinikler ve diğer alanlar için iş akışlarının düzenlenmesine, optimal ve süreç odaklı olmasına gayret edilmektedir. Bu bağlamda sağlık hizmetlerinde etkinliği sağlamak amacıyla “yeşil hastane” ya da “yeşil sağlık kurumu” kavramı ortaya çıkmıştır. Yeşil hastaneler, enerji tasarrufu sağlayan, kaynakları koruyan, çevre dostu, sağlığı destekleyen, verimli ve stratejik olarak yönetilen hastanelerdir. Sürdürülebilir binalar, sağlık binalarını verimli, geleceğe dönük, kalıcı değerlere sahip yapılara dönüştürmelidir (Terekli ve ark., 2013).

Çağımızda ekonomik, aynı zamanda sürdürülebilir sağlık binalarını makul maliyetlerle tasarlanabilmektedir. Sürdürülebilirlik terimi sadece çevre dostu olmayı değil, aynı zamanda yapısal kalite ve enerji verimliliğini de ifade eden bir kavramdır. Sürdürülebilirlik konusunda akla gelen ilk olgular; yenilenebilir enerji kaynakları ve iyi ısı yalıtımıdır. Ancak, enerji, su ve diğer kaynakların verimli kullanımı, kapsamlı ve entegre bir konseptin yalnızca bir yönüdür. Binaların sürdürülebilirliği değerlendirilirken bina kullanıcılarının sağlığının korunması, çalışanların verimliliğinin artırılması, atıkların azaltılması, çevre kirliliği ve kaynak kullanımı gibi faktörlerin de dikkate alınması önemlidir.

Sürdürülebilir sağlık binaları, belirli ihtiyaçlara uyacak ve birkaç neslin gereksinimlerini göz önünde bulunduracak şekilde tasarlanmış geleceğe yönelik planlamalarıyla karakterize edilmektedir. Esnek yapılar, iş ve süreç akışlarını optimize eden verimli, talep odaklı bir alan yönetimi sağlamaktadır. Bu özellikleri taşıyan hastaneler; çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı ve hastalar için ise daha rahat bir iyileşme ortamı hazırlamaktadır. Akıllı aydınlatma ve havalandırma konseptleri, çevresel stres faktörlerinin azaltılması, engelsiz hareket ve doğa ile bağlantı, katkıda bulunan faktörlerden sadece birkaçıdır.

Uluslararası standartlara uygun “Yeşil Bina” sertifikaları, binaları farklı faktörlere göre değerlendirir. Sonuç olarak, bir binanın sürdürülebilirliği bir bütün olarak gösterilir ve uluslararası kabul görmüş bir ölçekte değerlendirilmektedir. Bir sağlık binası için Yeşil Bina sertifikası, yalnızca bir imaj güçlendiriciden çok daha fazlasıdır. Ekonomik ve sürdürülebilir bir operasyonun temeli olarak planlama ve gerçekleştirme süreçlerinin tutarlı ve ayrıntılı bir şekilde yapılandırılması için etkili ve verimli araçlar sunmaktadır (Stichler, 2009).

Günümüz hastaneleri, geniş alanlara yayılabilen, pencerelerden hastane yapılarının küçük bir bölümünü oluşturduğu, büyük miktarlarda atık üreten, büyük enerji ve su ihtiyacı olan; 7 gün, 24 saat çalışan yapılardır. Hastanelerin etkililiğini artırmak ve çevreyle uyumunu sağlayabilmek amacıyla hastaneler için de “yeşil” kavramı kullanılır olmuştur. Yeşil hastanelerin amacı, genel anlamda sağlığa ve sağlıklı yaşama destek veren tasarımları ve faaliyetleriyle hizmet sundukları toplumun sağlığını sürdürülebilir kılmaktır (Stichler, 2009). Çevresel yönetim sistemleri için yeni yaklaşımlardan biri olan yeşil hastane tasarımları, sürekli iyileştirme süreçlerini içermektedir. Bu yaklaşım, hastanelerin hedeflerinin parçalarından biri olabildiği gibi ileride oluşabilecek potansiyel sorunları çözenin ve ihtiyaçları karşılamanın bir yolu haline gelebilmektedir. Hastaneler için “yeşil”in (1) tehlikeli maddelerin yönetimi, (2) atık yönetimi, (3) enerji yönetimi, (4) su yönetimi, (5) hava emisyonu düzenleme sistemi, (6) yenilikçi çevresel tasarımlar gibi faydaları vardır (Environment Science Center, 2003).

2.2. Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları

Sağlık kurumları için Yeşil İKY, çevreye duyarlı, kaynakları verimli kullanan ve sosyal olarak sorumlu bir organizasyon oluşturmak için bir kurum çalışanlarının yeşil davranışını teşvik eden bir dizi politika, uygulama ve sistemdir. Sürdürülebilirlik stratejileri, iklim değişikliğinin getirdiği ve giderek dünyayı tehdit ettiği zorluklara ve felaketlere yanıt olarak günümüzde birçok sektörde olduğu gibi sağlık kurumlarında hızla gelişmektedir. Yeşil insan kaynakları uygulamaları, yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil; aynı zamanda çalışan farkındalığı yoluyla hasta güvenliği kültürünün güçlenmesine de katkı sağlamaktadır

Sağlık kurumlarının işletmenin yeşil iş performansına ulaşabilmeleri için, İK uygulamalarında yeşile geçmeleri gerekmektedir. Klasik iş analizleri, insan kaynakları planlaması, seçim ve işe alım, performans değerlendirme, iş değerlendirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan hareketlerinin yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi ve iş ilişkilerinin içinde olduğu birçok İK işlevi ele almaktadır. Sağlık kurumlarında İK işlevini yeşil yapmak, yeşil girdilerin ve yeşil iş performansının doğru çalışan politikalarla uygulanmasını, “yeşil” prosedür ve uygulamaların sisteme katılmasını içermektedir. İdeal olarak, bütün kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında bütün işlevler yeşil yapılabilmektedir (Opatha ve Arulrajah, 2014).

Sağlık kurumlarının yeşil İK uygulamalarını kabul etmeleri ya da uygulamaları başlarda kolay olmasa da bu uygulamalar sayesinde amaçlarına ulaşmaları kolaylaşmaktadır. Sağlık kurumlarının aşağıda ifade edilen avantajlarından

dolayı yeşil İK uygulamalarını başlatmaları gerekmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017):

- Doğayı korumak,
- Kurumsal sosyal sorumluluğu (KSS) sağlayarak rekabet avantajı elde etmek,
- Maliyetlerin düşmesini sağlamak,
- İsrافی azaltmak ve en üst düzeyde kaynak kullanmak,
- Çalışma ortamının sağlıklı ve huzurlu olmasını sağlamak; çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmek,
- Sağlık kurumunu ve sağlık sistemini imajını arttırmak,
- Çalışanlarda çevreyle ilgili öğrenmeyi geliştirmek,
- Büyüme ve yeniliği teşvik etmek,
- Çalışanların öğrenmelerini ve davranışlarını değiştirmelerini kolaylaştırmak.

Yeşil İK süreçlerine çalışanların uygulamalara dahil olmalarını sağlayabilmek için İK uzmanları çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler şunlardır:

- i) Yetenekli personel istihdamını sağlamak,
- ii) Çalışanların katılımlarını ve gelişimlerini sağlamaya yönelik uygulamalar tasarlamak,
- iii) Yeşil İK eğitimi vermek,
- iv) Yeşil uygulamaları denetlemek ve değerlendirmek v) Çevre performansı konusunda ödül sistemleri uygulamak (Renwick ve ark., 2013; Tariq ve ark., 2016).

2.2.1. Sağlık Örgütlerinde Yeşil İşe Alım ve Personel Seçimi

Dünya genelinde işsizlik oranları artmaya devam etse de, günümüzün önde gelen şirketlerinin proaktif bir şekilde pazarlama yapması ve işe alım planlarından bağımsız olarak potansiyel adaylarla sürekli bağlantı kurması hayati önem taşımaktadır. Daha iyi işe alımları kolaylaştıran son teknoloji, uygun maliyetli bir araç sunan yeşil işe alım kavramının popülerliğini artırmaktadır. Süreci otomatik hale getirmek; işe alım maliyetlerini azaltabilmekte ve ayrıca çevrimiçi kariyer sitesinden başlayarak yeşil bir fark yaratabilmektedir. Süreç kağıda ihtiyaç olmadan otomatikleştirilmişse, adaylar, kurumların yeşil işe alım için gerekli adımları attığının farkına varabilirler. Bu yaklaşımın itibar sağlamanın yanında, bazı tasarruflar sağladığı da ortadadır (Renwick ve ark., 2008). E-İşe alım, kağıt ürünlerinin kullanımı, taşınması ve geri

dönüştürülmesiyle ilişkili enerji kullanımını ve kirliliği azaltmaktadır. Süreç otomasyonu ayrıca postalama, depolama, işleme, dosyalama ve raporlama görevlerinde de enerji tasarrufu sağlamaktadır. Doğrudan maliyet tasarrufu, özgeçmişler, reklamlar ve işe alım ile ilgili evrak işlerinin azaltılmasından gelir. Yeşil İK uygulamaları, çevreyi korumaya ve ekolojik dengeyi korumaya odaklanan Kuruluşlardan ortaya çıkmıştır. Yeşil İK uygulamaları, kuruluşun çeşitli sosyo-ekonomik hedeflerine ulaşması için aktif bir ortak olabilir. İşe alım dünyasındaki İK yöneticileri, kağıt kopyaya bağımlılığı azaltmak için enerji kullanımını azaltma politikaları yoluyla çevresel etkiyi azaltmak için kısa vadeli kurumsal hedefler belirlemekte ve daha yeşil bir çevreye olan bağlılığımızı güçlendiren işyerinde en iyi uygulamaları belirlemenin ve uygulamanın yollarını sürekli olarak aramaktadırlar. Bu, minimum çevresel etkiye sahip kağıtsız bir işe alım süreci anlamına gelen yeşil işe alım sürecinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Diana, 2016).

İK'nın tek başına Yeşil İK süreçlerini dahil ederek iyileştirilmiş iş sonuçlarına katkıda bulunamayacağı anlaşılmalıdır. Kuruluşlar, bir bütün olarak işin yeşil gündemine yatırım yapmalıdır. Bir şirketin yeşil işini kurabileceği alanlardan bazıları, basılı malzeme kullanımının azalması, geri dönüşümün artması, işyerinde şişelenmiş su ve plastik bardak kullanımının yasaklanması olabilir. İnsan kaynakları, rekabet avantajı kaynağı olan en değerli varlıklar arasında yer almaktadır. Doğru işe doğru kişiyi çekme, seçme ve atamanın genel süreci işe alımdır. Bu, yüksek maliyete neden olan ve birçok kuruluşa zorluklar getiren süreçtir. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisinde de belirtildiği gibi güvenlik ihtiyaçları, herhangi bir tehdit veya zarardan uzak, güvenli bir çalışma ortamına duyulan ihtiyacı ifade eder. Gerekçe, zararsız bir ortamda çalışan çalışanların zarar görme korkusu olmadan işlerini yapmalarıdır. Her insan güvenliği sağlamak için bir işe ihtiyaç duyar ve bu bir organizasyon için maliyet ve başarıdır. Doğru adayı daha az maliyetle iş almak bir sanattır (Diana, 2016).

Sağlık örgütlerine seçim süreci, personel alınacak pozisyon için ideal çalışanı tespit etmeyi amaçlamaktadır. Aday belirleme sürecinde iş ilanları verilirken, sağlık kurumlarının adayların çevreye ilgilerini ve bununla ilgili kaygılarını seçim ölçütlerine dahil etmesi süreçte etkili olmaktadır. Adaylarla görüşme ya seçme değerlendirme sürecinde, sağlık örgütleri tarafından adaylara çevreyle ilgili sorular yöneltilmektedir (Wehrmeyer, 1996). Buna benzer uygulamalar, ilgili işin belirli görevleriyle ilgili bir sağlık örgütünün seçim ölçütlerinin yanında, çevre dostu bireyleri seçmek için benimsenebilecek bazı iyi yeşil seçim uygulamalarındandır (Arulrajah ve ark., 2015).

2.2.2. Sağlık Örgütlerinde Yeşil Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Eğitim ve geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesini amaçlayan, yeşil ile ilgili bilgi, beceri ve tutumların bozulmasını önleyen bir uygulamadır. Yeşil eğitim vermek ve yeşilin değeri konusunda geliştirmek amacıyla, sağlık örgütleri çalışanlarını eğitmektedir; onlara enerji tasarrufu sağlayan, atıkları azaltan, çevre bilincini kuruluş içinde yayan ve çalışanların çevresel problem çözüme sürecine dahil etme olanağı veren çalışma yöntem ve teknikleri hakkında eğitim vermektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları çevre yönetiminin farklı yönleri ve değeri konusunda bilinçlendirmektedir (Zoogah, 2011). Sağlık kuruluşu, içinde sağlık örgütleri için çok önemli olan atık yönetimi de dahil olmak üzere farklı koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı çevresel sorunlarla baş etme becerilerini keskinleştirmektedir. En iyi yönetim uygulamalarına göre, çevresel eğitim ve öğretimin, çalışanlar için çevresel sonuçların bir parçası olduklarını hissettikleri olumlu bir çevre kültürü oluşturmanın yanı sıra, çevresel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran en önemli İKY süreçlerindedir. İK'nın bir sürdürülebilirlik kültürü elde etmedeki rolü üzerine yaptığı çalışmada, İK yöneticilerin takım çalışması, çeşitlilik, değişimi yönetme, insan becerilerini veya davranışsal yeterliliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için liderlik geliştirme çalışmaları sunabileceğini öne sürmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, sağlık örgütleri çalışanlarını çevre yönetiminin bütün boyutları ve değerleri hakkında bilgilendirmekte ve çevre korumayla ilgili farklı yöntemleri benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Dahası, sağlık örgütü çalışanlarının farklı çevresel sorunlarla baş etme becerilerini de geliştirmektedir (Ahmad, 2015).

Sağlık örgütleri, çalışanlarını yeşil iş uygulamaları konusunda eğitmelidir. Ayrıca, sürdürülebilir eğitim ve öğretim çalışanları, sağlık örgütlerine müracaat eden vatandaşları da daha çevreci olmanın ve yeşil ürünler satın almanın avantajları konusunda eğitmek konusunda da çaba harcamalıdır. Sağlık kurumlarında yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, tıbbi atık yönetimi, radyasyon güvenliği ve enfeksiyon kontrolü gibi alanlarla entegre edildiğinde hem çevresel hem de klinik risklerin azaltılmasına katkı sunmaktadır.

Sağlık örgütleri, yeşil sorunları dile getirme gayretlerini ve çevre uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla eğitim, öğretim ve geliştirme programlarından sık sık yararlanmalıdır (Stalcup ve ark., 2014). Enerji verimliliği, geri dönüşüm, atık yönetim uygulaması, yeşil becerilerin geliştirilmesiyle ilgili konularda ve çevrenin kirlenmesine neden olan endüstrilerde işlerinden olan çalışanların tekrar eğitilmesi, çevre yönetimiyle ilgili konularda özel eğitimler yapılması ve geleceğin yeşil yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla iş rotasyonu uygulaması

gibi bazı yeşil eğitim, öğretim ve geliştirme uygulamaları yapılmalıdır (Renwick ve ark., 2008; Renwick ve ark., 2013). Ayrıca bütün birimlerde çalışanları bireysel eylemlerde bulunmaya özendirmek amacıyla tasarlanmış özel eğitim üreten ve genel farkındalık duygusu yaratan yeşil ekipler oluşturulması da mümkündür.

2.2.3. Sağlık Örgütlerinde Yeşil Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Performans yönetimi kavramı, sağlık örgütü çalışanlarının örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmalarına yardım eden mesleki becerilerini geliştirmelerinin istendiği süreçtir. Kurumsal stratejinin tanınması, performans yönetimi ile sonuçlanmaktadır. İKY'nin küresel iş stratejisini etkilemesi ile performans yönetimi de yeşil dalgadan olası olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Yeşil performans yönetimi, sağlık örgütlerinin çevre politikaları ve çevreyle kaygılarıyla ilgili konulardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çevresel sorumlulukların kullanımına da odaklanmaktadır. Günümüzde diğer kurumlar gibi sağlık örgütleri de kurumsal çapta çevresel performans ve çevresel performans standartları hakkında faydalı veriler edinmek için yeşil bilgi sistemleri/denetimleri kurarak performans yönetimi konusuyla ilgilenmektedir. Sağlık örgütü çalışanın yeşil performansının ölçüm kriterleri, şirketin çevre performans kriterleriyle dikkatli bir şekilde uyumlu hale getirilmelidir (Arulrajah ve ark., 2015).

Performans yönetiminin en önemli yönü örgüt çalışanlarının kurumsal performanslarının değerlendirmesidir. Etkili performans değerlendirmeleri; adalet, geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşılamakla birlikte çalışanlara faydalı geri bildirim sağlamakta ve sağlık örgütünün çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirmeleri desteklemektedir. Performans yönetimi ve değerlendirmelerinde yeşil iş süreçlerinin kullanımı önemli bir performans ölçütü olarak görülmelidir. Çünkü yeşil performans yönetimi ve değerlemesi, çalışanların bu süreçlere dâhilini teşvik etmektedir (Öncer, 2019).

Yeşil ile ilgili konular, yöneticilerin kapsamlı performans hedeflerinin yanında İKY performansından sorumlu tutulma ihtiyacı ile ilgilidir. Yeşil performans değerlendirmeler; çevre olayları, çevreyle ilgili sorumlulukları, çevre politikası iletişimi, yeşil bilgi sistemi ve denetim gibi konulara odaklanmalıdır. İş tanımının, yeşil görevlere ve ulaşılacak hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir. İK personeli, performans değerlendirme derecelendirme sistemini, davranışsal ve teknik yeterliliklere ilişkin derecelendirme boyutlarını çevre yönetimi, işbirliği, ekip çalışması, çeşitlilik ve yenilikçilik kavramlarını içerecek şekilde değiştirmelidir. Bu tür yetkinlikler sağlık örgütlerinin şirketin temel değerlerini güçlendirecektir. Sağlık örgütü yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri,

her kademedeki çalışanlarının performanslarını tartışmalı ve yıl boyunca geri bildirimde bulunmalıdır. Bu uygulamayla, sağlık örgütü çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri mümkün olabilecektir.

2.2.4. Sağlık Örgütlerinde Yeşil Ücretlendirme ve Diğer Çalışan Hakları

Ödül ve ücretlendirmeler, sağlık örgütü çalışanlarının performansları için ödüllendirildiği başlıca İKY süreçleridir. Bu İK uygulamaları, bir sağlık örgütü çalışanının çıkarlarını organizasyonun çıkarlarına bağlayan en sağlam yöntem olarak bilinmektedir. Ayrıca, teşvikler ve ödüller, sağlık örgütü çalışanlarını iş yerinde azami dikkat göstermesini etkileyebilecek ve onları kurumsal hedeflere ulaşmak için azami çaba göstermeye motive edebilecektir (Arulrajah ve ark., 2015).

Tazminat ve ödüller, sağlık örgütlerindeki yeşil girişimlerin artmasını sağlasa da, bazı yanlış uygulamaları tamamen bitiremez. Sağlık örgütlerinde etkili parasal teşvikler geliştirmek, çevre davranışlarını ve performansı adil ve doğru bir şekilde değerlendirmenin zorluğundan dolayı sıkıntılara neden olabilmektedir. Yöneticiler, yeşil yönetimin unsurlarını ücret programına dahil ederek sağlık örgüt çalışanları arasında yeşil davranışları teşvik edebilir. Yeşil davranışlarda aksaklıklara engel olmak amacıyla uyarı, kınama veya isten uzaklaştırma gibi engelleyici yöntemler de kullanılabilir (Mehta ve Chugan, 2015). Ayrıca yöneticiler, sağlık örgütü çalışanlardan belli sürelerde ulaşılacak hedeflere dahil edilen müzakere yoluyla oluşabilecek bireysel işleriyle ilgili belirli yeşil fikirler getirmelerini isteyebilir. Bu hedeflere ulaşmak, teşvik almanın temeli olacaktır.

Sağlık örgütü çalışanlarının ücret programları, çalışanın davranışsal ve teknik yetkinlikler üzerindeki değerlendirme puanlarına dayalı olarak ikramiye verecek şekilde kısmen de olsa değiştirilebilir. Ayrıca, sağlık örgütü çalışanlarına özel projelerdeki üstün çalışmaları için ikramiye verilebilir. Katkılarına takdir etmeye devam ederken insanları yeşil gündeme dahil etmek için karbon kredisi denkleştirmelerinden ücretsiz bisikletlere kadar değişiklikler gösteren iş yeri ve yaşam tarzı yararlarının kullanımını içeren yeşil ödüller verilebilmektedir (Mackenzie ve Bhushan, 1994). Son olarak, yeşil tazminatın planlanmasına ve uygulanmasına yardım edecek ve sağlık örgütünün kurumsal çevresel hedeflere ulaşmasını sağlayabilecek etkili yaklaşımları belirleyen araştırmalar yapılmalıdır.

2.2.5. Sağlık Örgütlerinde Yeşil Çalışan İlişkileri

Sağlık örgütlerinde İKY'nin işlevlerinden biri de yönetim kademesi ile çalışanlar arasında dostane bir ilişki kurulmasını sağlamaktır. Bu tür iyi ilişkiler, çalışanların moral ve motivasyonunu yükselttiği gibi sağlık örgütlerinde verimliliği de arttırmaktadır. Çalışan ilişkileri, öz olarak, çalışanları güçlendirme ve katılımlarını sağlama faaliyetlerini içermektedir. Ayrıca işyerinde oluşabilecek ve iş ortamını etkileyebilecek sorunların önlenmesine ve bunlara çözüm üretilmesine yardımcı olmaktadır. Aslında, sağlık örgütlerinde çalışan ilişkilerinin olumlu olması, herhangi bir örgüt için kalıcı ve manevi bir varlık nedeni ve rekabette avantaj sağlayan bir kaynaktır (Ahmad, 2015).

Yeşil girişimlere sağlık örgütü çalışanlarının katılımı, motivasyonlarını ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle uyumlu hale getirdiği için daha iyi yeşil yönetim şansını artırmaktadır. Çalışanları İKY sürecine dahil etmek, kaynakların verimli kullanımı, atıkları ve işyerlerinden kaynaklanan kirliliğin azaltılması gibi İKY sistemlerini iyileştirmektedir. Sağlık örgütlerinde çalışanların İKY sürecinde yer almaları, bireysel yetkilendirmenin üretkenliği ve performansı olumlu yönde etkilemekte; öz kontrol, bireysel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirmektedir (Öncer, 2019).

Sağlık örgütü çalışanları ilişkilerinin kapsamı, organizasyon içinde başlatılacak bir öneri programının genişletilmesiyle, burada en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün Sağlık örgütü çalışanlarının plana katkıda bulunması sağlanabilecektir. Bu uygulama, yeşil konularda daha fazla farkındalık yaratılmasına yardımcı olacak, ayrıca farklı kaynaklardan çevre dostu uygulamalar için yeni fikirler üretilmesini sağlayacaktır (Mandip, 2012).

Sağlık örgütü çalışanlarının katılımının diğer faydaları, çalışan ve kuruluş sağlığı ve güvenliğinin yanı sıra çevre dostu personelin geliştirilmesidir. Çalışanlara işyerinde kişisel fikirlerini ifade etme fırsatı sağlayacak ve yeşil yönetim uygulamalarına ve sistemlerine elverişli iklimin yaratılmasına yardımcı olacak politikaların yerinde tutulması, yönetim ve çalışanlar arasında uzun vadeli güven inşa edilmesi yararlı olacaktır.

3. Sonuç

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların yönetiminde önemli rol oynayan bir organizasyonun en önemli varlığı olduğu bilinmektedir. Değişen dünya, modern İK yöneticilerine, görev alanlarında olan İK politikalarının yanı sıra yeşil İK felsefesini uygulama sorumluluğunu da vermiştir. Çevresel girişimlerin sonucunda oluşan kurumsal perspektiflerdeki değişimleri; örgütlerin yazılı açıklamalarında, çevresel iş unvanlarında, pazarlama stratejilerinde, sermaye yatırımlarında, denetim uygulamalarında, yeni ürün tasarım ve geliştirme

ve üretim süreçlerinde görmek mümkündür. Yeşil İK çabaları, somut diğer yararların yanında maliyetlerin azaltılmasını, çalışanların elde tutulmasını ve verimliliğin artmasını sağlamıştır.

Yeşil İK ve yeşil hareket, hala gelişme sürecindedir; kuruluşlarda yeşil konuların önemi konusunda farkındalığın artması, örgütleri; yeşil ürün kullanmak ve üretmek gibi çevre dostu İK uygulamalarını benimsemeye zorlamıştır. Yeşil İK yönetimi uygulamalarının etkileri çok yönlüdür; İnsan kaynakları yönetimi sorunları üzerindeki potansiyel etkilerini tanımak için çevreyi, toplumu ve ekonomik dengeyi sürekli izlemeleri gerekmektedir. İnsan Kaynakları yöneticileri, gelecek nesiller ve örgütleri için Yeşil İnsan kaynakları yönetimi, yeşil hareket, doğal kaynakların kullanımı ve kurumun çevreyi korumasına yardım etmek, doğal kaynakları korumak, çalışanlarda farkındalık yaratmak ve sürdürülebilir kalkınma sağlamak için çalışmalıdır.

Sağlık örgütlerinde yeşil İKY'nin etkin bir şekilde uygulayabilmek için, sağlık örgütü yöneticileri, insan kaynakları birimine ve sağlık örgütü çalışanlarına gereken desteği vermelidirler. Sağlık örgütü insan kaynakları biriminin profesyonelleri de yeşil İKY'nin kuruma sağlayabileceği avantajları sağlık örgütü yönetimine anlatmalı ve yöneticileri bu konuda ikna etmelidirler. Buna bağlı olarak yeşil İKY prosedürleri ve araçları iyi hazırlanmalıdır. Çevreye daha dikkatli yaklaşan, sürdürülebilirliğe katkı sağlayan ve sağlık örgütünün verimliliğini arttırıcı İK uygulamalarına yer verilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı da sağlık örgütleri İK profesyonelleri, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve çalışan ilişkileri gibi temel insan kaynakları uygulamalarını yeşil İK stratejisini dikkate alarak uygulamalıdır. Çünkü sağlık örgütlerinin sürdürülebilirlik sağlamasında ve hedeflerine ulaşabilmesinde İK stratejilerinin göz ardı edilemez bir etkisi vardır.

Sağlık örgütü İK biriminin personelin tedarik edilmesinden çalışanların ilişkilerini düzenlemeye kadar kapsamlı işlevlerinin olması, bu birimin ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İK departmanı çalışanlarının yeşil İK stratejilerini de kullanmaları bir gereklilik haline gelmektedir. Bundan dolayı sağlık örgütleri İK birimi, çevreye yüksek duyarlılığı olan çalışma ortamı oluşturmalı ve çevreyi daima dikkate alan bir stratejiyi benimsemelidir. Sonuç itibarıyla yeşil İKY, bütün kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi sağlık örgütlerinde endüstriyel büyüme süreciyle doğal çevreyi koruma arasında bir denge kurulmasına katkıda bulunarak yeşil yönetimi destekleyecek ve buna bağlı olarak gelecek nesillerin gelişmesi için gereken kaynak ihtiyacını da garanti altına alacaktır. Gelecek çalışmalarda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hasta güvenliği algısı üzerindeki etkilerinin ampirik olarak incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Casler, A., Gundlach, M. J., Persons, B., & Zivnuska, S. (2010). Sierra Nevada Brewing Company's thirty-year journey toward sustainability. *People & Strategy*, 33, 44–51.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25–33.
- Çekirdekoğlu, Y. (2019). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- Diana, A. C. (2016). A study on effectiveness of green recruitment practices among HR executives of IT sector. In *International Conference on Service Marketing – Talking The Show Abroad (ICSMTSA-2016)* (pp. 8–11). IOSR Journal of Business and Management. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf-ICSMTSA/Volume%201/3.%2008-11.pdf>
- Duru, M. N., & Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 31–32, 3–26.
- Environmental Science Center. (2003). *Greener hospitals: Improving environmental performance*. Bristol-Myers Squibb Company.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87–102.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74–92. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2011.10.002>
- Ho, Y., Lin, C., & Tsai, J. (2014). An empirical study on organizational infusion of green practices in Chinese logistics companies. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(2), 159–189.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Mackenzie, J. C., & Bhushan, A. K. (1994). Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement. In *Environmental TQM* (2nd ed., pp. 72–93). McGraw-Hill.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of the Tenth AIMS International Conference on Management* (Vol. 3, pp. 1273–1281).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 1, 1–6.
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.
- Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199–208.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda* (Discussion Paper No. 1). University of Sheffield Management School.
- Stalcup, L. D., Deale, C. S., & Todd, S. Y. (2014). Human resources for environmental sustainability in lodging operations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13, 389–404.
- Stichler, J. F. (2009). Code green: A new design imperative for healthcare facilities. *Journal of Nursing Administration*, 39(2), 51–54. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e318197bb88>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: A systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Qualitative & Quantitative Research*, 50(1), 237–269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>

- Terekli, G., Özkan, O., & Bayın, G. (2013). Çevre dostu hastaneler: Hastaneden yeşil hastaneye. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 37–54. https://doi.org/10.1501/Ashd_0000000090
- Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66–81.
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). *Greening people: Human resources and environmental management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>
- World Health Organization. (2000). *The world health report 2000: Health systems—Improving performance*. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/42281>
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117–139.
- Zurn, P., Dal Poz, M. R., Stilwell, B., & Adams, O. (2004). Imbalance in the health workforce. *Human Resources for Health*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-2-13>

Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Emre KARASU