




Geliş Tarihi/Received: 07.04.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 18.05.2022

DOI: 10.29228/roljournal.61171

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE WELLNESS PROGRAMLARI

 Arş. Gör. Dr. Ali ERASLAN

Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi – E-Posta: aeraslan@gazi.edu.tr

ÖZET

Günümüzde wellness programlarının insan sağlığına etkilerini inceleyen birçok çalışma vardır. Ancak wellness programlarının stratejik yönetim anlayışıyla insan kaynakları yönetimine nasıl katkı sağladığı ile ilgili çalışmalar –özellikle Türkçe alanyazında- sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin wellness programlarını kullanarak çevresel değişimlere kuruluş içinde nasıl yanıt verebileceğini incelemektir. Bu bağlamda, konu ile ilgili çalışmalar gözden geçirilmiş ve wellness programlarının kurum iç ve dış etkinliğine ilişkin kanıtlarının bir derlemesi yapılmıştır. Son 30 yıldır, insan kaynakları yönetiminin, kuruluşların stratejisinin uygulanmasını destekleyecek bir kurum kültüründe, yönetimi ve çalışanları birleştirmek için wellness programlarını kullanabildiği görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, wellness programlarının kuruluşlardaki yapısal değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini iyileştirme konusunda önemli bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Bu potansiyel, stratejik çerçeve içinde geliştirildiğinde daha faydalı olmaktadır. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların çıkarlarını organizasyonun çıkarlarıyla ilişkilendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal wellness, stratejik yönetim

WELLNESS PROGRAMS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT

Today, there are many studies examining the effects of wellness programs on human health. However, studies on how wellness programs contribute to human resources management with a strategic management approach are limited, especially in the Turkish literature. The purpose of this research is to examine how strategic human resource management can respond to environmental changes using wellness programs. In this context, studies on the subject were reviewed and a compilation of evidence on the internal and external effectiveness of wellness programs was made. For the last 30 years, it has been seen that human resource management has used wellness programs to unite management and employees in a organizational culture that will support the implementation of the organization's strategy. When the studies are examined, it can be said that wellness programs have a significant potential to improve the effects of structural changes in organizations on employees. This potential is more beneficial when developed within the strategic framework. Because strategic human resource management links the interests of the employees with the interests of the organization.

Keywords: Human resource management, corporate wellness, strategic management

GİRİŞ

Günümüzde kuruluşlar, küreselleşme, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, değişim ve dönüşüm, yeni teknolojileri benimseme, en iyi yetenekleri elde tutma, maliyetleri düşürme, gelirleri artırma ve kurumsal kimlik oluşturma dâhil olmak üzere yeni ve büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Bundan dolayı, kuruluşlar rakiplerinin teknolojisini, üretim süreçlerini, ürünlerini ve stratejilerini zaman zaman kopyalayabilirler ancak insan kaynakları yönetimi süreçlerini kopyalamaları oldukça zordur (Pfeffer, 1998). Bu bakımdan kurumsal varlıkların en kritik noktası çalışanlar ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Son 30 yılda, yüksek performanslı kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlıklı çalışanlar ve daha yüksek verimlilik seviyeleri ile ilişkili olduğunu gösteren araştırma kanıtları mevcuttur (Burke ve Cooper, 2008; Lowe, 2010). Ayrıca araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütünl finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (örn., Becker ve Huselid, 1998; Katzenbach, 2000; Becker ve ark., 2001). Bu nedenle kuruluşlar, stratejik insan kaynakları bakımından bir takım çalışmalar içerisine girmiştir. Bu çalışmalar çoğunlukla sağlık bakım maliyetlerini düşürmenin ve çalışanlarının sağlığını ve üretkenliğini artırmaya yardımcı olmanın yollarını aramaktadır. Algılanan yararlı önlemler kuruluşlarda çalışanları kilo vermeye, sigarayı bırakmaya, sağlık risklerini azaltmaya ve genel olarak sağlıklarını iyileştirmeye teşvik eden veya zaman zaman “zorlamaya” çalışan “wellness” programları biçimindedir. Bununla birlikte, wellness programlarına uygulanabilecek çeşitli yasalar (kanuni, düzenleyici ve genel hukuk) olduğundan, işverenlerin wellness programları oluştururken ve uygularken çok dikkatli olmaları gerekir.

Kurumsal wellness programlarının incelenmesiyle ilgili ilk sorunlardan biri, “wellness programı” teriminin yasal, düzenleyici veya tek tip tanımının olmamasıdır. Hukuk, sağlık veya yönetim açısından tek bir “wellness programı” tanımı yoktur. Bir mahkeme, “wellness planlarının şirketler tarafından çalışanlarına sigorta primlerini düşürmeleri için sunulan teşvik programları olduğunu ve genellikle katılan çalışanların tıbbi geçmişini kaydetme, vücut ağırlıklarını ve kan basıncı bilgilerini alma, glikoz ve kan basıncını test etme, kanlarının kolesterol seviyeleri gibi biyometrik testleri içerdiğini belirtmiştir (Examination Management Service, 2012). Genel bir tanım olarak kurumsal wellness, bir işveren tarafından desteklenen ve bir çalışanın fiziksel ve/veya zihinsel sağlığını iyileştirmeye çalışan programlar anlamına gelir (Walter-Haverfield, 2022). Diğer bir tanımda ise, “bir hastalığın veya hastalığın başlamasını veya kötüleşmesini önlemek için eğitim, risk değerlendirmesi ve/veya tarama veya engellilik yönetimi yoluyla bireyleri önleyici tedbirler almaya teşvik etmek için tasarlanmış bir

program” şeklinde ifade edilmiştir (Juergens ve Gallagher, 2022). Kurumsal wellness programının bir başka tanımı da “sağlıkla ilgili davranışları (önleme veya sağlığı geliştirme) ve hastalık yönetimini teşvik etmeyi amaçlayan istihdama dayalı bir faaliyet veya işveren sponsorluğundaki bir fayda” şeklindedir. Çalışan sağlığı riskleri hakkında veri toplama ve bu riskleri azaltmak için bireysel odaklı müdahalelerle eşleştirilmiş nüfusa dayalı stratejilerin bir kombinasyonunu içerebilir (Mattke ve ark., 2012). Bununla birlikte, kurumsal wellness programının resmi ve evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı henüz ortaya çıkmamıştır ve işverenler programlarını farklı şekilde tanımlayıp yönetmektedir (Mattke ve ark., 2012). Tanımların çeşitliliği, kurumların farklı ihtiyaçları olduğunu ve misyon, vizyon, değerler ve örgüt kültürlerine dayalı olarak net bir tanım ve amaca sahip olarak wellness programlarının sınırlarını netleştirebileceğini göstermektedir.

Elbette işverenler, wellness programlarını formüle etme konusunda takdir yetkisine sahiptir. Bazı programlar, kalp hastalığı veya diyabet gibi belirli sağlık sorunları olan çalışanlara odaklanır. Diğerleri, çalışanların fizik muayene veya sağlık değerlendirmesi yaptırmaları için teşvikler ve kilo verme ve sigarayı bırakma önerileri şeklinde olabilir (Cavico ve Mujtaba, 2013; Mujtaba ve Cavico, 2013). Tüm bu programlar, çalışanlara sağlıklı bir yaşam tarzının faydalarını aşlamayı ve böylece yaşam tarzı seçimlerinin kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığını nasıl etkileyebileceği konusunda farkındalığı artırmayı amaçlayan bir eğitim bileşenine sahiptir (Juergens ve Gallagher, 2022). Kurumsal wellness programlarının ortak özellikleri şunları kapsayabilir: sağlık fuarları, seminerler, dersler, konferanslar ve haber bültenleri aracılığıyla sağlık ve tıbbi bilgiler sağlamak; çevrimiçi sağlık ve zindelik oturumları; beslenme danışmanlığı; yaşam tarzı ve risk faktörü analizi; sağlık ve egzersiz eğitmenliği; sağlık ve fitness tesis üyelikleri veya üyelik indirimleri; sağlık risk değerlendirmeleri; stres yönetimi programları; hastalık yönetimi ve kontrol programları (örneğin kalp hastalığı, diyabet, kan basıncı ile ilgili); kalp hastalığı, kan basıncı, hipertansiyon, kolesterol ve kilo kaybı için biyometrik testler ve tarama, bakım ve kontrol) ve sigara bırakma programları (Mattke ve ark., 2012; Juergens ve Gallagher, 2022; Walter Haverfield, 2022).

Bu denli geniş bir yelpazeye sahip olan wellness programlarının insan sağlığına fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden etkilerini inceleyen sayısız araştırma var iken, wellness programlarının kurumsal açıdan değerlendirildiği sayılar nispeten daha sınırlıdır. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal wellness programlarını kullanarak çevresel değişimlere nasıl yanıt verebileceğini incelemektir.

Strateji, yapı ve insan kaynakları

Organizasyonlar birtakım evrensel değişimlerden sonra yapı ve stratejilerini değiştirme eğilimine giderler (Janićjević, 2012). Stratejik yönetim, bir organizasyonun dış çevresi ile iç çevresi arasındaki uyumla ilgilenir. Dış çevre, politik, düzenleyici, ekonomik, teknolojik, sosyal ve rekabetçi güçlerden oluşur. İç çevre ise, kültür, finans, organizasyon, insan kaynakları, pazarlama ve bilgi sistemlerine atıfta bulunur (Ginter ve ark., 1998). Stratejik yönetim kavramları, stratejik insan kaynakları yönetimi adı verilen bir bakış açısı oluşturmak için insan kaynakları yönetimi alanına uygulanmıştır (Mello, 2011). Buna göre farklı rekabet stratejileri, farklı davranışlar ve dolayısıyla farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerektirir (Liao, 2005). Giderek artan sayıdaki kanıta dayalı araştırmalar da bu bakış açısını desteklemektedir (Liu ve ark., 2003; Raps, 2004). İnsan kaynakları yönetimi işlevi, yeni insan kaynakları politikaları, strateji ve yapıdaki değişiklikleri kolaylaştırmalıdır. Dolayısıyla, bu programlar arasında wellness programları önemli bir yere sahiptir.

Kuruluşlardaki birleşme ve küçülme gibi değişiklikler, çalışanlarda hem bireysel hem de kurumsal düzeyde işlev bozukluğuna yol açabilecek belirsizlik ve endişe yaratır. Wellness programlarının bu etkilerin bazılarını dengelediği görülmektedir; ancak, stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamındaki rollerini inceleyen literatürde çok az çalışma vardır.

Kuruluşlarda yeniden yapılanma ve insan kaynakları yönetimi için etkileri

Değişen ortamın taleplerine bir başka yapısal yanıt, genellikle hizmet ile ilgili sistemlerde temel değişiklikler yapmak olarak görülen yeniden yapılanmadır. Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi (TKY), sürekli kalite iyileştirme (SKİ) ve müşteri merkezli hizmet gibi yönetim girişimlerine benzer. Bununla birlikte, TKY ve SKİ artan değişime yöneliktir ve yeniden yapılanma radikal değişikliklerle ilgilenir (Bergman 1994). Yeniden yapılandırma, büyüyen veya değişen pazarların ihtiyaçlarını karşılamak için personel değişikliklerini de içeren bir takım stratejilerdir. Diğer taraftan, yeniden yapılandırma, insan kaynakları yönetimi için önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, birleşme ve satın almalar, çalışanların morali ve üretkenliği üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle sıklıkla başarısız olmaktadır (Gemignani, 2001). Bu başarısızlığın temel nedenlerinden birisi, yeniden yapılanma aşamasında genellikle kültür çatışmalarının olmasıdır. Ayrıca, bu durum çalışan bağlılığını ve sadakatini baltalama potansiyeline de sahiptir.

Yeniden yapılanma, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için de zorluklar doğurur. Aslında, insan kısmı, uygulanması ve hatta tahmin edilmesi en zor olanıdır (Freed 1996).

Değişim mühendisliği veya yeniden yapılandırma girişimlerinin başarısı için insan kaynakları departmanının aktif katılımı oldukça gereklidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkileyebileceğine dair bilimsel kanıtlar mevcuttur (Arthur 1994). Becker ve Gerhart (1996), insan kaynakları yönetim sistemi seçiminin performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği sonucuna varmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde üç düşünce şekli bulunmaktadır:

En iyi uygulamalar veya evrenselci bakış açısı

Osterman (1994) ve Pfeffer (1994), hangi endüstri olduğuna bakılmaksızın etkili olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının “en iyi” veya “evrensel” olduğunu savunur. Bu bakış açısıyla, etkili olan kurumsal wellness programlarının “en iyi uygulamalar” ve “evrensel” şeklinde nitelendirilenler olduğu söylenebilir.

Acil durum bakış açısı

Stratejik insan kaynakları yönetimindeki bir başka düşünce de acil durum bakış açısıdır. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (1988), bir kuruluşun iş stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasında karşılıklı bir bağımsızlık olduğunu öne sürmektedir. Baird ve Meshoulam (1988), insan kaynakları yönetiminin kuruluşun gelişim aşamasına ve insan kaynakları yönetiminin bileşenlerinin birbirine uyması ve birbirini desteklemesi gerektiğini savunmaktadır. Kısacası, bu görüş, belirli bir kuruluş için en iyi uygulamanın hem kuruluşun iç özelliklerine hem de çevresel faktörlere bağlı olduğunu savunmaktadır. Buna göre, kurumsal wellness programlarının, kuruluşun gelişim aşamasıyla tutarlı olduklarında ve mevcut diğer insan kaynakları politikalarını ve programlarını desteklediğinde en iyi şekilde çalışacağı iddia edilmektedir.

Tipolojik bakış açısı

Stratejik insan kaynakları yönetimindeki tipolojik bakış açısı Porter (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Bu görüş, teoride birçok olası kuruluş konfigürasyonu olmasına rağmen, her sistemdeki ve alt sistemdeki seçimlerin bağımsız olmadığını savunur. Bu nedenle, herhangi bir endüstride genel olarak yalnızca birkaç yapılanma vardır. Dolayısıyla, wellness programlarının pek çok seçeneği olsa da, bu programlar diğer insan kaynakları işlevlerinden bağımsız değildir ve kuruluşun stratejisine bağlı olarak farklı şekillenebilmektedir.

Kurumsal Wellness Programları

Kurumsal wellness programlarının çeşitli şekilleri vardır. Bu programlar basit bilgilendirme tekliflerinden kurumsal yapıya; tamamen entegre edilmiş daha karmaşık stratejilere kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Yöneticiler tarafından kurumsal wellness programları sunmanın başlıca nedenleri arasında çalışanları sağlıklı tutmak (%45), sağlık bakım maliyetlerini azaltmak (%34), işe devamlılık (%32), motivasyonu artırmak (%31), işe alım (%28) ve üretkenliği artırmak (%21) yer almaktadır (Milligan 2000). Wellness programlarındaki hizmetler genellikle risk değerlendirmesi, fiziksel uygunluk düzeyinin artırılması, sağlık ve hastalık eğitimi kategorilerine girer (Brewer ve ark., 2010; Gubler ve ark., 2018). Risk değerlendirme programlarında, çalışanlar tıbbi geçmişleri ve davranışlarıyla ilgili anketleri yanıtlayabilir. Ayrıca kardiyovasküler hastalık veya kanser gibi çeşitli hastalık türleri için risk düzeylerini belirlemek adına fiziksel testlerden veya klinik testlerden geçebilirler.

Sağlık eğitimi, beslenme danışmanlığı ve stres yönetimi programları tek bir kategoriye konulabilir. Sağlık eğitimi, hastalık ve yaralanmalardan kaçınma veya bakım ile ilgili eğitimi kapsayabilir. Hastalıklar kişisel, mesleki veya her ikisinin bir kombinasyonu olabilmektedir. Örneğin, cinsel yolla bulaşan hastalıklar, aşırı kullanım sonucu gerçekleşen eklem yaralanmaları, hava yoluyla bulaşan patojenler, kan yoluyla bulaşan patojenler veya haşarat veya böceklerin neden olduğu hastalıklar olabilir. Beslenme danışmanlığı ise bir dizi amacı gerçekleştirebilir. Beslenme, kardiyovasküler hastalıklarda, diyabet gibi metabolik bozukluklarda, artrit gibi inflamatuvar hastalıklarda ve bazı kanser türlerinde bir faktördür. Stres yönetimi programları, çalışanlara gevşeme ve biyolojik geri bildirim gibi çeşitli teknikler aracılığıyla yaşamlarının stresini nasıl yöneteceklerini öğretir.

Hastalık yönetimi, işyerinde yaygın olarak uygulanan bir sağlık kategorisidir. Kişisel bakım ve hastalık yönetimini teşvik eden programlar ile çalışan yardım programları bu kategoriye girmektedir. Hastalık yönetimi örnekleri, bel ağrısı, diyabet ve depresyonu yönetmeye yönelik programlardır. Daha yaygın çalışan yardım programları arasında, duygusal veya psikolojik sorunları olan çalışanlar için sevk programları bulunmaktadır. Bunlar, madde bağımlılığı ile ilgili sorunları veya iş ya da ev yaşamına uyum sorunlarını içermektedir.

Kısacası, kurumsal wellness, basit bir programdan daha fazlası olup, sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, refah ve esenliği destekleyen bir ortam yaratmakla ilgilidir (Downey 1996; Eraslan ve ark., 2020). İyi geliştirilmiş programlar, fiziksel sağlığa olduğu kadar duygusal ve sosyal iyi oluşa da odaklanarak katılımcıya bütüncül bir yaklaşım getirir (Haltom 1995).

Kurumsal wellness programlarının etkisi

Kalite

Barge (1992), çalışan sağlık durumu ile toplam kalite yönetimi arasında, risk yönetimi ile birlikte etkin performansı artırmayı ve sorunları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Her ikisi de önleyicidir ve örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Çalışanların iş süreçlerini iyileştirmek yalnızca mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda işyeri stresini en aza indirmeye ve dolayısıyla çalışan devamsızlık oranlarını düşürmeye de yardımcı olur. Dolayısıyla, TKY ve kurumsal wellness programları arasındaki ilişkinin yinelemeli olduğu sonucuna varılmaktadır. Daha sağlıklı çalışanlar daha üretkendir ve daha üretken çalışanlar, artan üretkenliklerinin bir sonucu olarak daha az stres altında oldukları için daha sağlıklıdır.

Çalışanların bağlılığı

İnsan sermayesine yapılan genelleştirilmiş yatırımlar, bir kuruluştan diğerine kolaylıkla aktarılabilen beceri ve yetenekler yaratır. Diğer taraftan, azalan iş güvenliği duygusu çalışan bağlılığı ve sadakatinin aşınma potansiyelini artırmaktadır. Galunic ve Anderson (2000) da işveren ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin önemine dikkat çekmektedir. Ampirik araştırmalar, işverenlerin çalışanlarına genelleştirilmiş beceri geliştirme fırsatı vermenin bağlılığı ve sadakati teşvik edebileceğini öne sürmektedir. Bu tür bir anlayış, işçilerin iş piyasasında rekabet edebilirliğini sağlamaya yardımcı olacak ve böylece azalan iş güvenliği konusundaki endişelerini ortadan kaldıracaktır. Sağlığın iyileştirilmesinin çalışanların üretkenliğini ve dolayısıyla değerlerini artırması gerektiği göz önüne alındığında, çalışanlar kurumsal wellness programlarıyla işverenlerine daha yüksek bağlılık göstermektedir.

Diğer Faydalar

Giderek artan sayıdaki araştırmalar, kurumsal wellness programları sonucunda çalışan devamsızlık oranlarının düştüğünü göstermektedir. Dahası, çalışanların dayanıklılıklarında, zihinsel keskinliklerinde, özgüvenlerinde ve üretkenliklerinde gelişme; yeni iletişim ağları; ve iş performanslarında artış görülmektedir (Powell 1999; Wellness Councils of America, 2000; University of Michigan Health Management Research Center, 2001).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kurumsal wellness programları

Kurumsal wellness programlarının faydaları sayısızdır, ancak bu faydaları stratejik insan kaynakları yönetiminde üç bakış açısıyla incelemek gerekir. Bunlar yönetim, çalışan ve insan kaynakları yönetimi işlevidir.

Yönetim bakış açısı

Yönetim açısından bakıldığında, kurumsal wellness programları birden fazla şey sunmaktadır. Genel olarak, wellness programları yönetimin hem dış hem de iç çevre ile ara yüz oluşturmasına olanak vermektedir. Dış çevre ile ilgili olarak, kuruluşun uygunluk, ilerleme ve sağlamlık imajını yansıtması sağlar (Otahe ve Mahmood, 2015; Muscalu ve ark., 2016). Ayrıca, finansmandan yeni çalışanlara kadar çevreden her türlü kaynağı çekmeye yardımcı olur. İç çevre ile ilgili olarak, kurumsal wellness programları etkili bir örgüt kültürü oluşturmanın ve sürdürmenin bir yoludur. Kuruluş, çalışanların refahıyla ilgilendiğini göstererek, çalışan sadakati ve bağlılığı konusunda olumlu etkiler sağlamaktadır. Kısacası, kurumsal wellness programları bir sosyal kontrol aracı görevinde bulunur (Conrad ve Walsh 1992).

Son olarak, kuruluş için artan üretkenliği güvence altına almanın bir yolunu sunan bu programların içindeki sağlık yönetimi, çalışanın sağlık durumu ve bunun verimlilik yönetimine etkisi ile ilgilenmektedir (Prince 1999).

Çalışan bakış açısı

Çalışanın açısından, kurumsal wellness programları bedeni ve ruhu bir arada tutmakla ilgilenmektedir. Bu programlar, çalışanları kişisel ve mesleki yaşamları bakımından canlı ve sağlıklı tutma vaadinde bulunmakta, hatta bazı insanlara işe gitmeleri için bir sebep vermektedir. Ancak, bazı çalışanlar istihdamı sermayeye yapılan bir yatırım olarak görebilmekte ve işyerlerini zaman kaybı olarak düşünmektedir. Dolayısıyla, çalıştıkları kuruluşların iş değiştirme (yeniden yapılanma) zamanına katkıda bulunmalarına değip değmeyeceğini kendilerine sorabilmektedir (Davenport 1999). Bu noktada, kurumsal wellness programları, çalışanlara kendilerinin bir yatırım olduklarını düşündürmekte ve kuruluşları hakkında daha olumlu eğilimler sağlamaktadır (Galunic ve Anderson 2000).

İnsan kaynakları yönetimi işlevi

Kurumsal wellness programlarının tıbbi ve işçi tazminat talepleri üzerindeki etkisi oldukça basit, ancak moral ve üretkenlik üzerindeki etkisi çok daha belirsizdir. Çoğu kuruluş ya sağlıklı yaşam faaliyetlerinden elde edilen beklenen finansal faydaları büyük ölçüde iskonto

etmekte ya da sadece olumlu olduğunu varsaymaktadır (Pritchard ve Potter, 1990). Kurumsal wellness programlarına yapılan yatırımın geri dönüşüne ilişkin kapsamlı önlemler almanın zorluğu nedeniyle, İKY departmanları bu programları yalnızca tıbbi harcamaları veya işçi tazminat taleplerini düşük tutmanın bir yolu olarak görmektedir. Daha da kötüsü, Boyd Gaming'in genel müdürü Jim Hippler, İKY departmanları tarafından sunulan wellness programlarının genellikle çalışana bir fayda sağladığı ancak kuruluşa herhangi bir katkı sağlamadığı görüşündedir. Dolayısıyla, İKY departmanlarının kurumsal wellness programlarını, iç ve dış çevreleri psikolojik bir sözleşmeyle uyumlu hale getirmeye çalışan stratejik bir perspektiften görmeleri daha iyi olacaktır (Galunic ve Anderson 2000).

SONUÇ

Hangi sektör olursa olsun kuruluşların wellness programlarına stratejik bir insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla bakmaları gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, stratejik insan kaynakları yönetiminin evrenselci, acil durum ve tipolojik üç ekolünün de wellness programları adına geçerli olduğu görülmektedir. Dahası, risk değerlendirmesi, fiziksel uygunluk düzeyinin artırılması, sağlık ve hastalık eğitimi olarak kategorize edilen dört kurumsal wellness programının risk değerlendirme kapsamında evrensel olarak uygulanabilir olduğu görülmektedir. Ancak, bu dört wellness programının tümünün değerlendirilmesi, bir kuruluşun rekabet stratejisine bağlıdır.

Örgütsel stratejinin önemli bir unsuru odaklıdır. Bazı organizasyonlar dışsal olarak, diğerleri ise içeriden odaklı olma eğilimindedir (Vinzant ve Vinzant, 1996; Andrews ve ark., 2006). Dış odaklı bir kuruluşun, wellness programının tümünü dış çevre odaklı kullanma olasılığı daha yüksek iken, iç odaklı bir kuruluşun bu programları kurum içinde sunması daha olası olacaktır. Örneğin, bir sağlık ve fitness tesisinde çalışanlara üyelik satın almak dış çevre; işyerinde bir egzersiz tesisi kurarak fiziksel uygunluk programları sunmak ise iç çevre çalışmalarıdır (Pritchard ve Potter 1990). Kurumsal wellness programları, bir kuruluşun kendi çalışanı tarafından gerçekleştirilebileceği gibi dışarıdan sözleşmeli bir hizmet olarak da yapılabilir.

Özetle, sektördeki önemli değişiklikler strateji ve yapıda bazı değişikliklere yol açmış ve kuruluşlar bu değişikliklerin etkilerinden kurtulamamıştır. Wellness programları da bu yapısal değişikliklerin kuruluşların çalışanları üzerindeki etkilerini birçok yönden iyileştirme konusunda önemli bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyel, stratejik çerçeve içinde

geliştirildiğinde daha büyük olmaktadır. Çünkü stratejik çerçeve içindeki insan kaynakları yönetimi, çalışanların çıkarlarını organizasyonun çıkarlarıyla ilişkilendirmektedir.

KAYNAKLAR

- Andrews, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public administration review*, 66(1), 52-63.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-87.
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 16-28.
- Barge, B. (1992). Risk management employee benefits: Total quality-A risk management opportunity. *National Underwriter*, 76(7), 17.
- Burke, R.J. and Cooper, C.L. (2008). *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*. Emerald: United Kingdom.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 777-801.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. SUNY Buffalo: Unpublished manuscript.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). Making HR a strategic asset. *Financial Times*, 1.
- Bergman, R. (1994). Reengineering health care. *Hospitals and Health Networks*, 68(3), 28-35.
- Brewer, P. C., Gallo, A. & Smith, M. R. (2010). Getting fit with corporate wellness programs. *Strategic Finance*, 91(11), 27-34.
- Cavico, F.J. and Mujtaba, B.G. (2013). Health and wellness policy ethics. *International Journal of Health Policy and Management*. 1(2), 111–113.
- Conrad, P. and Walsh, D.C. (1992). The new corporate health ethic: Lifestyle and the social control of work. *International Journal of Health Services*, 22(1), 89-111.
- Davenport, T.O. (1999). *Human capital: What it is and why people invest in it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Downey, A.M. (1996). Fit to work. *Business Quarterly*, 61(2), 69-74.
- Eraslan, A., Alvrdu, S. & Bıyıklı, T. (2020). Fitness ve wellness eğitmenliği: kavramsal bir yaklaşım. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(2), 127-139.
- Examination Management Service, Inc. v. Kersh Risk Management, Inc., 367 S.W.3d 835 (Tex. App. 2012). 01.04.2022, <https://casetext.com/case/examination-mgmt-servs-inc-v-kersh-risk-mgmt>.
- Freed, D.H. (1996). The role of the human resources department in hospital reengineering. *The Health Care Supervisor*, 14(3), 37-46.
- Galunic, D.C. and Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- Gemignani, J. (2001). Human lessons from the M&A wars. *Business and Health*, 17(3), 35-37.

- Ginter, P.M., Swayne, L.M. & Duncan W.J. (1998). *Strategic management of health care organizations*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Gubler, T., Larkin, I. & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987.
- Haltom, C. (1995). Shifting the health care focus from sickness to wellness. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 47-53.
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57(193), 25-51.
- Juergens, J.L. and Gallagher, S.A. (2022) *Wellness programs: Issues employers must conquer to avoid legal consequences*. E.T.:01.04.2022, http://www.gallaghersharp.com/useful_tools/Wellness%20Programs.pdf.
- Katzenbach, J. R. (Ed.). (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA.
- Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-70.
- Liao, Y.S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*.
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R. & Sims Jr, H.P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human resource management review*, 13(1), 127-152.
- Lowe, G. (2010). *Creating healthy organizations. How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto, ON: Rotman/UTP Publishing.
- Mattke, S., Schnyer, C.H. & Van Busum, K.R. *A review of the U.S. workplace wellness market*. Rand Corporation, U.S. Department of Labor and the U.S. Department of Health and Human Services; 2012 July. Document Number: OP-373-DOL.
- Mello, J. A. (2011). *Strategic management of human resources*. South-western Cengage learning.
- Milligan, A. (2000). Wellness programs could be the cure. *Business Insurance*, 34(4)3, 12-14.
- Mujtaba, B.G. and Cavico, F.J. (2013). Employee wellness programs' "carrots" and "sticks". *Academy for Global Business Advancement Proceedings*, Thailand.
- Muscalu, E., Iancu, D. & Halmaghi, E.E. (2016). The influence of the external environment on organizations. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 133.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pritchard, R.E. and Potter, G.C. (1990). *Fitness Inc.: A guide to corporate health and wellness programs*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Prince, M. (1999). A healthy effect on productivity, profits. *Business Insurance*, 33(5), 20.
- Porter, M.E. (1986). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, D.R. (1999). Characteristics of successful wellness programs. *Employee Benefits Journal*, 24(3), 15-21.
- Raps, A. (2004). Implementing strategy. *Strategic Finance-Montvale*, 85, 48-53.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-88.

Otache, I. and Mahmood, R. (2015). Corporate entrepreneurship and business performance: The role of external environment and organizational culture: A proposed framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4 S3), 524-531.

University of Michigan Health Management Research Center. (2001). *Worksite wellness: Cost benefit analysis and report, 1999 to 2001*. Ann Arbor: University of Michigan.

Vinzant, D. H. and Vinzant, J. C. (1996). Strategy and organizational capacity: Finding a fit. *Public Productivity & Management Review*, 139-157.

Walter Haverfield LLP. *Employee benefits wellness programs*. 01.04.2022, http://www.walterhav.com/practice_areas/index.htm

Wellness Councils of America. (2000). *Building world class wellness programs: Wellness the Welcoa way Omaha, Neb.*: Wellness Councils of America.

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNAN
Fikir ve Kavramsal Örgü	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak	Ali ERASLAN
Tasarım	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak	Ali ERASLAN
Literatür Tarama	Gerekli literatürü taramak	Ali ERASLAN
Tartışma ve Yorum	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi	Ali ERASLAN

Destek ve Teşekkür Beyanı

Çalışmada yazar haricinde kimseden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacının çalışma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Çalışmada etik kurul kararına ihtiyaç duyulmamıştır.