

Article Arrival Date

29.04.2025

Article Published Date

20.06.2025

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜT
PSİKOLOJİSİNİN ETKİLEŞİMİ: KURUMSAL BİR İNCELEME**

THE INTERACTION BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN BUSINESSES: AN INSTITUTIONAL
ANALYSIS

Serkan NACAK

**Öğrenci, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik
Danışmanlık Anabilim Dalı, 0000-0627-6348**

Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi (İKY) ile örgüt psikolojisi arasındaki etkileşimi sistematik bir biçimde inceleyen nitel bir derleme araştırmasıdır. Literatürde giderek artan sayıda araştırma, çalışanların psikolojik iyi oluşunun ve örgütsel davranışlarının, işletme performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde doğrudan belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, İKY uygulamalarının örgüt psikolojisi perspektifinden nasıl ele alındığını, bu uygulamaların çalışan bağlılığı, motivasyon, iş tatmini ve tükenmişlik gibi psikolojik değişkenlerle ilişkisini analiz etmektir.

Araştırma kapsamında, 2014–2024 yılları arasında yayımlanmış Türkçe ve İngilizce nitel araştırmalar sistematik şekilde taranmış ve içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanlara yönelik insan merkezli yaklaşımların, duygusal zekâ, liderlik biçimi, örgütsel iklim ve psikolojik güvenlik gibi etkenlerle desteklenmesi durumunda, çalışan performansı ve kurumsal bağlılığın arttığını göstermektedir. Özellikle duygusal körelme, işten ayrılma niyeti ve iş stresine karşı geliştirilen psikolojik dayanıklılık, İKY politikalarının başarısında kritik rol oynamaktadır.

Çalışma ayrıca, örgütsel yapının fiziksel koşulları, çalışanların kararlara katılım düzeyi ve ödüllendirme sistemleri gibi yapısal unsurların, çalışanların psikolojik tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Duygusal ihtiyaçların gözetilmesi ve pozitif örgüt psikolojisinin inşası, sadece bireysel refahı değil, aynı zamanda kurumsal verimliliği de artırmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma İKY ve örgüt psikolojisi arasındaki etkileşimin, kurumsal başarıyı şekillendiren çok boyutlu ve stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymakta; disiplinlerarası yaklaşımların geliştirilmesine yönelik somut öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, iş tatmini, örgüt psikolojisi, örgütsel davranış, psikolojik dayanıklılık,

Abstract

This study is a systematic qualitative review that examines the interaction between human resource management (HRM) and organizational psychology. A growing body of literature suggests that employees' psychological well-being and organizational behavior play a crucial role in business performance and sustainability. Accordingly, the primary aim of this research is to analyze how HRM practices are addressed from the perspective of organizational

psychology, and how these practices relate to psychological variables such as employee engagement, motivation, job satisfaction, and burnout.

The study analyzed qualitative research articles published between 2014 and 2024 in Turkish and English, using systematic review methodology and content analysis techniques. The findings indicate that human-centered approaches in HRM, when supported by factors such as emotional intelligence, leadership styles, organizational climate, and psychological safety, significantly enhance employee performance and institutional commitment. Particularly, psychological resilience developed against emotional exhaustion, turnover intention, and job stress emerges as a critical factor in the success of HRM policies.

The research also emphasizes that structural components—such as physical workplace conditions, employee participation in decision-making, and reward systems—shape employees' psychological attitudes and behaviors. Addressing emotional needs and fostering a positive organizational psychology not only improves individual well-being but also boosts institutional productivity and cohesion.

In conclusion, the study reveals that the interaction between HRM and organizational psychology is a multidimensional and strategic determinant of corporate success. It underscores the necessity of interdisciplinary approaches and provides practical and theoretical suggestions for both HR professionals and organizational psychologists. The results highlight the need for organizations to develop psychologically informed HR strategies to improve employee experience and achieve long-term organizational effectiveness.

Keywords: Human resource management, job satisfaction, organizational psychology, organizational behavior, psychological resilience.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ve insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılması, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), sadece personel alımı ve idari işlemlerden ibaret bir süreç olmaktan çıkmış; aynı zamanda çalışanların iş yerindeki psikolojik, sosyal ve fiziksel gereksinimlerini karşılayarak, onların kuruma olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırma amacını da üstlenmiştir (Dessler, 2020).

İKY'nin temel işlevlerinden biri, çalışanlara sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı sunarak, onların motivasyonlarını ve kurumsal katkı düzeylerini yükseltmektir. Bu bağlamda, etkili insan kaynakları politikaları; liderlik, performans yönetimi, ödüllendirme sistemleri ve çalışan memnuniyeti gibi alanlarda çok boyutlu bir etkileşim gerektirir (Armstrong & Taylor, 2019). Örgütlerdeki bu uygulamalar, sadece üretkenliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda psikolojik iyi oluşu destekleyen bir iş ortamı da inşa etmeye yöneliktir.

Sosyal, ekonomik ve teknolojik dönüşümler, işletmeleri yapısal ve kültürel anlamda önemli değişimlere zorlamıştır. Küreselleşme, dijitalleşme ve iş gücü dinamiklerinin değişmesi; uzun çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği sorunları, çalışan stresinde artış ve kriz yönetimi gibi kavramları gündeme taşımıştır (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Bu tür sorunların yönetilememesi, örgütsel bağlılıkta zayıflamalara, çalışan-işletme ilişkilerinde kopukluklara ve nihayetinde örgütsel yabancılaşmaya neden olabilmektedir (Seeman, 1972).

Çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunun güçlendirilmesi, kurumsal amaçlara ulaşmada kritik bir faktördür. Örgütsel birlik ve bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. İşletmelerin, çalışanların yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da duyarlı olması; potansiyel sorunların

önlenmesinde ve verimli bir çalışma ikliminin oluşmasında belirleyici olmaktadır (Meyer & Allen, 1997).

Her bireyin kişisel özellikleri, yaşam koşulları ve işten beklentileri farklılık gösterdiğinden, çalışanların tatminini sağlamada standart çözümler yetersiz kalabilir. Ancak yaygın olarak görülen temel motivasyonlardan biri, bireylerin belirli bir ekonomik güvenceye ulaşma çabasıdır. Çalışanlar, çoğunlukla temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamak, ailelerini geçindirmek ve sosyal statü elde etmek amacıyla iş gücü piyasasına katılırlar (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Bu noktada, işletmelerin adalet temelli bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirmesi, hem çalışan bağlılığını artırmak hem de iş doyumunu sağlamak açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), stratejik hedeflere ulaşmada yetenekli ve özel bir iş gücünün etkin şekilde istihdam edilmesini sağlayan, aynı zamanda örgüt kültürü ile bütünleşmiş bir çalışma topluluğu oluşturarak rekabet avantajı yaratmayı hedefleyen kapsamlı teknik ve uygulamaları içeren bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, insan kaynaklarının organizasyon içerisindeki koordinasyonu, modern anlamda insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 5).

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve piyasada varlık gösterebilmeleri için tüm kaynaklarını verimli şekilde kullanmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Tarihsel süreç incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi ile teknolojik ilerlemeler arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Teknolojideki gelişmeler, insan kaynakları uygulamalarını önemli ölçüde dönüştürmüş, daha hızlı, esnek ve maliyet etkin süreçlerin geliştirilmesine olanak tanımıştır. Özellikle başlangıç dönemlerinde, yönetim uygulamaları performans artırımı, bürokratik yüklerin azaltılması ve kaynakların daha verimli kullanılması gibi hedeflere odaklanmış; zamanla ise bu süreçler değişen rekabet koşullarına uyularak daha esnek ve yenilikçi bir yapıya dönüşmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi tarihsel olarak değerlendirildiğinde, ilk dönemlerde "personel yönetimi" adı altında şekillenmiş bir yapıdan söz etmek mümkündür. Sanayileşmenin hız kazanması ile birlikte artan iş gücü ihtiyacının daha etkili biçimde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmış, bu ihtiyaç başlangıçta usta başları tarafından karşılanmıştır. Zamanla, bu idari yapı yetersiz kalmış ve uzmanlaşmış bir insan kaynakları biriminin oluşumu kaçınılmaz hale gelmiştir. İş gücünün niteliği de bu süreçte dönüşüme uğramış; fiziksel emek gücünün yerini bilgiye dayalı ve teknik donanımı yüksek "beyaz yakalı" çalışanlar almıştır. Bu durum, organizasyon yapılarında değişim ve gelişimi beraberinde getirmiştir. Başlangıçta bordro takibi, sigorta işlemleri ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi idari görevleri üstlenen personel birimi, zamanla eğitim, gelişim ve çalışan performansının artırılmasına yönelik sorumluluklar da alarak, bugünkü insan kaynakları yönetiminin temelini atmıştır.

Başlangıçta personel işleri ve insan kaynakları süreçleri tek bir birim altında yürütülürken, günümüzde birçok organizasyonda bu iki birim ayrılmış durumdadır. İdari işler bölümü hâlâ işe giriş-çıkış işlemleri, maaş düzenlemeleri ve zaman kontrolü gibi temel süreçlerle ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi daha çok çalışanların gelişimi, işe alım stratejileri, eğitim faaliyetleri ve kurum içi kültürel uyum gibi alanlara odaklanmaktadır (Bingöl, 2010: 22).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonda iş süreçleri ile insan faktörünü uyumlu hale getirerek, kuruma değer katmayı hedefleyen stratejik bir yönetim alanıdır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, doğru işe doğru kişiyi yerleştirme, iş tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi, çalışanların gelişim sürecinin planlanması ve motivasyonu sağlayacak unsurların yapılandırılması gibi bir dizi kritik işlevi yerine getirir (Collings vd., 2018: 10).

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, kökenini personel yönetimi anlayışından alsa da küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamak ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla insan kaynakları stratejik bir boyuta taşınmış; sadece idari bir fonksiyon olmaktan çıkıp kurumsal başarının merkezinde yer alan bir unsur haline gelmiştir (Özer vd., 2017: 3).

Kurumsal gelişimin sağlanabilmesi ve çalışan beklentilerinin karşılanabilmesi için, insan kaynaklarının planlı ve etkili bir şekilde yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Uygun işe uygun bireylerin yerleştirilmesi, onların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve potansiyellerinin en verimli şekilde değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 2).

Personelin bilgi ve beceri düzeyi ile organizasyonun ihtiyaçları arasında sağlanan uyum, hem bireysel başarıyı hem de kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların etkinliğini artırarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve aktif katılımının sağlanması, insan kaynakları yönetiminin başarısını belirleyen temel faktörlerdendir (Çetin vd., 2014: 3).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu yönetim anlayışında, tüm faktörler bütünsel olarak ele alınmakta ve özellikle insan unsuru merkeze yerleştirilmektedir. Modern yönetim tekniklerinin temelinde insan yer alırken, insan kaynakları yönetimi ise insanı en değerli üretim aracı olarak kabul eder. Örgütsel etkinliğin sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasında insan kaynaklarının yönetimi kilit bir role sahiptir. Finansal kararlardan operasyonel süreçlere, hatta organizasyonun tüm fonksiyonlarına kadar insan faktörü, kurumların en kritik varlıklarından biri olarak görülmektedir. İnsan sermayesine değer veren ve onu etkin şekilde kullanan işletmeler, rekabet ortamında öne çıkmakta ve başarılı olmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun başarısında ya da başarısızlığında belirleyici bir unsur haline gelmiştir.

Klasik personel yönetimi yaklaşımı, bilimsel ve teknik gelişmeler doğrultusunda eskimiş ve günümüzün dinamik yönetim ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, daha kapsamlı, stratejik ve yenilikçi bir çerçeve olarak ön plana çıkmıştır. Özellikle bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış, maliyetleri düşüren ve rekabet avantajı sağlayan bir faktör olarak görülmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, klasik personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmış ve bu yeni yaklaşım 1980'lerin başından itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yönetim disiplini olarak evrilmesi; küreselleşme, liberalleşme ve artan rekabet baskıları ile birlikte ABD ve Birleşik Krallık'ta önemli akademisyenlerin katkıları doğrultusunda şekillenmiştir (Fleming, 2000: 16).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dünyadaki ve Türkiye'deki Gelişimi

Literatürde bazı teorisyenler insan kaynakları yönetiminin kökenlerini 1800'lü yıllarda İngiltere'ye dayandırırsa da, genel kabul gören görüş insan kaynakları yönetiminin Sanayi Devrimi döneminde ABD'de ortaya çıktığı yönündedir (Richman, 2015: 121). Tarih boyunca bireyler ve gruplar, belirli hedefler etrafında örgütlenmiş ve kaynaklarını oluşturmuşlardır. Çok eski dönemlerde dahi yönetişim, liderlik, motivasyon ve ödüllendirme gibi işlevler sistematik biçimde yerine getirilmiş ve bu amaçla belirli birimler oluşturulmuştur. Bu sistemler, genellikle sosyal, askeri ve ekonomik koşulların zorunlu kıldığı düzenlemelerdir. Ancak, insan kaynakları yönetimi alanında önemli gelişmelerin gerçekleşmesi uzun bir zaman dilimini almıştır.

Günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışının şekillenmesinde en belirleyici olay Sanayi Devrimi olmuştur. Ayrıca psikoloji, endüstri ilişkileri ve insan davranışları alanındaki gelişmeler de bu disiplinin temel tutumlarını oluşturmuştur (Bingöl, 2004: 6). Kavramsal açıdan "insan kaynakları" terimi ilk defa 1817 yılında iktisatçı Springer tarafından kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, Taylor ve Fayol gibi öncü yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu teoriler, insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelini oluşturmuştur. İşverenlerin çalışanlarının ekonomik refahına yönelik ilgisiyle ortaya çıkan refah sekreterliği uygulamaları ise, personel yönetimi yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik personel planlaması, eğitim faaliyetleri ve teknoloji değişikliklerine uyum sağlama süreçleriyle bilgi eskimesini önleyerek çalışanların bireysel gelişimini destekler. Organizasyon yapısının ayrılmaz bir parçası olarak, insan merkezli yönetim yaklaşımları ve bütüncül kişilik analizleri, bu alanın temel ölçütleri arasında yer almaktadır. İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları, performans artışını sağlama noktasında kritik bir rol üstlenmekte, böylece kaynakların verimli yönetimi yoluyla rekabet avantajı elde edilmesine olanak tanımaktadır (Geylan, 2013: 7).

Personel yönetiminin sınırlarını aşan insan kaynakları yönetimi, tüm süreçlerde insan faktörünü merkeze koyarak daha geniş kapsamlı bir yaklaşım sunar. Modern yönetim tekniklerinde insan, en değerli üretim kaynağı olarak görülmekte ve örgütsel verimliliğin sağlanmasında insan kaynaklarının etkin yönetimi temel bir unsur olmaktadır. Kaynakların doğru ve etkili kullanımı, kuruluşların öncelikli hedeflerinden biridir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, sermaye açısından da büyük bir öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının önemini şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Parameswari ve Yugandhar, 2015: 62):

İnsan Sermayesi Değeri: İnsan sermayesi, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında ve işlerin başarıyla yürütülmesinde temel bir unsur olarak kabul edilir.

Çatışma Çözümü: Çalışanlar arasındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, insan kaynakları uzmanları tarafından tespit edilip çözülerek iş ilişkileri olumlu şekilde düzenlenir.

Bütçe Kontrolü: İnsan kaynakları, işgücü maliyetlerinin kontrolü için stratejiler geliştirerek aşırı harcamaların önüne geçer ve piyasa koşullarına uygun ücret politikaları oluşturur.

Eğitim ve Geliştirme: Kuruluşun mevcut işgücüne yönelik ihtiyaç değerlendirmesi yaparak çalışanların beceri ve niteliklerinin artırılmasını sağlar.

Çalışan Memnuniyeti: Çalışanların memnuniyet düzeyini ölçmek için anketler, odak grupları ve çıkış görüşmeleri düzenleyerek, motivasyon artırıcı önlemler geliştirir.

Performans İyileştirme: Performans yönetim sistemleri kurarak, çalışanların yeteneklerine uygun işlerde görev almasını ve verimliliklerinin artırılmasını sağlar.

Maliyet Tasarrufu: İşe alım ve seçim süreçlerini optimize ederek, yeni personel eğitimi ve sosyal haklar gibi maliyetleri minimize eder.

İşin Sürdürülmesi: Personel yetiştirme faaliyetleriyle örgütün uzun vadeli başarısının ve istikrarının temin edilmesine katkı sağlar.

Kurumsal İmaj: "Tercih edilen işveren" olarak tanınmak için nitelikli adayların çekilmesi ve çalışanların korunmasını sağlayan insan kaynakları politikaları oluşturur.

Güvenilirlik: İnsan kaynakları, çalışanların kurumun değerlerini benimsemesini ve benimsetilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin doğru personeli bulması, mevcut personelin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş gücünün verimli kullanımı açısından hayati önem taşır. İşe uygun personelin seçilmesi ve işletmede tutulması, verimliliği artırırken, çalışma koşullarının optimize edilmesi, psikolojik ve fiziksel sağlığın korunması, başarılı grup çalışmasının sağlanması gibi görevler insan kaynaklarının temel sorumlulukları arasındadır (Ünal, 2002: 2).

Ayrıca, insan kaynakları yönetiminde en kritik adım, işgücünün ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlenmesi ve mevcut çalışanların bilinçli, planlı olarak değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda insan kaynakları, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli iş gücünü dengeli şekilde sağlamaya yönelik önlemler geliştirir (Erdem, 2004: 43).

Personel eksikliğini gidermek için iki temel yöntem kullanılmaktadır: İç ve dış kaynaklar. İç kaynaklarda personel, işletme içinde mevcut yönetim ve görev değişiklikleriyle yeniden düzenlenirken, dış kaynaklarda işletme dışından, başka iş veya alanlarda çalışan nitelikli personelin transferi yoluyla destek sağlanır. Bu yöntemler, işletmenin personel politikasına uygun şekilde belirlenir ve uygulanır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamayı hedefler. Aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, memnuniyetlerini artırmak ve mesleki gelişimlerini desteklemek de bu yönetimin temel amaçları arasındadır (Bingöl, 2006: 13).

Bu yönetim alanı, öncelikle iş gücü ihtiyaçlarını belirler, doğru personelin seçilmesini sağlar, kurumsal kültürün oluşturulması ve sürdürülmesine katkıda bulunur. Ayrıca potansiyel sorunları çözmek, çalışanların motivasyonunu artırmak, iç ve dış iletişimi düzenlemek, personel performansını ölçmek ve eğitim faaliyetlerini planlamak gibi geniş bir sorumluluk yelpazesini kapsar (Sabuncuoğlu, 2012: 5).

1.5.1. Toplumsal Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin toplumsal amacı, toplumdan gelen taleplerin ve beklentilerin organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmektir. Kurumların toplumsal ihtiyaçlara duyarlı olması, kaynaklarını toplum yararına kullanması ve etik değerlere bağlı kalması, sosyal ve ahlaki sorumlulukların yerine getirilmesini sağlar (Aswathappa, 2005: 8).

1.5.2. Örgütsel Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı, organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır. Bu bağlamda, insan kaynakları faaliyetleri, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına destek verir ve organizasyonun stratejik başarısında önemli bir rol oynar.

Örgütsel amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin temel görevleri şu şekilde sıralanabilir (Baykal, 2007: 13):

- Etkili iletişim sağlamak
- Çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırmak
- Personel yerleştirme süreçlerini yönetmek
- Yönetici gelişimi ve eğitim programları düzenlemek
- Çalışanların uyum ve gelişimini desteklemek
- İş başvurularını almak ve uygun adayları seçmek

- İnsan kaynakları planlaması yapmak-

1.5.3. İşlevsel Amaç

İnsan kaynakları departmanı, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olarak gerekli desteği sürekli sunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, karmaşık ya da basit yapıdaki organizasyonlarda kaynakların etkin kullanılmasını sağlayarak israfı önlemeyi amaçlar.

1.5.4. Kişisel Amaç

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına ve iş tatminlerinin sağlanmasına da önem verir. Bu yaklaşım, bireylerin motivasyonunu yüksek tutarak, kurum içi verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Çalışanların kişisel gelişim ve memnuniyetlerinin desteklenmesi, hem bireysel hem de kurumsal başarının temel taşlarından biridir.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir organizasyonun temel ve ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü organizasyonlar esasen insanlardan oluşur ve bu nedenle insan kaynakları yönetiminin etkin işleyişi, organizasyonel başarı için kritik öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin uygulanabilmesi için birtakım temel işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu işlevler arasında endüstriyel ilişkiler, çalışanların korunması, geliştirilmesi, insan kaynakları eğitimi, ödüllendirme sistemleri, kadrolaşma, performans ölçme ve değerlendirme ile planlama yer alır. İnsan kaynakları yönetiminin ana görevi, organizasyonun amaçlarına verimli ve etkili şekilde ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmektir.

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin ihtiyaç duyduğu disiplinin sağlanması, çalışanların zamanında ve doğru pozisyonlarda istihdam edilmesi, denetim ve gelişim için uygun ortamın oluşturulması açısından büyük önem taşır. İnsan gücü planlaması fonksiyonunun etkin biçimde uygulanması, özellikle nitelikli personel ihtiyacının karşılanması ve bu tür çalışanların çekilmesi açısından 20. yüzyıldan bu yana yoğun bir şekilde üzerinde çalışılan bir alan olmuştur (Arslan, 2012: 89).

Kariyer ise, bireyin çalışma yaşamında sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri kullanarak daha üst pozisyonlara yükselmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer yönetimi; sürekli insan kaynağı geliştirme, eğitim ve deneyimlerin yönetilmesini kapsar. Bu işlev, çalışanların kurum içindeki sürdürülebilirliğini sağlamak ve kuruma olan katkılarını artırmak amacıyla organize edilir. Kariyer yönetimi, hem bireysel hedeflerin hem de örgütsel amaçların uyumunu sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Etkili kariyer yönetimi, doğru performans değerlendirmelerine dayanır ve çalışanların eksikliklerini gidermek için destekleyici, gelişim odaklı eğitim programlarının hazırlanmasını içerir (Kaya ve Kesen, 2014: 102).

1.6.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Strateji kavramı, tarih boyunca özellikle askeri alanda kullanılmış ve düşmanın hareketlerini ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştireceğini belirlemeye yönelik genel bir planı ifade etmiştir (Bratton ve Gold, 2017: 38-39). Örgütsel bağlamda ise strateji, bir organizasyonun çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyerek rekabet avantajı elde etmek amacıyla kaynaklarını planlaması ve yönetmesi olarak tanımlanabilir (Bratton ve Gold, 2017: 38-39).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan araştırmalar, özellikle son yirmi yılda stratejik bir perspektife kaymıştır (Bratton ve Gold, 2017: 40). Geleneksel olarak idari ve operasyonel işlevlere odaklanan insan kaynakları yönetimi, günümüzde stratejik ortaklıklar geliştirme ve değişim süreçlerinde etkin roller üstlenmektedir (Bratton ve Gold, 2017: 41). Bu yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılır ve temel olarak işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılmasını hedefler (Bratton ve Gold, 2017: 42). Bu

doğrultuda, personel yönetimi süreçleri stratejik hedeflerle bütünleşerek daha etkili bir yönetim anlayışı oluşturulmaktadır (Bratton ve Gold, 2017: 43).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kuruluşların çalışanlarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı ve aynı zamanda işletmenin hedeflerini desteklemeyi amaçlar (Bratton ve Gold, 2017: 44). İnsan kaynakları yönetimi, işe alımdan işten çıkarmaya, ücretlendirmeden sosyal haklara, eğitimden performans yönetimine kadar çalışanları ilgilendiren tüm alanları kapsar (Bratton ve Gold, 2017: 45). Stratejik yaklaşımla insan kaynakları, çalışanları proaktif bir şekilde yönetmeyi sağlar (Bratton ve Gold, 2017: 46). Böylece, organizasyon liderleri, çalışanların ve organizasyonun genel ihtiyaçlarını önceden görebilir ve bu doğrultuda planlama yapabilir (Bratton ve Gold, 2017: 47). Bu süreç, etkili bir strateji geliştirme ve uygulama yeteneğini gerektirir (Bratton ve Gold, 2017: 48).

Son 25 yıldır stratejik insan kaynakları yönetimi, ticaret ve yönetim alanında giderek daha fazla önem kazanmış ve en etkili yönetim yaklaşımlarından biri haline gelmiştir (Bratton ve Gold, 2017: 49). İş dünyasındaki rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri, insan kaynaklarının nasıl yönetildiğidir (Bratton ve Gold, 2017: 50). Bu nedenle, stratejik insan kaynakları yönetimi, sadece insan kaynakları süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel kimlik, çalışan bağlılığı ve örgütsel yabancılaşma gibi çeşitli faktörleri de dikkate alarak kapsamlı bir değerlendirme yapmayı gerektirir (Bratton ve Gold, 2017: 51).

1.7. ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ

1.7.1. Örgüt Psikolojisinin Tarihsel Gelişimi

Herhangi bir alanda faaliyet göstermek üzere kurulmuş bir kuruluş, çalışanlarının iş memnuniyetini olabildiğince sağlayarak ve belirli standartlara uygun olarak yaşam kalitesini yükselterek hedeflerine ulaşabilir. Çalışanların yaşam kalitelerinin iyileştirilmesi, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve bu durumlarda ortaya çıkan sorun ve şikâyetlerin giderilmesi sonucunda ortaya çıkacaktır. Çalışanların bireysel özellikleri, eğitim düzeyleri ve çevre koşulları ve konumları, bu ihtiyaçların değişmesine ve çeşitlenmesine yol açar. Bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda çalışanlara "layık gördükleri ancak yaşamaları gereken koşullar" sorgulanmaktadır (Eğilmez, 2007).

Küresel toplumda, insanların çoğunluğu yoksulluğun yüksek olduğu çatışmacı toplumlarda yaşarken, araştırmacılar çoğunlukla sosyal refahın toplumun çoğunluğuna oranla daha iyi düzeylerde seyreden gelir düzeyi yüksek ve çatışmasız ortamlarda araştırmalarını yapmaktaydılar. Bu araştırmaları sonucunda örgütlere bağımsız olarak danışmanlık yaparak, uzman görüşü adı altında yoksulluğun azaltılması, eldeki potansiyelin ortaya çıkarılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılması, sistematik inceleme ve izleme, yetkinlik düzeyleri, politika oluşturma ve geliştirme, personel yapısının incelenmesi konularında destek vermişlerdir (Berry vd., 2011).

İnsan hayatının büyük bir kısmı iş hayatında örgütsel faaliyetlere harcanmaktadır. Bu nedenle bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet, bireyin yaptıkları işle ilgili değerlerinin yerine getirilmesine ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumluluğuna, bir başka deyişle çalışanın iş memnuniyeti olarak sağlamıştır (Muchinsky, 2004: 304).

Eski çağlardan günümüze tartışılan bir konu olarak "yönetim" in tek bir tanımı yoktur. Yönetim sosyal ihtiyaçların bir parçasıdır ve belirlenen hedeflere ulaşmak için görev ve rol kuvvetlerini koordine etmek ve yönlendirmek için bir araya gelir. Bu bir süreç olarak ifade edilir. İnsanlık

tarisinin yönetim düşüncesi ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve politik hem içerik hem de bilimsel açısından büyük bir değişiklik geçirmiştir (Taştan, 2015: 41).

Örgütsel psikoloji sektörler açısından incelendiğinde; özel sektör müşteri kazanmayı ve kazandıktan sonra müşteriyi elde tutmayı hedeflemektedir. Özel sektör şirketlerinin amacı ürettikleri mal ve hizmetleri "satmak", hatta "daha fazla satmak" olduğu için, müşterilerini korumak ve geliştirmek isteyen özel sektör liderleri, birlikte çalıştıkları elemanlarının yetkinliklerinin ve iş memnuniyetlerinin önemini giderek fark etmektedirler. Günümüz organizasyon yapıları için, çalışanın elde tutulması, müşteriyi elde tutmanın yanı sıra önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel psikoloji ve dolaylı insan kaynakları ve iş yönetimi kavramları, bu değerlendirmeler sonucunda önemli kavramlar olarak kabul edilmektedir (Ferris ve Frink, 1997: 18-37).

Çalışanları elde tutmak, bilgi ve becerilerini artırmak ve periyodik faaliyetlerle verimliliklerini artırmak için organizasyonun insan işlevi olarak görülen kişilere yatırım yapmak bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Bu gerçekler, özel sektörün karını artırma amacı dışında, kamu kuruluşları ve diğer kuruluşlar için de geçerlidir. Örgütsel psikolojinin gelişim süreci incelendiğinde, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının bu gelişim sürecinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Ferris ve Frink, 1997: 18-37).

1.7.2. Örgüt Psikolojisini Etkileyen Faktörler

Organizasyondaki yöneticiler genellikle benzer temel şikâyetlere sahiptir. Bu şikâyetler genel olarak; düşük ücretler, uzun vadeli stres, hiçbir şey yapmayan liderlik, kararlara katılmama vb. faktörler olarak sıralanabilir. Acil durum önlemleri sorunu sadece engeller ve hiçbir şey çözülemez. Bu sorunların temel sebeplerini ve bu sorunları çözmenin yolunu kısa zamanda çözücü yollar bulmak kurum içi dengelerin olumlu yönde oluşmasını sağlayacaktır. Mevcut sorunların derinliğini araştırmak için organizasyonel bir yönetime ihtiyaç yoktur. Sorunların çözümü için çalışanlar önerilerde bulunabilmelidir (Donaldson ve Ko, 2010).

Örgütsel atmosfere maruz kalan çalışanlar tarafından geliştirilen olumlu ve olumsuz psikolojik tutumlar, iş ve örgütsel psikolojinin ana sonuçlarıdır. Çalışanlar tarafından geliştirilen bu yaklaşım kimi zaman belirli bir yön ve yoğunluğu andırırken kimi zaman bazı çalışanlarda yerel değişiklikleri yansıtır. İşyerinde güvenliği ve huzuru iyileştirmeyi amaçlayan iş ve örgütsel psikolojide, kuruluşların örgütsel atmosfere maruz kalan çalışanlar üzerinde belirleyici araştırmalar yapması, çalışanların pozitif bir psikolojisini incelemesi ve geliştirmesi gerekir. Bu hedefe ulaşmak için pozitif çalışmayı ve örgütsel psikolojiyi geliştirmeye yönelik bir strateji oluşturulmalıdır. Bir organizasyondaki pozitif psikoloji, organizasyonlarda çalışma hayatının, pozitif organizasyonların, pozitif öznel deneyimlerin ve yaşam kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan uygulamaların bilimsel bir çalışması olarak tanımlanır (Donaldson ve Ko, 2010).

Çalışanların farklı kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak, doğal olarak çalışanların istek ve motivasyonlarında farklılaşmasına neden olur. Çalışanların iyi dinlendiği, detaylı bir şekilde değerlendirildiği ve değerlendirmelere dayandırıldığı faktörler, yönetim ve organizasyon yapısı için çok önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. En üretken çalışanlar mutlu ve huzurlu çalışanlar olarak görülmekte ve yapılan araştırmalar bu kişilerin organizasyon yapısında en çok inisiyatif kullananlar olduğunu göstermektedir (Tietjen ve Myers, 2000).

1.7.2.1. Alınan Ücret ve Ekonomik Güvenlik Endişesi

Örgütsel psikolojiyi etkileyen en önemli faktörlerden biri maaştır. İşletmelerdeki maaş (ücret) miktarını, çalışanların niteliği belirlemelidir. Şirket içindeki değerlere ve özellikle unvanlara uygun bir şekilde ayarlanmalıdır. Gereksinimler dizinin ilk adımında ücret, maddi çıkarların bir

yansıması olarak görülmektedir. Kişisel beklentilerin karşılanmaması organizasyonda sorunlara ve şikâyetlere yol açabilmektedir (Tietjen ve Myers, 2000).

İnsanlar çalışma nedeni olarak çeşitli nedenlerden bahsediyor olsalar da genel olarak belirli bir maaş için çalışmak zorundadırlar. Maaş, öncelikli olarak aile ve evlilik ihtiyaçlarını karşılamak, emeklilik için hayati bir kaynak oluşturmak sebebiyle temel bir gereksinim olarak görülmektedir. Hâlbuki işten arta kalan zamanlarda yani boş vakitlerde insanların birtakım sosyal, ruhsal gereksinimlerini karşılayabilmek için faaliyetlerde bulunmasına olanak sağlayacak şekilde ücretlerin düzenlenmesi, çalışan üzerindeki motivasyonu artırarak işletmelerin asıl amacı olan verimliliğin de yükselmesine olanak sağlayacaktır. Bu nedendir ki adil kazanç ve maaş sistemi işletmelerde oluşturulması gereken en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bir başka deyişle organizasyonda motivasyon sistemi kurmak önemlidir. Koşul, adil bir ücret sistemi kurmaktır. Bu sistem çalışanların elindedir (Taştan, 2015: 46).

Güvenlik, ekonomik bir garantiden daha fazlasıdır ve çalışanlar için belirli bir çalışma ortamı veya çalışma alanları için uygun hissetmek varoluştan çok kişinin kendine güven duygusunu içerir. Örgütsel yapı, bir kişinin ne yapacağına ve ne ölçüde yapacağına bağlıdır. Başarılı olabilecek şeylerle çalışmak daha özgüvenli adımlar atılmasına olanak sağlamaktadır. Risk almayı sevmeyen başarılı kişilerin seçimi büyük bir kuruluşun verdiği güvendir. Bu kurumsal ortam emekli maaşlarına ve borçlanmaya erişim sağlar. Bu yapılarda çalışanlar şirket tarafından korunur ve stres anında her zaman desteklenir (Belilos, 1997).

Çalışanlar için güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması hakkında dezavantajlar da vardır. Bunlardan ilki; işyerinde çalışsın ya da çalışmasın, yine de maaşını eksiksiz alması durumunda, kişinin yine de ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ile rasyonel çalışma kaybı yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir dezavantaj, bu güveni sağlayan kişi veya kuruluşa aşırı güvenmektir. Bu gibi durumlarda insan üretkenliği azalır. Başkasına bağlanmak ve borçlu olmak, öz değer ve yaratıcılık gibi daha yüksek ihtiyaçları karşılamak ve kimliğinden önemli şeylerin kaybolması gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Belilos, 1997).

1.7.2.2. Eğitim Uygulamaları ve Kariyer Planlaması

Organizasyonun içinde veya dışında var olan bir öğrenen organizasyon kavramı içinde değişim söz konusu olduğunda yeni şeyler öğrenmek için eğitim kaçınılmazdır. Organizasyon yapısı içerisinde öğrenen organizasyon olgusunu yaratabilmek, kişisel gelişim ve kariyer için bir avantaj sağlayacaktır. Yöneticinin yüksek motivasyonlu ve eğitime önem veren, yeniliklere açık olan bir tutum sergilemesi, çalışanlar arasında hakkaniyetli seçimler ve kararlar alması, organizasyon çalışanları arasında motivasyonu artıracaktır. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek dinamik bir çalışma ortamı ve iş tatmini oluşturmak önem arz etmektedir. Bunu organizasyon tarafından sağlamak için, liderlerin, yöneticilerin bilgi ve ilkelerle donatılması gerekmektedir (Tietjen ve Myers, 1998).

Örgütsel açıdan incelendiğinde, “işgörene kendisinden tam olarak ne beklediğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar” (Helvacı, 2002: 157). Organizasyon yapısı içinde her şeyi benzer konumlardaki yöneticiler tarafından tüm kararların alındığı bir şirketin başarısı günümüz şartlarında pek kalıcılığı yoktur. İş ile ilgili süreçler, müşteri ilişkileri, iş çevresi ve müşteri ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve sağlamlaştırılması günümüz oluşumlarında büyük ölçüde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Bilgi dönemin en çarpıcı yeniliği, çalışanların çalıştığı organizasyon yapısıdır. Sağlayabilecekleri maksimum faydayı araştıran yeni bir yönetim felsefesi kavramıdır. Kuruluşların fayda elde etmek için yapması gereken, çalışanlarını elde tutmaktır. Organizasyonun amacına uygun olarak yaratıcı yetenekleri öğretmek ve harekete geçirmek için eğitim, bu politikanın temel dayanağıdır. Bu bireysel eğitimlerin bir amaca

hizmet edip etmediğini, nelerin yapılabildiğini nelerin yapılamadığını anlamak için sonuçları değerlendirmeleri gerekir (Eren, 2004: 248).

Kuruluşların çalışanlarına verecekleri eğitimin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir: kalite açısından organizasyon standartlarını karşılayan bir üretimin gerçekleştirilmesi, çalışanların çalışmalarını iyileştirmek için sürekli çaba göstermek, hata oranını azaltmak ve hizmetlerde iş birliği ve koordinasyonu sağlamak, çalışanların moralini ve motivasyonunu artırmak ve çevreye her zamankinden daha kısa sürede uyum sağlamak. Bu nedenle, kuruluşların çalışanlarına vereceği eğitimlerden bekledikleri faydaların gerçek olması gerekmektedir (Eren, 2004: 248).

1.7.2.3. İş Görenle Özdeşleşen İş

Çalışanların işlerini belirleyebilecekleri organizasyon yapılarında, iş görenler (işçiler) kendilerini işte birleştirirler, en üst düzeyde çalışırlar ve bu çabalar verimlilik artışına yol açar. Üretkenlik, büyüyen ve değerli bir işi olduğuna inanan çalışanın kendine güveni ve saygısı ile paralel olarak artar. Çalışanların ve bireylerin gelişimini sağlamak, kuruluşların sorumluluğundadır. Yaptıkları işle uyumlu bir ortam sağlamak, motive bir çalışma ortamı oluşturmak; işlerinde bağımsız olarak neler başarabileceklerini ve bu başarıların sonuçlarını takip edebilecekleri, aynı zamanda çalışanlara ulaşılabilir hedefler atayabilecekleri bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır (Tietjen ve Myers, 1998: 228). Çalışanlar ile organizasyon çevresi arasındaki bağ ve iyi koordinasyon arttıkça, işin olumlu sonuçları sağlanır, kişilerin umutları kırılmaz ve insanların istifa etme niyeti azalır (Lai ve Chen, 2012).

1.7.2.4. Sevilen İşin Yapılması ve Rekabet Ortamı

Organizasyon kültürü, çalışanlarının yaratıcılığıyla gelişen ve her çalışanın yeteneğini kullanmasına izin verecek şekilde yapılandırılmamıştır. Yöneticiler yalnızca böyle bir fırsat bulunduğu bu fırsatı motive edici bir faktöre dönüştürerek, kişilerin işine uygunluğunu dikkate alarak konu ile ilgili araştırma yapar ve çalışanların yeteneklerinin kullanılmasına olanak sağlarlar (Linder, 1998).

Örgütsel yapıda özerk bir yapının kurulması durumunda, sonuçlara ulaşmak için yüksek motivasyona sahip bireylerin seçilmesi halinde daha başarılı sonuçlar alınmaktadır. Özerk çalışanlar için oluşturulan katılım ve geri bildirim mekanizmaları, organizasyonlarda daha yüksek iş memnuniyeti oranına yol açmaktadır. Ancak, bu durum her çalışan için olumlu değildir; çünkü aşırı özerklik ve sorumluluk bazı çalışanlarda endişe ve huzursuzluk yaratabilir. Bu nedenle, işin ve ortamın durumuna bağlı olarak özerklik tercihinin yapılması ve çalışan özelliklerinin göz önünde bulundurulması önemlidir (Linder, 1998).

“İşin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir” (Karcıoğlu vd., 2009:62). Ayrıca, meslektaşlarla iyi ilişkiler, yüksek maaşlar, iyi çalışma koşulları, gelişim ve eğitim fırsatları, kariyer gelişimi gibi faktörler çalışan memnuniyetini artırmaktadır (Sageer vd., 2012).

Organizasyonlarda rekabetin gerektirdiği verimlilik bu faktörleri doğrudan etkiler. Stresli çalışma koşulları arttığında, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı tehdit altına girebilir, bu da iş tatmini, örgütsel motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiye neden olur. Rekabet yoğunlaştıkça, birçok şirket maliyet düşürme stratejisi olarak çalışan sayısını azaltmış, bu durum kalan çalışanlarda iş yükü artışı, uzun çalışma saatleri ve rol çatışmaları gibi sorunları doğurmuştur. Ayrıca, iş ve aile hayatı arasında çatışmalar artarak çalışanların genel verimliliğini düşürmüştür (Head ve Kelly, 2009).

1.7.2.5. İş Gören Statüsü, İş Görene Verilen Değer ve Özel Yaşama Saygı

Toplumdaki insanların kişilere verdiği değer, kişilerin sahip oldukları "statü" çerçevesinde oluşmaktadır. Onlara bu tür değerleri atfetmek veya böyle bir statüye sahip olmak için kişiler çok çalışmaktadırlar. Statü dışında saygı, vazgeçilmez bir kavram olarak algılanmaktadır. Oysaki organizasyon yapısı içinde kişinin konumuna, statüsüne bakılmaksızın gösterilen saygı ve kişinin işinin değerlendirilmesi çalışan için önemli bir memnuniyet duygusu oluşturmaktadır. Bir başka açıdan ise birtakım alt kademe çalışanları, liderlerini daha yüksek düzeyde görmekten memnun olurlar ve bu şekilde işlerin aksamayacağından emin olurlar. Çalışanlar liderlerinin saygısını ve sevgisini kazanma çabaları karşılığında statülerinin yükselmesini beklerler (Eren, 2004: 517).

“Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa bu inanç iş tatminini olumlu etkiler” (Ağırbaş vd., 2005: 330). İşin sosyal statüsü ve özgül özellikleri çalışanların beklentilerini karşılıyorsa ve çalışanların çalışma ortamındaki deneyimleri sonucunda çalışma koşullarına karşı olumlu bir tutum varsa, bu faktörler işi olumlu etkiler (Çelik, 2011).

1.7.2.6. İş Görenin Kararlara Katılımının Sağlanması

Çalışanların üretim kapasitesini ve iş memnuniyetini artıran en önemli faktör, kararlara katılımın olmasıdır. Şirketlerdeki ‘yönetime katılın, hedeflere ulaşın’ teması doğru bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Yönetimde çalışanların katılımcı olduğu bir yönetim anlayışı içinde olması, kendi fonksiyonlarını oluşturmak yöneticiler arasında sadık bir ilişki sağlar (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 230-233). Yönetime katılabilen, demokratik anlayışa sahip ve geleceğini inşa edebilen insanlar sömürülmemeli ve çalışanların çıkarları temel alınarak oluşturulmalıdır. Çalışan fikirleri bu sisteme dahil edilmeli ve gerektiğinde uygulanmalıdır. Organizasyon içinde ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışmalar, çalışan katılımı arttıkça azalması açısından etkili olacaktır. Yönetim aşamasında alınan kararların, payını bilen çalışanların kararlarını takip etmesi daha kolay olacaktır ve durum böyle olduğunda şirket içinde daha samimi ve örgüte bağlı bir atmosfer yaratacaktır. Çalışan hedefleri ve organizasyon hedefleri aynı çatı altında buluşabilir (O'Driscoll ve Randal, 1999: 197-209).

Çalışanların işyeri performansını birçok faktör etkileyebilir. Bir çalışanın işi esas olarak çalışanın iş birliğine ve diğer çalışanlarla iletişime bağlı olmasına rağmen, düşük veya yüksek sıcaklık, ofis ortamı, doğal ışık eksikliği ve hatta kısa bir çalışma alanı çalışanın performansını etkileyebilir (Rahman ve Badayai, 2012). “Performans için işgörenlerin sosyal ve ekonomik gereksinimlerinin ve çalışmakta olduğu işletmeler tarafından statü, saygınlık, gurur ve güven gibi psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir” (Bekiş vd., 2013: 25).

1.7.2.7. Örgütte Uygulanan Disiplin Sistemi ve Adalet

Çalışanlar için kendilerine ait organizasyon yapısı içerisinde, yöneticiler tarafından tehditlere karşı korunduğunu ve çıkarlarına saygı gösterildiğini bilmek son derece önemlidir. Maaşlar, çalışma koşulları, terfi fırsatları vb. konularının varlığı bir ilgi örneği olarak gösterilebilir. Çalışanları ödüllendirirken kuruluşa sağladıkları girdiler arasındaki paralellik ve eşitliğe dikkat edilmelidir. Çalışanların deneyim, beceri, çaba ve diğer konulardaki farklılıklarının gözetilerek maaşları yansıtılması hakkaniyetli olacak ve çalışanlar bu farklılıklara göre değerlendirilip karşılığını aldıklarından emin olacaklardır. Bu noktadaki giriş ve çıkışların sayısı ve farklı çeşitlere sahip farklı alanlardaki çalışanların sorunu en aza indirilebilir. Her işi buna göre ödüllendirebilecek ideal bir ödül sistemi oluşturmak için girişler ayrı ayrı değerlendirilmelidir (O'Driscoll ve Randal, 1999: 197-209).

Organizasyon içi ihtiyaçların karşılanması yeterli değildir. Bununla birlikte olası şikayetlerin istisnasız birlikte değerlendirilmesi gereklidir. Adil bir şekilde ödüllendirme veya cezalandırma

sistemi kurularak şirket içi disiplin sistemi oluşturulabilmektedir. Şirketler içerisinde çalışanların eşit muamele görmesi, gerekli bulunduğu herkesin ceza alabileceğinin bilinmesi veya tam tersine başarılı bulunan, gelişime katkıda bulunanların ödüllendirileceğinin bilinmesi örgüte bağlılığı ve motivasyonu arttırmaya katkı sağlayacaktır. Her türlü yapıda olabileceği gibi bu tür organizasyonlarda da örgüt yapısı içinde çalışanların uymadığı uygulamalar bulunabilmektedir. Bu gibi durumlarda şikayetler dikkate alınmalı ve rapor edilerek düzeltilmesi konusunda adımlar atılmalıdır.

1.7.2.8. Çevresel Koşullar

İşyerinde kötü çalışma koşulları, şikâyet ve memnuniyetsizliğin nedeni olabilir. Yetersiz ısıtma koşulları, yetersiz havalandırma vb. faktörler işin aksamasına neden olan fiziksel faktörler olarak adlandırılır ve çalışanların sağlığının olumsuz olarak etkilenmesine neden olabilir. Bu koşullar, üretimdeki düşüşle yakından ilişkilidir. İş çevresinde ve çalışanlar arasında kaygı ve şikayetlere neden olur. Organizasyonlarda çevre koşullarının iyileştirilmesi, çalışan memnuniyeti ve üretimi artıran sonuçlar getirir (Eren, 2004: 280).

1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Psikolojisi

Çalışanların ait oldukları organizasyona ve yaptıkları işe yönelik tutumları, bireylerin kişisel özellikleri ve değerleri ile yaptıkları işten aldıkları doyuma bağlıdır. Çalışanların çalışma ortamındaki olumlu ya da olumsuz deneyimleri, bu tutumların oluşmasında önemli bir rol oynar. Bu kavramın temeli tamamen duygusaldır ve yapılan işten elde edilen haz, ilgili olumlu ya da olumsuz duygulara dayanır (Izgar, 2003: 125).

Kişinin işinde kendini ifade etme yeteneği ve kendi yolunu seçme özgürlüğü, işin zenginliği ve işin anlamı gibi faktörler bireye yüksek düzeyde tatmin sağlar. Örneğin, bir bilim insanı bilimsel araştırmadan keyif alır, bir besteci senfoni bestelerken, bir sanatçı yaratıcı becerilerini ortaya koyar. Çalışanlara belirli bir ölçüde özerklik ve sorumluluk verilmesi, doğru şekilde uygulandığında, yüksek verimlilik ve kaliteli üretime yol açar. Kendisinin yaptığı işi görmekten zevk alan bireyler, işlerinin belli bir üretim ve kalite gerektirdiği gerçeğinden kaygı duymazlar (Kayhan, 2009: 32).

Yönetimin klasik işlevleri arasında, özellikle çalışanları hedef belirlemeleri için motive etmek ve harekete geçirmek büyük önem taşır. Rehberlik işlevi (motivasyon), çalışanların bulunduğu her organizasyonda yer almalıdır. İnsanlar, birbirleriyle ilişkiler kuran, düşünen ve sorunları olan, gündelik sosyal olaylardan olumlu ya da olumsuz etkilenen duygusal varlıklardır. Bu nedenle çalışanları yönlendirirken psikolojik ve sosyolojik yönler dikkatle ele alınmalıdır.

20. yüzyılda küreselleşme bağlamında, sanayileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hangi sektörde olursa olsun çalışanlar zaman zaman depresyona girme ve sosyal yaşama katılmakta güçlük çekme gibi sorunlar yaşayabilmektedir. Makineleşme, kentleşme, çevre sorunları, gürültü ve monotonluğun neden olduğu stres, can sıkıntısı ve depresyon, uzun süre aynı işi yapmanın getirdiği bireysel sorunlarla birleştiğinde, personel verimliliği doğal olarak düşer. Bu nedenle, çalışanların bu tür sorunlardan kurtarılması önem arz etmektedir (Kayhan, 2009: 23). Tüm canlılar, hayatta kalabilmek için çevresel faktörlerle sürekli mücadele etmek zorundadır. Örgütlerde ise birlikte çalışma sorunları nedeniyle bireyler veya gruplar arasında çatışmalar yaşanabilir; bu çatışmalar, çalışma hayatındaki normal faaliyetlerin durmasına yol açar. Çatışmalarda, genellikle iki farklı hedef ya da birbirinin yerine geçemeyen hedefler arasında seçim yapmak gerekir. Bu seçim, diğer seçeneğin terk edilmesine neden olduğundan, terk edilen seçenek erişilemez hale gelir (Taştan, 2015: 69-70).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi ile örgüt psikolojisi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik nitel bir sistematik derleme çalışmasıdır. Çalışmada, daha önce yapılmış nitel araştırmaların analizine dayanarak alandaki mevcut bilgi birikimi değerlendirilmiş ve tematik sonuçlar elde edilmiştir. Sistematik derleme deseni, belirli bir konudaki bilimsel literatürün sistematik olarak taranması, seçilmesi, değerlendirilmesi ve sentezlenmesini içerir.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Yaklaşımı

Araştırmanın temel amacı, örgüt psikolojisi temelli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının akademik literatürde nasıl ele alındığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, son 10 yılda yayımlanmış nitel araştırmalar incelenerek; işe alım, performans yönetimi, eğitim-gelişim, çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi İKY süreçlerinin psikolojik boyutları değerlendirilmiştir. Yaklaşım olarak, nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

2.3. Veri Toplama Yöntemi

Veriler, elektronik ortamda erişilebilen akademik veri tabanları aracılığıyla toplanmıştır. Tarama; Scopus, Web of Science, Google Scholar ve ULAKBİM veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasında kullanılan anahtar kelimeler arasında “örgüt psikolojisi”, “insan kaynakları yönetimi”, “iş tatmini”, “çalışan bağlılığı”, “nitel araştırma” ve “psikolojik sermaye” gibi ifadeler yer almıştır.

2.4. Veri Seçim Ölçütleri

Çalışmaya dahil edilecek makalelerin seçiminde aşağıdaki ölçütler dikkate alınmıştır:

- 2014–2024 yılları arasında yayımlanmış olması,
- Türkçe veya İngilizce dilinde yazılmış olması,
- Hakemli akademik dergilerde yayımlanmış olması,
- Nitel araştırma yöntemine dayalı olarak hazırlanmış olması,
- İnsan kaynakları yönetimi ile örgüt psikolojisi arasındaki ilişkiyi incelemiş olması.

2.5. Verilerin Analizi

Toplanan çalışmalar, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Öncelikle çalışmalar kodlanmış, ardından benzer kodlar gruplandırılarak temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalar; çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik ilişkileri, tükenmişlik, psikolojik güvenlik ve duygusal zekâ gibi başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Her bir tema altında, ilgili çalışmaların bulguları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

2.6. Araştırmanın Güvenirliği ve Etik Süreç

Araştırmada güvenirliliği sağlamak amacıyla veri analiz sürecinde çift kodlayıcı yöntemi kullanılmış ve kodlayıcılar arası tutarlılık denetimi yapılmıştır. Ayrıca, derleme çalışması olması nedeniyle etik kurul izni gerektirmemekle birlikte, tüm süreç boyunca araştırma etiği ilkelerine bağlı kalınmıştır. Kullanılan kaynaklar açıkça belirtilmiş, intihalden kaçınılmış ve araştırmaya dahil edilen çalışmaların orijinal içerikleri bozulmadan sunulmuştur.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramlarının kuramsal temelleri açıklanmakta ve konu ile ilgili yapılmış akademik araştırmaların bulgularına yer

verilmektedir. Amaç, örgüt psikolojisinin İKY uygulamalarıyla nasıl bir etkileşim içinde olduğunu teorik ve ampirik düzeyde ortaya koymaktır.

3.1. Örgüt Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Örgüt psikolojisi, bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını, çalışma koşullarıyla etkileşimlerini inceleyen uygulamalı psikoloji alanlarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise örgütlerin en önemli varlığı olan insan unsurunu stratejik olarak planlama, işe alma, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreçlerini kapsar. Bu bağlamda örgüt psikolojisi, İKY uygulamalarının insan davranışı üzerindeki etkilerini anlamada ve iyileştirmede temel bilimsel destek sunar (Robbins & Judge, 2013; Kayhan, 2009).

3.2. Lisansüstü Tezlerde Örgüt Psikolojisinin Yeri

Bu çalışma kapsamında Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yapılan taramalarda, "örgüt psikolojisi" ifadesinin özet kısmında yer aldığı 19 lisansüstü tez tespit edilmiştir. Bu tezler, 1995–2019 yılları arasında yayımlanmış, yüksek lisans ve doktora düzeyinde hazırlanmış çalışmalardır. Tezlerde ele alınan konular oldukça geniş bir yelpazeye yayılmakta olup; mobbing, iş tatmini, duygusal zekâ, esnek çalışma, örgüt iklimi, liderlik, tükenmişlik gibi örgüt psikolojisinin temel bileşenlerini içermektedir.

3.3. Tezlerin Konu Dağılımına Genel Bir Bakış

Veriler incelendiğinde, örgüt psikolojisinin daha çok işletme, psikoloji, çalışma ekonomisi, eğitim ve sağlık yönetimi gibi disiplinlerde ele alındığı görülmektedir. Bu durum, örgüt psikolojisinin disiplinlerarası bir yapıya sahip olduğunu ve farklı akademik alanlarda ilgiyle incelendiğini göstermektedir.

Öne çıkan bazı temalar şunlardır:

Mobbing ve psikolojik şiddet: 2007 yılında Gülsemin Demir Kaymaz ve 2009 yılında Özgür Bekir Aydın'ın çalışmaları bu alana örnektir.

Tükenmişlik ve iş ortamı: Keziban Zeybek'in (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı tez dikkat çekicidir.

Duygusal zekâ ve iş ilişkileri: Merve Çağlar'ın (2019) bankacılık sektörü özelinde yaptığı yüksek lisans tezi pozitif örgüt psikolojisi çerçevesindedir.

Yeni kavramsal yaklaşımlar: Hasan Tezcan Uysal'ın (2018) "psikolojik benchmarking" önerisi, örgüt psikolojisine yeni bir boyut kazandırmayı hedeflemektedir.

Kuşaklar arası farklılıklar: Şenay Şener'in (2018) çalışması, X ve Y kuşağının çatışma yönetim stratejilerini karşılaştırarak örgüt psikolojisine kuşak perspektifi kazandırmaktadır.

3.4. Eğilimler ve Bulguların Değerlendirilmesi

Son 10 yıl içerisinde yapılan tezlerin büyük bir kısmı çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş yerindeki ilişkileri ve örgütsel davranışları incelemektedir. Özellikle duygusal zeka, öz-yeterlilik, psikolojik güvenlik gibi kavramların örgütlerde performans, bağlılık ve memnuniyet gibi sonuç değişkenleriyle ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, çevresel faktörler, fiziksel çalışma ortamı, ortak kullanım alanları gibi unsurların da örgüt psikolojisi çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (örneğin, Merve Şahika Tan, 2019).

3.5. Kuramsal Derinlik ve Uygulama Arasındaki Köprü

Bu tezlerin önemli bir kısmı uygulamalı çalışmalar olup, örgütlerde karşılaşılan psikolojik sorunlara çözüm geliştirmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bazı tezlerde kuramsal çerçevenin sınırlı kaldığı, örgüt psikolojisine dair daha derin teorik analizlerin eksik olduğu da

dikkat çekmektedir. Bu durum, disiplinlerarası bir alan olan örgüt psikolojisinin daha geniş bir teorik perspektifle ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

4. BULGULAR

Yapılan doküman incelemesi neticesinde, lisansüstü tezlerin büyük bir kısmında örgüt psikolojisinin işletmelerdeki yeri, çalışan memnuniyeti, motivasyon ve verimlilik ilişkisi çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalar, çalışanların duygusal durumlarının ve psikolojik iyi oluşlarının örgütsel performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Eren, 2004; Kayhan, 2009).

Tezlerde ağırlıklı olarak nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu yöntemler kapsamında yapılan anket ve görüşmeler sonucunda, çalışanların mutluluğu ve iş tatmininin iş performansı, örgütsel bağlılık ve gelişimle pozitif yönde ilişkilendirildiği bulgulara ulaşılmıştır (Taştan, 2015). Ancak çalışan memnuniyetini etkileyen değişkenlerin işletmeler açısından doğuracağı maliyetlerin, sağlanacak potansiyel faydalarla karşılaştırmalı olarak ele alınmadığı da gözlemlenmiştir.

Özellikle işsizlik oranlarının yüksek olduğu ekonomik koşullarda, çalışan devir hızı (sirkülasyonu) ciddi bir kurumsal sorun olarak varlığını sürdürmektedir. İncelenen tezlerin çoğunda bu olgunun nedenleri, sonuçları ve yöneticilerin bu sürece yönelik tutumları detaylı biçimde ele alınmamıştır. Oysa örgütsel bağlılık ve sürekliliğin sağlanabilmesi için, çalışan sirkülasyonuna neden olan yapısal ve psikolojik faktörlerin analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir (Robbins & Judge, 2013).

Ayrıca, örgüt psikolojisinin sadece bireysel değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışanların psikolojik gereksinimlerini gözeterek politikaların sadece iş verimliliğine değil, aynı zamanda kurumun sürdürülebilirliğine de katkı sunduğu görülmektedir (Kayhan, 2009; Eren, 2004). Bununla birlikte, mevcut çalışmaların çoğunda insan kaynakları uygulamalarının maliyet-etkinliği açısından yeterli karşılaştırmalar yapılmadığı ve bu durumun uygulama sürecinde karar vericiler açısından eksiklik yarattığı değerlendirilmektedir.

Avcı (2019) tarafından yapılan “Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin Tutumlarının İşe Devamsızlık Algılarına Etkisi” başlıklı çalışmada, kamu sektöründe görev yapan çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları ve bu uygulamaların işe devamsızlık algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, örgüt içi bağlılık ve verimliliği artıracak alternatif çalışma modellerinin işe etkisini değerlendirmektir. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışma uygulamaları devamsızlığı azaltmakta ve örgütsel bağlılığı desteklemektedir.

Çağlar (2019) tarafından yapılan “Pozitif Örgüt Psikolojisinde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi: Bankacılık Sektörü Örneği” başlıklı çalışmada, duygusal zekânın örgütsel performans, iletişim becerileri ve çalışan ilişkileri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Özel bir bankada yürütülen çalışma kapsamında, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin empati kurma, duygu düzenleme ve problem çözme alanlarında daha başarılı oldukları ortaya konmuştur. Bu da pozitif örgüt psikolojisinin gelişiminde duygusal zekânın önemini göstermektedir.

Keserlioğlu (2019) tarafından yapılan “Sağlık Çalışanlarında Duygusal Körelme ile Empati İlişkisi” başlıklı çalışmada, sağlık alanında görev yapan bireylerin karşılaştıkları duygusal tükenmişlik düzeyleri ile empati becerileri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada, sağlık çalışanlarının yoğun iş temposu ve stresli ortam nedeniyle duygusal körelme yaşadığı, ancak

empati yeteneklerinin güçlü olması durumunda bu durumun olumsuz etkilerinin azaltılabildiği belirtilmiştir.

Kızıldağ (2010) tarafından yapılan “Örgütlerde Problemlı Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi” başlıklı doktora tezinde, örgüt içerisinde gözlemlenen problemlı davranışların örgütsel performansa olan etkileri ve bu davranışlardan doğan risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği ele alınmıştır. Araştırma, hem nicel hem nitel yöntemlerle yürütölmüş ve yöneticilerin liderlik tarzı, yaş, sektör gibi değişkenlerin davranışsal risk yönetimi uygulamalarını etkilediği ortaya koyulmuştur.

Oktuğ (2011) tarafından yapılan “Olumsuz Geribildirim ile Performans Arasındaki İlişki: Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Üzerine Bir Çalışma” başlıklı doktora tezinde, örgüt içi iletişimde yer alan geri bildirim süreçlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma, olumsuz geribildirim performansı düşürdüğünü; buna karşılık ileri besleme (feedforward) görüşmelerinin olumlu duygu durumunu teşvik ederek performansı artırdığını göstermiştir.

Şener (2018) tarafından yapılan “X ve Y Kuşaklarının Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Çalışma” başlıklı araştırmada, kuşaklar arası farklılıkların çatışma yönetimi yaklaşımlarına etkisi değerlendirilmiştir. Mersin’deki büyük ölçekli bir lojistik firmasında yürütölen araştırma, Y kuşağı çalışanlarının daha çok uyma ve kaçınma stratejilerine yöneldiğini, X kuşağı ile işbirliği ve uzlaşma açısından benzer tutumlar sergilediklerini ortaya koymuştur.

Tan (2019) tarafından yapılan “Ofis Yapılarındaki Ortak Mekanların İnsan-Mekan İlişkisi Bağlamında İncelenmesi” başlıklı doktora tezinde, ortak alanların çalışan psikolojisi ve iş yerindeki sosyal etkileşim üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Ortak mekanların sosyalleşmeyi teşvik ettiğı, çalışan bağlılığı ve iş verimliliğine katkı sağladığı saptanmıştır. Araştırma, fiziksel mekân tasarımının örgüt psikolojisi üzerindeki dolaylı etkilerine dikkat çekmektedir.

Taştan (2015) tarafından yapılan “Nöroplastisitenin Gündelik Hayata, Örgüt Psikolojisine, Eğitim Öğretim Alanına Uygulanabilirliği” başlıklı tezde, nöroplastisite kavramının çalışanların öğrenme süreçleri, kişisel gelişimi ve örgütsel uyumları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Deney grubuna uygulanan eğitim programı sonucunda farkındalık, motivasyon ve psikolojik iyilik halinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç, bireysel bilişsel gelişimin örgütsel faydaya dönüşebileceğini göstermektedir.

Uysal (2018) tarafından yapılan “İş ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Bir Kavram: Psikolojik Benchmarking” başlıklı doktora tezinde, bireysel psikolojik durumların örgüt atmosferine olan etkisi değerlendirilmiştir. Psikolojik benchmarking modeli sayesinde yöneticilerin problemleri lokalize ederek çözüm odaklı müdahalelerde bulunması, örgüt genelinde daha sürdürülebilir bir iyilik hali yaratmaktadır.

Zeybek (2010) tarafından yapılan “Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi” başlıklı yüksek lisans tezinde, sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin örgüt iklimiyle ilişkisi ele alınmıştır. Olumlu örgüt ikliminin iş tatmini ve verimliliğı artırdığı; olumsuz iklimin ise tükenmişliğe yol açtığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, örgüt ikliminin çalışan refahı üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Bu çalışma kapsamında incelenen araştırmalar, örgüt psikolojisi ve davranış bilimleri alanında önemli bulgular ortaya koymuştur. Örgütlerde problemleri davranışların yönetimi, çalışanların psikolojik durumları ve örgütsel iklim gibi kavramların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, esnek çalışma düzenlemeleri, duygusal zekâ, nöroplastisite farkındalığı ve kuşaklar arası çatışma yönetimi gibi güncel konuların örgüt performansına ve çalışan memnuniyetine olumlu katkılar sağladığı belirlenmiştir.

Özellikle, çalışanların duygusal ihtiyaçlarının ve psikolojik iyi oluşlarının gözetilmesinin, örgütsel verimlilik, bağlılık ve iş tatmini üzerinde belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz geri bildirimlerin performans üzerindeki negatif etkisinin, ileri besleme görüşmeleri gibi destekleyici yaklaşımlarla azaltılabileceği de önemli bir sonuç olarak ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, fiziksel çalışma ortamlarının sosyal ve psikolojik etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiği anlaşılmıştır.

5.2 Tartışma

Araştırmalar ışığında, örgütlerdeki davranışsal risklerin yönetilmesi için bütüncül bir yaklaşımın gerekliliği anlaşılmıştır. Farklı sektörlerde ve demografik yapılar içinde davranışsal risklerin değişkenlik göstermesi, risk yönetimi stratejilerinin özelleştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, psikolojik benchmarking gibi yenilikçi modellerin uygulanması, örgütsel sağlığın korunmasında ve geliştirilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmelidir.

Ayrıca, farklı kuşakların örgüt içinde birlikte çalıştığı günümüzde, çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitlendirilmesi, verimlilik ve iş barışının korunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bununla beraber, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine olan olumlu tutumlarının iş devamsızlık ve tükenmişlik gibi sorunların azaltılmasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Öte yandan, sağlık çalışanları gibi yüksek stresli meslek gruplarında duygusal körelme ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması, empati becerilerinin desteklenmesiyle azaltılabilir. Bu durum, çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılığını artırmak için önemli bir müdahale alanı sunmaktadır.

5.3 Öneriler

Davranışsal Risk Yönetimi: Örgütlerde problemleri davranışların erken tespiti ve uygun müdahale stratejilerinin geliştirilmesi için kapsamlı davranışsal risk yönetimi sistemleri kurulmalıdır.

Eğitim Programları: Özellikle nöroplastisite farkındalığı ve duygusal zekâ geliştirme eğitim programları yaygınlaştırılmalı, çalışanların psikolojik dayanıklılıkları artırılmalıdır.

Kuşaklar Arası Çatışma Yönetimi: Çalışanların kuşak farklılıkları göz önünde bulundurularak, çatışma yönetimi stratejileri çeşitlendirilmelidir. Bu sayede çalışma ortamında uyum ve işbirliği artırılabilir.

Esnek Çalışma Modelleri: İş ve yaşam dengesi sağlamak amacıyla esnek çalışma modelleri teşvik edilmeli, özellikle iş devamsızlığı azaltmak için uygulanabilirliği artırılmalıdır.

Olumsuz Geribildirim Yönetimi: Yöneticiler olumsuz geribildirim verirken ileri besleme (feedforward) tekniklerini kullanmalı ve çalışanların motivasyonunu destekleyecek geri bildirim kültürünü geliştirmelidir.

Çalışma Ortamının İyileştirilmesi: Ofis ve ortak çalışma alanlarının tasarımında insan-mekan ilişkisinin psikolojik etkileri dikkate alınmalı, sosyalleşmeyi ve verimliliği destekleyen fiziksel ortamlar yaratılmalıdır.

Sağlık Çalışanları için Destek Programları: Sağlık sektöründe çalışanların duygusal körelme ve tükenmişlik düzeylerini azaltmak için psikolojik destek ve empati geliştirme programları düzenlenmelidir.

6. KAYNAKÇA

- Adsız, E. (2016). Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan kaynakları gereksinime süreç yaklaşımı: Stratejik insan kaynakları planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), 89–101.
- Aswathappa, K. (2005). Human resource and personnel management. Tata McGraw-Hill Education.
- Avcı, M. (2019). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutumlarının işe devamsızlık algılarına etkisi (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, E. (2008). Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bekiş, T., Bayram, A., & Şeker, M. (2013). Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 19–27.
- Benligiray, S. (2007). Performans değerlemesi. Ramazan Geylan (Ed.), İnsan kaynakları yönetimi (s. xx-xx). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983–2008 dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 167–197.
- Berry, M. O., Reichman, W., Klobas, J., Maclachlan, M., Hui, H. C., & Carr, S. C. (2011). Humanitarian work psychology: The contributions of organizational psychology to poverty reduction. *Journal of Economic Psychology*, 32(2), 240–247.
- Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). İnsan kaynakları yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice. Palgrave.
- Çağlar, M. (2019). Pozitif örgüt psikolojisinde duygusal zekânın yeri ve önemi: Bankacılık sektörü örneği (Yüksek lisans tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363–401.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79–93.

- Çetin, C., & Özcan, E. D. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: Benchmarking. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 1–22.
- Dokuzer, B. (2018). Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkiler: Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. The Journal of Positive Psychology, 5(3), 177–191.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi, 7(11), 35–54.
- Eren, A., & Saraçoğlu, B. (2011). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 1–15.
- Fleming, S. (2000). From personnel management to HRM: Key issues and challenges.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(12), 155–169.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 317–334.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 139–161.
- Karcioğlu, F., & Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldıma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), 59–75.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi. Yönetim Dergisi, 20(63), 59–76.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. Ekev Akademi Dergisi, 58(58), 97–122.
- Kayhan, N. (2009). 21. yüzyılda Japonya'da insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler sistemindeki değişim. Türkiye Haber - İş Sendikası.
- Kaymaz, G. (2007). İşyerinde yıldıma (mobbing) eğilimleri: Bir örnek olay (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keserlioğlu, S. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal körelme ile empati ilişkisi (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıldağ, D. (2010). Örgütlerde problemleri davranışlar ve davranışsal risk yönetimi (Doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lai, M.-C., & Chen, Y.-C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(4), 387–391.
- Linder, J. R. (1998). Understanding employee motivation. Journal of Extension.
- Muchinsky, P. M. (1990). Psychology applied to work. Brooks/Cole Publishing Company.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee involvement and organizational commitment. Applied

Psychology: An International Review.

- Osibanjo, O. A., & Adeniji, A. A. (2012). Human resource management: Theory and practice. Lagos: Pumark Nigeria Limited.
- Özgen, H. M., & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), 1–19.
- Özer, Ö., Ugurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Songur, C. (2019). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. International Journal of Healthcare Management, 12(1), 18–24.
- Parameswari, B. N., & Yugandhar, V. (2015). The role of human resource management in organizations. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 3(7), 58–63.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 1(2), 120–129.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. Journal of Business and Management, 5(1), 32–39.
- Şener, Ş. (2018). X ve Y kuşaklarının çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi üzerine lojistik sektöründe bir çalışma (Yüksek lisans tezi). I. Uluslararası Mersin Sempozyumu, 290-291.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15), 569–587.
- Taştan, N. (2015). Nöroplastisitenin gündelik hayata, örgüt psikolojisine, eğitim öğretim alanına uygulanabilirliği ve öğrenme-bellek, kişisel gelişim, psikolojik ve nörolojik faktörler üzerine etkilerini ortaya koymayı sağlayacak eğitim programı ve bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taştan, S., Güçel, C., & İşçi, E. (2015). Dünyaya ilişkin varsayımlar ve özerklik algısının çalışanlarda olumlu sosyal davranışlar ve saldırganlık ile ilişkilerinin incelenmesi: Öz belirleme ve pozitif yanılsamalar kuramları bağlamında bir değerlendirme. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Tan, M. (2019). Ofis yapılarındaki ortak mekanların insan-mekan ilişkisi bağlamında incelenmesi (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü.
- Tekarslan, E., Tanıl Kılınç, H., & Şencan, A. (2000). Davranışın sosyal psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Tüzün, M. B. (2002). Çalışanların iş memnuniyetlerindeki yetersizliklerin işe olumsuz etkileri ve bunun saptanması için iş tatmini ölçeği geliştirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7), 35–55.
- Uysal, B., & Kırıl, N. (2007). Örgütlerde yabancılaşma ve iş doyumu ilişkisi: İki sektör üzerine bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (20), 143–154.

- Walker, A. G. (2001). Human resource management. London: Kogan Page.
- Yüksel, H. (2015). İşletmelerde insan kaynakları yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., & Ertosun, Ö. G. (2012). Liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide güvenin aracı rolü. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(1), 200–217.