

İnsan Kaynakları Yönetiminde Paradigma Dönüşümü

Zuhal Kayar¹

Nurcan Coşkun Us²

Fatma Ateş³

Özet

Uzun yıllar boyunca insan kaynakları yönetimi en iyi yeteneği bulmak örgüte kazandırmak üzerine inşa edilmişti. Ancak değişen iş gücü dinamikleri, işe alım şartları, çalışma ortam ve koşulları bu yaklaşımın yetersiz kaldığını göstermektedir. Günümüzün başarılı sayılabilecek organizasyonları işe alımdan çok işte tutmayı; görev tanımlarından çok çalışan memnuniyetini ve deneyimini; kontrol yerine çalışan gelişimini ve hayat kalitesini odak noktasına almaktadır. Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminde yaşanan paradigma değişimi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın artırılması, öğrenme kültürünün örgütsel gelişimdeki rolü ve çalışan yaşam kalitesinin önemi değerlendirilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PARADİGMA KAYMASI

İnsanları yönlendirme ihtiyacı ile ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi; Sanayi Devrimi (1850-1900) ile eğitim ve özlük işlerine, Bilimsel Yönetim (1900-1959) ile verimliliğin izlenmesine, Hedeflerle Yönetim (1959-1984) çerçevesinde maliyeti düşürmek için personel takibine, İnsan Kaynakları ve İş Stratejileri (1984-Günümüz) ile stratejik entegrasyon

1 Dr./PhD, Süleyman Demirel Üniversitesi, zuhalturkmen.kayar@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3453-9608.

2 Dr. Öğr. Üyesi / Asst. Prof. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü nurcan.coskun@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9010-0192.

3 Dr. Öğr. Üyesi / Asst. Prof. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Gölhisar Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı fatmatas@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1970-6161.

ihtiyacını doğrultusunda gelişim göstermiştir (<https://pmabilisim.com/insan-kaynaklari-yonetimi-gelisimi-ve-evrimlesen-teknoloji/#>). Endüstri 2.0'la başlayan insan kaynakları yönetimi süreci Endüstri 3.0 ile tam olarak kendine bir yer bulmuş ve iş hayatının önemli bir unsuru olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi örgüt için doğru insan kaynağı tespiti ile bireyi en uygun pozisyona yerleştirme, elde tutma ve gelişimi ilgili bütün faaliyetleri içeren bir işletme dinamikidir (Tuncer vd., 2017). Ayrıca insan kaynakları yönetimi iş ve yaşam arasındaki dengede kalite ve değer ile işlerde verimlilik artışı sağlamayı amaçlamaktadır (Erçorumlu, 2024). İnsan kaynaklarının; iş analizi faaliyetlerini gerçekleştirme, insan kaynağını planlama, ücretlendirme, çalışanları seçme, eğitim ve geliştirme, performans ölçme ve değerlendirme, sendikasal hakları gözetme gibi çeşitli işlevleri üstlenmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011). Nitelikli çalışanların örgütlerde yer alması, yetenek yönetimini ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi, örgüt içinde önemli bir etki oluşturabilme yeteneğine sahip, sağlam becerileri olan kişileri örgüte çekmek, işe almak, eğitim ve gelişimlerine katkı yapmak için kasıtlı olarak yapılan bütün faaliyetlerdir (Sart, 2024). Yetenek yönetim süreci işletmeler açısından rekabet farklılıkları sağlayan, tüm çalışanların katılımını gerektiren, yetenekli işgörenlerin en üst seviyede performans göstermelerine katkı sağlamaktadır. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelere Türk Telekom, Türkiye Microsoft, Türkiye Ekonomi Bankası, General Electric, Turkcell örnek olarak gösterilebilir (Gündoğmuş vd., 2021).

Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm ile nesneler ve sistemler arasında kurulan etkili ve verimli bağlantılar sayesinde kendine yetebilen, tüm örgüte hızla yayılabilen ulaşılabilirlik, maliyet ve kaynak kullanımı gibi önemli unsurları dizayn etme imkana sahip katma değerler oluşmuştur (Acaralp, 2017). Ayrıca iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler eğitim, performans değerlendirme, özlük hakları ve işe alım gibi insan kaynakları işlevlerini de etkilemiştir. Örneğin bordrolama ve özlük hakları ile işlenen verilerin sayısının çokluğuna rağmen süreç olarak çok hızlı ve güvenilir sonuçlar alınması işletmeler için çok değerlidir (Bayarçelik, 2020).

COVID-19 pandemisiyle hız kazanan dijital dönüşüm süreci, iş yönetimi ve süreçlerinde işlevsel olan teknolojik araçların çalışanların kullanımına sunulmasını beraberinde getirmiştir. Bu sayede, sunulan hizmet ve ürünlerin etkinliği artırılmış, web tabanlı uygulamalar aracılığıyla kullanıcılara çeşitli alternatif imkanlar sağlanmıştır (Sükan ve Düzce, 2023). Örgütlerdeki insan kaynakları politikaları ile işletme hedefleri aynı amaçları taşımalıdır. Piyasa koşullarında rekabet edebilmek için örgütlerin geleneksel personel yönetim şekillerden çıkarak çalışan memnuniyetini önemseyen, çalışan odaklı insan

kaynakları yönetim anlayışına geçmeleri gerektiği anlaşılmıştır (Erçorumlu, 2024).

Gelişen dünya ve teknolojik ilerlemeler sonucunda ekonomik, sosyal ve toplumsal yaşam süreçleri örgütleri ve işleyişlerini değişime uğratmış. İnternet ağları ile dijitalleşen dünyada insan kaynakları yönetimi yerini çalışma koşullarını, iş yapma sunum ve şekillerini doğrudan etkileyen dijital insan kaynakları yönetim süreçlerine bırakmıştır (Doğan, 2011). Dijital dönüşüm süreci sadece teknolojik yatırımları değil, insan gücüne dayanan liderlik, stratejik politika ve kurum kültürü ile harmanlanmış odak noktaları içermektedir (Sükan ve Düzce, 2023). İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi, işleri kolaylaştırmış ve işlerin yapılmasını hızlandırmıştır. Bu durum çalışan ve yöneticiler açısından memnuniyeti yükselten bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Göktaş ve Baysal, 2018). Dijital dönüşüm dijitalleşmeye artan ilgi ile birlikte, insanlar ve makineler arasında etkileşim sağlayan uygulamaların geliştirilmesini, iletişim ve veri transferinin etkin şekilde yürütülmesini, iş verimliliğini artırılmasını ve değişen şartlara uyum yeteneğinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca toplumun ve işgörenlerin güvenliğini artırarak risk yönetimini kolaylaştırmak, hızlı ve doğru kararlar alınmasını ve bu kararların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Sığırı, 2021).

Dijital dönüşümdeki hızlı gelişmeler ve yapay zekânın insan yaşamına entegre olması, diğer birçok alanda olduğu gibi iş hayatı ve insan kaynakları yönetiminde de önemli değişimlere yol açmıştır. Geleneksel ve standart uygulamalar yerini daha hızlı, daha seçici, etkinliği ve verimliliği yüksek aynı zamanda çalışan odaklı, memnuniyet ve motivasyonu artırmayı amaçlayan sistemlere bırakmıştır. Uzaktan çalışma imkânları sunan, insan gelişimini sürekli destekleyen, teknolojik araçlarla öğrenmeyi teşvik eden ve çalışanların yaşam kalitesini artırmaya yönelik uygulamalar, artık farklı gerekçelere dayalı olarak bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARINDA PARADİGMA KAYMASININ GEREKÇELERİ

Örgütsel sürdürülebilirlik kar etme amacıyla kurulan işletmelerin kar odaklı bakış açısına ilaveten manevi değerlerle de kazanç sağlamasına yönelik bir anlayışı ifade etmektedir (Tüzüner ve Çelik, 2023: 8). Yapay zeka teknolojileri, işe alma, yetenek gelişimi, raporlama ve benzeri unsurlar insan kaynaklarının işlevselliğinde ciddi katkı sunmaktadır. Mevcut durumda insan kaynakları ve yapay zekayı bir araya getirmek isteyen insan kaynakları yöneticileri, iş görenlere daha çok bütçe ve zaman temin etmesi,

daha çok imkan sunması nedeniyle yapay zekayı destekleme gerekçelerini belirtmişlerdir (Tiftik, 2021). Yapay zeka destekli mülakat sistemleri sayesinde duygu tanıma teknolojileri ile işe alım süreçleri son derece verimli ve hızlı bir şekilde sonuçlar vermektedir. Bu dönüşüm iş dünyasında hızla yaygınlaşmakta ve kendine büyük bir alan açmaktadır (Öz, 2025).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışan odaklı yaklaşıma geçilmesinin nedenleri olarak kuşakların işten beklentileri, teknolojik ve toplumsal değişimler, krizler, yetenek savaşları ve organizasyonların sürdürülebilirliğe verdiği önem gibi unsurlar gösterilebilir. Küresel krizler (örneğin Covid-19, Rusya-Ukrayna Savaşı, Filistin ve Suriye'deki savaşlar gibi) iş güvencesi, sağlık, psikolojik dayanıklılık gibi kavramları ortaya çıkarmıştır. Bu da artık yöneticilerin sadece iş süreçleri değil, duygu durumları, stres seviyeleri ve yaşam kalitelerini de göz önüne alan yaklaşımları zorunlu kılmıştır. Belirtilen tüm bu etkenler, örgütlerin insan kaynağına yönelik bakışını temelden değiştirmiştir. Artık çalışanlar sadece yönetilen değil, katkı sunan, geliştirilen, değer verilen kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu dönüşüm insan kaynaklarında yeni paradigmaların doğmasına zemin hazırlamıştır.

2.1. Uzaktan Çalışma ve Esneklik İhtiyacı

Üretim teknolojilerinin hız kazanması ve toplumsal yaşam tarzındaki değişim her yüzyıl işi, işin yapılış şeklini, yerini ve zamanını değiştirmiştir. Özellikle bilgi ve dijitalleşme ile kitlesel üretimin hakim olduğu Taylorcu ve Fordcu yapının yerini zaman ve mekan anlayışı olmayan yeni çalışma stillerini almıştır. Kas gücü yerini bilgi, teknoloji ve dijitalleşme odaklı işlere bırakmıştır. Küçük atölyelerin Sanayi Devrimi sonrası yerini çoklu çalışma mekanlarına terk etmesi iş hayatında esneklik kavramını gündeme getirmiştir. Esnek çalışma, zaman ve mekan ayrımı olmaksızın çalışanın işi ne zaman, nerede, nasıl yapılacağına yönelik politika ve uygulamalardır (Maxwell vd. 2007; Annink ve Dulk 2012). Sonuç odaklı düşünüldüğünde örgütleri, verimlilik ve üretkenlik açısından zorlamayan esnek çalışma, işçiler kadar işveren ve örgütsel düzende de kendisine kolaylıkla yer bulabilmiştir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde esnek çalışma, işgörenin örgütsel faaliyetler için örgütte hazır bulunması gereken zaman dışındaki kısmı, kendi tasarrufunda kullanabileceğini ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead 2013).

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, iş yapış biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Bu dönüşümün önemli bir çıktısı olan uzaktan çalışma, özellikle COVID-19 pandemisi sonrası küresel ölçekte yaygınlaşmış ve kalıcı bir iş modeli haline gelmiştir (Messenger ve Gschwind, 2016). Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, çalışanların zaman ve

mekân bağımsız çalışabilme taleplerini artırmış, böylece iş yaşamında esneklik ihtiyacı daha da görünür hale gelmiştir (Allen vd., 2015). Uzaktan çalışma, çalışanların ofis dışı ortamlarda, çoğunlukla evlerinden, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işlerini sürdürmeleri olarak tanımlanır (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Uzaktan çalışmanın temel avantajları arasında iş-yaşam dengesinin sağlanması, zaman tasarrufu, işe gidiş geliş süresinin ortadan kalkması ve üretkenliğin artışı sayılabilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Ancak aynı zamanda sosyalleşme eksikliği, iş sınırlarının belirsizleşmesi ve tükenmişlik riski gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Wang vd., 2021). Esnek çalışma, zaman, mekân ve yöntem açısından çalışana tercih hakkı tanıyan iş modellerini kapsar (Kossek ve Michel, 2011). Uzaktan çalışma, esneklik ihtiyacının karşılanmasında etkili bir araçtır. İş görenler uzaktan çalışma sistemi sayesinde çalışma zamanlarını daha özgürce planlayabilmekte ve ailesel sorumluluklarına zaman ayırarak denge sağlamakta dolayısıyla iş doyumunu ve yaşamdan alınan hazda artmaktadır (Bloom vd., 2015). Kurumsal başarı için çalışanların esneklik taleplerine uygun insan kaynakları politikaları geliştirilmesi kritik önemdedir. Örneğin, esnek yan haklar sistemi, kişiselleştirilmiş kariyer planlaması, çevrim içi performans değerlendirme sistemleri gibi uygulamalar, çalışan bağlılığı ve verimliliği artırıcı yönde etki etmektedir (Allen ve Shockley, 2009). Türkiye’de uzaktan çalışma uygulamaları, pandemiyle birlikte hızla yaygınlaşmış ancak altyapı, kültürel faktörler ve mevzuat açısından bazı sınırlılıklar gözlenmiştir. 2021 yılında yürürlüğe giren “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” (Resmî Gazete, 2021), bu alandaki hukuki düzenlemeleri belirlemiş, çalışan ve işveren yükümlülüklerini tanımlamıştır. Ancak uygulamada esneklikten ziyade denetim odaklı yaklaşımların öne çıktığı gözlenmektedir (TÜSİAD, 2022). Uzaktan çalışma ve esneklik ihtiyacı, çağdaş iş yaşamının temel bileşenleri haline gelmiştir. Örgütler, sürdürülebilir verimlilik, çalışan memnuniyeti için bu kavramları benimsemeli ve stratejik planlara uyumlu hale getirerek geliştirmelidir. Bu kapsamda, yöneticilerin dijital liderlik becerileri geliştirmesi, performansın sonuç odaklı değerlendirilmesi ve psikososyal destek mekanizmalarının kurulması örgütsel açıdan önerilmektedir.

Çalışanlar açısından özgürlük olarak algılanan esnek çalışma, iş yeri algısının ev ve sosyal çevreye taşınmasını kolaylaştırmış bu durumda yeni çalışma stilleri olarak adlandırılan uzaktan çalışma; evden çalışma, tele çalışma ve mobil çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Fiziksel mekan bağımsızlığını temel alan uzaktan çalışma, gezici çalışan tarafından işin tamamı veya bir kısmının çalışma mekanı ve zamanı dışında iletişim araçlarının aktif kullanımı ile gerçekleştirmesidir (Olson, 1983; Yangın, 2016; ILO, 2020). Evden çalışma, iletişim teknolojilerinin sıklıkla kullanıldığı, bilgiye dayalı, uzmanlık

gerektiren alanlar için çalışmaya elverişli bir sistem olup işveren ve işgören arasındaki iş akdine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Evden çalışma, işin ne kadarının örgütsel mekan sınırları dışarısında yapılması ile ilişkili olarak tam zamanlı evden çalışma, kısmi zamanlı evden çalışma, kendi hesabına evden çalışma ve iş sonrası evden çalışma şeklinde gruplandırılmaktadır. Gerekli haller haricinde örgütsel mekan dışında çalışma tam zamanlı evden çalışmayı ifade ederken haftanın belirli günlerini evde çalışarak geçirenler kısmi zamanlı evden çalışma kapsamına girmektedir (Kavi ve Koçak, 2010). İşinde uzmanlık gerektiren ve herhangi bir örgütten bağımsız çalışan yazarlık ve tercümanlık yapanlar kendi hesabına evden çalışan kategorisine dahil olurken mesai saatleri dışında evden işine devam eden çalışanlar ise iş sonrası evden devam eden çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Olson ve Primps 1984).

Covid-19 pandemi dönemiyle şirketlerin ve bazı kamu kurumlarının mecburen evden çalışma düzenine geçmesi, işgörelere ofisten uzak çalışma yöntemlerini tecrübe etme ve kendi işini görerek öz liderliğini öne çıkarma imkanı tanımıştır (Sığırı, 2021). Tele çalışmanın temel dinamiği zaman ve mekan algısı olmaksızın bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı çalışma şekli olmasıdır (Alkan Meşhur, 2016; Aydınöz, 2014; Ergüneş Emrağ, 2016). Farklı lokasyonlarda hareket halinde işlerini yürüten teknolojiyen faydalanılan fakat interneti zorunlu kılmayan çalışmalar mobil çalışma olarak adlandırılmaktadır. Çevrim içi çalışma mobil çalışmanın aksine internet erişimini temel alan, zaman ve mekan bağlantısı olmadan her türlü işin yapılmasıdır (Erdem ve Ateş, 2022). İnsan kaynakları yönetimi esnek çalışma temelli yapıları gözden geçirmeli, esneklik anlayışı zemininde yer alan unsurları zedelemeyen çalışanlarına uygun güncel yöntemler sunmalıdır. Esneklik, erişim kolaylığı ile birlikte çalışanlar açısından prangaya dönüşmeyen insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışan ve örgüt kriterleri ele alınarak yapılandırılmalıdır.

Pandemi sonrasında büyük bir hız kazanan dijitalleşme, çalışanların fiziki ortam bağımlılığını azaltmış, esnek çalışma prensipleri ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticileri çalışanları kontrol etme rolünü bir kenara bırakarak karşılıklı güven ilişkisini destekleyen, motive eden ve onları sürece dahil eden bir rol üstlenmesini zorunlu kılmıştır. Yeni dijital çağda çalışanı elde tutmak teknolojik altyapı kadar insani değerlerle de yakından ilgilidir.

3. YENİ PARADİGMA: ÇALIŞAN ODAKLI YÖNETİM

İşletmelerde tıpkı insanlar gibi çağın gerekliliklerini takip ederek yeniliklere odaklanmalı, örgütsel sürekliliği sağlayacak önlemleri almalıdır.

Buradan hareketle aşağıda çalışan odaklı yönetim anlayışına uygun olarak çalışanı elde tutma, çalışan tatmini ve memnuniyeti, örgütsel bağlılığı artırma, insan gelişimini öğrenmeyi teşvik etme, çalışanın yaşam kalitesini artırma konularına değinilecektir.

3.1. Çalışanı Elde Tutma, Çalışan Tatmini ve Memnuniyeti

Günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında en kritik stratejik hedeflerden biri, nitelikli çalışanları organizasyon bünyesinde tutmaktır. Çalışanı elde tutma, yalnızca işgücü sürekliliğini sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda örgütsel bilgi birikiminin korunması, çalışan bağlılığının artması ve kurum kültürünün sürdürülebilirliğine katkısı ile sağlanmalıdır (Hausknecht vd., 2009). Özellikle nitelikli çalışanların kaybı, hem maddi kaynakların israfına hem de operasyonel süreçlerde aksamalara neden olabilmektedir.

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri büyük ölçüde insan sermayesini etkin biçimde yönetmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, nitelikli ve yetenekli çalışanları elde tutmak, örgütsel başarının ve verimliliğin temel taşlarından biri haline gelmiştir. İş gücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde maliyetler artmakta, kurumsal bilgi kaybı yaşanmakta ve hizmet kalitesi düşmektedir. Bu nedenle, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve sürekliliklerini sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmek, insan kaynakları yönetiminin temel önceliklerinden biridir. İşletmelerin rekabet gücünü sürdürülebilir kılmasında en önemli faktörlerden biri, nitelikli insan kaynağının elde tutulmasıdır. Günümüzde sadece yeni çalışan istihdam etmek değil, mevcut çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve onları uzun vadede organizasyonda tutmak da bir stratejik yönetim konusu haline gelmiştir. Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalar, işgücü devir oranının yüksek olduğu sektörlerde hem verimliliğin hem de kurumsal bağlılığın olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016).

Çalışanı elde tutmak, bir işletmenin yetenekli çalışanlarını uzun vadede organizasyon bünyesinde tutabilme kapasitesidir. Literatürde, çalışanların kurumdan ayrılma nedenlerinin başında ücret yetersizliği, kariyer gelişim olanaklarının sınırlılığı, örgütsel adalet eksikliği ve yönetim tarzına ilişkin memnuniyetsizlik gibi faktörler gelmektedir (Hausknecht vd., 2009). Bir işletmenin mevcut çalışanlarını, özellikle de yüksek performans gösteren veya stratejik pozisyonlardaki bireyleri, organizasyon bünyesinde tutmaya yönelik çabalarını ifade eder. İşgücü devri, yalnızca maliyet boyutuyla değil, aynı zamanda bilgi kaybı, müşteri ilişkilerinin bozulması ve ekip içi moralin düşmesi gibi pek çok açıdan işletmelere zarar vermektedir (Sabuncuoğlu ve

Tüz, 2013). Bu nedenle işletmeler, yalnızca finansal teşviklerle değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal tatmini de kapsayan bütüncül stratejilerle çalışanları elde tutmaya yönelmelidir. Çalışanları elde tutma stratejilerinin temelinde insanı merkeze alan bir yönetim anlayışı yatmalıdır. Çalışanı elde tutmada etkili olan faktörlerin başında işe yönelik tatmin ve genel iş memnuniyeti yer almaktadır. Literatürde bu iki kavram sıklıkla birbiriyle karıştırılmakta ya da eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Çalışan tatmini, çalışanın işin kendisinden, sorumluluklarından, çalışma koşullarından veya yöneticisinden duyduğu memnuniyetin daha kısa vadeli ve spesifik göstergesidir (Locke, 1976).

Çalışanların işlerinden elde ettikleri haz ya da hoşnutluk duygusu iş tatmini göstergesidir. Bu kavram genellikle çalışanın iş ortamı, görev tanımı, yöneticisiyle ilişkisi ve ücret gibi doğrudan iş ile ilgili faktörlerle şekillenir (Tütüncü ve Kaptanoğlu, 2008). Örneğin, bir çalışanın mevcut pozisyonundaki görev dağılımından veya çalışma saatlerinden memnun olması “tatmin” olarak ifade edilir. Tatmin, daha çok bilişsel ve kısa vadeli bir değerlendirme olup, bireyin günlük iş deneyimlerinden etkilenebilir.

Çalışan memnuniyeti daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram, çalışanın işyeri ortamına, kurum politikalarına, liderlik tarzına ve genel organizasyon kültürüne dair değerlendirmelerini içeren, daha bütünsel bir refah ve bağlılık algısını temsil eder (Spector, 1997). Bu nedenle memnuniyet, çalışanların iş yerine olan duygusal bağlılığını ve kurumsal sadakatini daha net biçimde açıklayabilir. Tatmin düzeyi yüksek olduğu halde memnuniyetsizlik yaşayan bireyler, zamanla tükenmişlik, aidiyet eksikliği ve yüksek devinim niyeti gösterebilir. Bu durum, memnuniyetin çalışan bağlılığı üzerinde tatminden daha belirleyici olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak modern araştırmalar, bunun ötesinde duygusal bağlılık, örgütsel adalet, lider-çalışan ilişkisi gibi daha derin psikolojik unsurların da memnuniyet yoluyla çalışan elde tutmada etkili olduğunu vurgulamaktadır (Allen ve Meyer, 1996).

Çalışan memnuniyeti, bütüncül ve duygusal boyutu olan bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti, çalışanın işyerinde geçirdiği zaman, örgüt kültürü, kurumun değerleri, gelişim olanakları ve kuruma olan aidiyet hissi gibi daha geniş unsurları içerir (Erdost, 2004). Yani birey, işin sadece görev yönünden değil; anlamı, katkısı ve geleceğiyle de ilgilenir.

Tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışanın, organizasyonel memnuniyet eksikliği nedeniyle kuruma bağlılığı düşük olabilir. Bu durumda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir (Örücü ve Kılıç, 2011). Türkiye’de yapılan çalışmalar, çalışan bağlılığı ile iş tatmini ve genel memnuniyet arasında pozitif

ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (İşcan, 2002; Karakuş ve Aslan, 2014). Özellikle kamu ve sağlık sektörlerinde yapılan araştırmalar, çalışanların sadece ekonomik beklentiler değil, aynı zamanda saygı, değer görme, gelişim ve adalet beklentileri taşıdığını göstermektedir.

Memnuniyet, genellikle duygusal bir bağlamda değerlendirilirken, tatmin çoğunlukla bilişsel ve davranışsal unsurlara dayalıdır. Tatmin düzeyi yüksek olsa bile memnuniyeti düşük olan bir çalışanın işten ayrılma olasılığı hâlâ yüksek olabilir (Mobley, 1977). Memnuniyetin düşük olduğu kurumlarda iş tatmini sağlansa dahi, çalışanların uzun vadede organizasyona bağlı kalması mümkün olmamaktadır. Bu durum, elde tutma politikalarının sadece ücretlendirme gibi maddi araçlara değil, psikolojik ve kültürel faktörlere de odaklanması gerektiğini göstermektedir. Araştırmalar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen temel etkenlerin başında, iş memnuniyetinin düşüklüğü ve örgütsel bağlılık eksikliği geldiğini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlamda, işverenlerin yalnızca çalışanların kısa vadeli tatmin düzeylerini değil, aynı zamanda uzun vadeli memnuniyet düzeylerini de izlemeleri ve iyileştirmeye yönelik politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanları elde tutmak için kurumların yalnızca ücret, yan haklar ve terfi olanaklarına değil, aynı zamanda psikolojik sözleşmelerin yönetimi, adalet algısı, liderlik tarzı ve aidiyet duygusu gibi daha soyut faktörlere de önem vermesi gerekmektedir. Çalışan tatmini ve memnuniyeti arasındaki farkı doğru analiz eden organizasyonlar, işgücü devir oranlarını azaltmakta ve yetenekli çalışanları daha uzun süre bünyelerinde tutabilmektedir.

Çalışan kaybı, sadece yeni personel bulma ve eğitime maliyetlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda mevcut çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğü ve iş yükü artışı gibi olumsuz etkilere yol açabilir. İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmeleri, çalışan bağlılığını artıran ve memnuniyet düzeylerini yükselten bir iş ortamı sunmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanları elde tutmanın kurumsal başarıya etkisi artık yalnızca personel yönetimi değil, stratejik yönetim konusu olarak görülmektedir. Tatmin ve memnuniyet kavramlarının ayrımı doğru yapıldığında, insan kaynakları uygulamaları da daha hedefe yönelik hale gelir. Kurumlar, kısa vadeli tatmin unsurlarının yanı sıra, duygusal bağlılık yaratan memnuniyet faktörlerini de göz önünde bulundurarak çalışan deneyimini bütünsel şekilde yönetmelidir.

3.2. Örgütsel Bağlılığı Artırma

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri aidiyet, sadakat ve sorumluluk duygularını içeren psikolojik bir bağlıdır (Mowday

vd., 1979). Bir başka ifadeyle bireyin işe girmek için örgüte duyduğu sempatinin ötesinde psikolojik bağlılık temelleri üzerine kurulan, örgütsel amaç ve değerlere derin bağlılık durumunun yanında örgütsel güç birliğini ifade etmektedir (Gül, 2002; Gökyer, 2018; Gautam vd., 2005).

Çalışanın örgüt ile bütünleşmesine imkan sunan örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarını kabullenmesi, örgütsel işlere gönüllülük esaslı katılımını ve örgüte katkı sağlayabilmek için yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu örgütsel bütünleşmeyi ifade etmektedir (Çetin vd., 2011). Devam bağlılığı çalışanın örgüte yaptığı ve elde ettiği emek, kıdem, terfi ve maddi kazanç gibi manevi yatırımlar ile ilişkilendirilmektedir (Boylu vd., 2007). Normatif bağlılık ise; çalışanın örgütün kendisine iyi davranması ile ahlaki yükümlülük duygusunu ilişkilendirerek örgüte karşı sorumluluk hissinin göstergesidir (Doğan ve Kılıç, 2007; Kırılak, 2018).

Bağlılığın sürdürülebilmesi için çalışanların yalnızca işten maddi doyum sağlamaları değil, aynı zamanda örgütsel ortamda değerli ve anlamlı hissetmeleri gerekir.

Örgütsel bağlılığı artıran faktörlerden biri, etkili liderliktir. Liderlik tarzı, çalışanların bağlılığını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dönüştürücü liderlik, vizyon oluşturma ve çalışanları motive etme yoluyla duygusal bağlılığı güçlendirir (Bass ve Avolio, 1994). Katılımcı liderlik anlayışı ise çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak sahiplenme duygusunu artırır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda, demokratik liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu saptanmıştır (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013).

Çalışanlar, kurumda adaletli uygulamaların olduğuna inandıklarında kuruma karşı güven duyar ve bağlılıkları artar (Colquitt vd. 2001). Özellikle terfi, ödüllendirme ve görev dağılımı gibi alanlarda adil davranışlar, çalışanların aidiyetini destekler. Örgütsel adaletin çalışanların bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen Türk araştırmalar da benzer şekilde, adaletin tüm boyutlarıyla örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini göstermektedir (Polat, 2009). Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; çalışanların sesinin duyulduğu ve fikirlerinin önemsendiği bir ortam oluşturur. Bu ortam, çalışanların kuruma daha fazla bağlanmasını sağlar (Eisenberger vd., 1986). Çalışan katılımı, örgütle özdeşleşmeyi ve aidiyet duygusunu artırır. Adil ve anlamlı ödüllendirme sistemleri, çalışanların değerli hissetmesine ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur (Allen ve Meyer, 1996). Sadece maddi ödüller değil, sözlü takdir ve başarıların görünür kılınması da duygusal bağlılığı artırır. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri

ortamların sunulması, örgütle olan uzun vadeli bağlarını güçlendirir. Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz olduğu durumlarda bağlılık düzeyinin düştüğü görülmektedir (Greenhaus vd., 1990). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da çalışanlara sunulan eğitim imkanlarının ve kariyer yolunun açıklığının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı belirtilmiştir (Demirel, 2009). Çalışanların kurumun değerlerini içselleştirmesi ve kendi değerleriyle uyumlu bulması, bağlılıklarını artırmaktadır (O’Reilly vd., 1991). Türkiye bağlamında da örgüt kültürü ile bireysel değerler arasındaki uyumun, duygusal bağlılık düzeylerini artırdığı saptanmıştır (Aytürk ve Bozkurt, 2018).

Çalışanlar, kendilerini değerlerine uygun bir kurumda hissettiklerinde aidiyet duyguları artar. Örgütsel bağlılığın artırılması, kurumların sadece insan kaynakları alanında değil, genel stratejik hedeflerinde de avantaj sağlamasına yardımcı olur. Liderlik tarzı, adalet, iletişim, kariyer fırsatları ve değer uyumu gibi alanlara yatırım yapılması, çalışanların kuruma olan sadakatini güçlendirir. Özellikle günümüz iş dünyasında esneklik, anlam arayışı ve bireysel gelişim gibi unsurlar ön plana çıkarken, örgütlerin bu dinamikleri dikkate alarak bağlılık stratejileri geliştirmeleri kaçınılmazdır.

3.3. Örgütsel Düzeyde İnsan Gelişimini Öğrenmeyi Teşvik Etme

Günümüz bilgi ekonomisinde, örgütlerin en değerli sermayesi insan kaynağıdır. Bu nedenle, bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeleri; örgütlerin sürdürülebilirliği, rekabet avantajı ve yenilik kapasitesi için kritik önemdedir (Barney, 1991). Bilgi çağında örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinin ve sürdürülebilir başarıyı sağlamalarının en önemli yollarından biri, insan kaynağını sürekli geliştirmekten geçmektedir. Özellikle çalışanların öğrenme süreçlerini teşvik eden örgütler, hem bireysel hem kurumsal gelişimi aynı anda desteklemiş olurlar (Erdoğan, 2006). Örgütlerin bu gelişimi teşvik edebilmesi için, yalnızca bireysel öğrenme fırsatları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda bütünsel bir öğrenme kültürü oluşturması gerekmektedir (Senge, 1990). Peter Senge (1990), “Öğrenen Organizasyon” kavramıyla, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan, sürekli öğrenmenin ve bilgi paylaşımının teşvik edildiği örgütleri tanımlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan gelişimini kurumun genel hedefleriyle ilişkilendirir. Eğitim ve gelişim programları, kariyer planlaması ve performans yönetimi sistemleri aracılığıyla bireylerin öğrenme süreçleri yönlendirilir (Wright ve McMahan, 1992). Özellikle yetenek yönetimi stratejileri, yüksek potansiyelli çalışanların gelişimini odak noktası haline getirir. Liderlik, örgüt içindeki öğrenme ikliminin oluşturulmasında belirleyici bir rol oynar. Dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanları öğrenmeye teşvik ederken; destekleyici liderlik,

psikolojik güven ortamı oluşturarak deneme-yanılma yoluyla öğrenmeyi cesaretlendirir (Bass ve Avolio, 1994). Ayrıca liderlerin öğrenen rol model olarak davranması, çalışanlar üzerinde öğrenme yönelimini güçlendirir (Argyris ve Schön, 1978).

Çalışanların öğrenme süreçlerine katılabilmeleri için örgüt ikliminin güven verici olması gerekmektedir. Özellikle dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmeleri için güçlü bir öğrenme ortamı yaratır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Psikolojik güven ortamı oluştuğunda, bireyler hata yapmaktan çekinmeden öğrenmeye daha açık hale gelirler. Bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve bilginin paylaşılmasını teşvik eden yapılar, örgütsel öğrenmeyi artırır. Özellikle kurum içi dijital bilgi platformları, iç eğitim sistemleri ve uzman toplulukları, bireylerin gelişim süreçlerine katkı sunar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi de bu süreci hızlandırır. Sürekli ve yapıcı geri bildirim, bireyin kendini tanımasına ve gelişim alanlarını fark etmesine yardımcı olur. Biçimlendirici (formative) değerlendirme tekniklerinin kullanılması, gelişimi desteklerken bireyin motivasyonunu artırır (London ve Smither, 2002). Bu sistemlerde sadece sonuç değil, öğrenme süreci de dikkate alınır. İşin tasarımı, çalışanların öğrenme kapasitelerini doğrudan etkiler. Gelişim fırsatları sunan görev çeşitliliği, problem çözme gerekliliği ve görev genişliği gibi unsurlar, bireylerin yetkinliklerini artırmalarına olanak sağlar (Hackman ve Oldham, 1976).

Rotasyon, proje bazlı çalışma ve çapraz fonksiyonlu ekipler de öğrenmeyi destekleyen uygulamalardandır. E-öğrenme platformları, mobil öğrenme uygulamaları ve yapay zekâ destekli eğitim çözümleri, örgütlerin çalışan gelişimini kişiselleştirilmiş biçimde yönetmelerine olanak sağlar. Bu sistemler, öğrenme sürecini esnek, erişilebilir ve sürekli kılar (Salas vd., 2012). Kariyer gelişimi ve sürekli geri bildirim, öğrenme motivasyonunu artırdığı vurgulanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2015). Eğitim faaliyetleri yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda bireyin mesleki ve kişisel yetkinliklerini artıran gelişim süreçleri olarak görülmelidir. Özellikle iç eğitim programları, e-öğrenme uygulamaları ve sertifika destekli gelişim yolları çalışanların öz yeterliklerini artırmaktadır (Yüksel, 2004).

Örgütlerde insan gelişimini desteklemek, yalnızca eğitim vermekle sınırlı bir süreç değildir. Bu hedef, stratejik bir vizyonla; liderlik, kültür, teknoloji ve sistematik geri bildirim gibi birçok faktörün bir araya geldiği bütüncül bir yapıyı gerektirir. Öğrenmeyi destekleyen kurumlar; çalışan bağlılığı, verimlilik ve yenilikçilik gibi birçok alanda olumlu sonuçlar elde etmektedir.

Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca bilgi aktaran yapılar değil, aynı zamanda gelişim olanakları sunan öğrenen topluluklar olması gerekmektedir.

Küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve esnek çalışma biçimlerinin giderek yaygınlaştığı günümüzde, çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlama ihtiyacı daha belirgin hale gelmiştir. İş-yaşam dengesi, çalışanların hem profesyonel görevlerini yerine getirebilmeleri hem de özel yaşamlarına zaman ayırabilmeleri anlamına gelirken, yaşam kalitesi ise bireylerin genel yaşam memnuniyetini, fiziksel ve ruhsal sağlığını kapsamaktadır (Yıldırım ve Aycan, 2004). İş-yaşam dengesi, bireyin iş ve özel yaşam sorumluluklarını uyumlu şekilde yürütebilmesi olarak tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2017).

3.4. Çalışanın Yaşama Kalitesini Artırma

Modern çalışma yaşamı, çalışanların sadece iş yapma değil, kendini gerçekleştirme, aidiyet hissetme ve işte anlam bulma ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir. Çalışanların içsel motivasyonlarının desteklenmesinin önemi ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlamda iş-yaşam dengesini etkileyen unsurlardan; esnek zamanlı çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit modeller, çalışanlara daha fazla kontrol duygusu sağlayarak iş-yaşam dengesine katkı sunar (Tutar, 2013). Pandemi sonrası dönemde esnek çalışmanın önemi daha da artmıştır. Liderlerin çalışanlara yönelik empatik ve destekleyici tutumu, psikolojik güvenliği artırır ve iş-yaşam çatışmasını azaltır. Araştırmalar, yöneticilerin çalışanların özel yaşamına saygı göstermesinin, yaşam kalitesini olumlu etkilediğini göstermektedir (Kanten ve Ülker, 2014). Adil iş dağılımı ve görev netliği, çalışanların zaman yönetimini kolaylaştırır. Aşırı iş yükü, hem iş performansını hem özel yaşamı olumsuz etkiler (Özdevecioğlu, 2003a). Bu nedenle görevlerin yeniden yapılandırılması ve iş süreçlerinin sadeleştirilmesi, dengeyi sağlamada önemlidir. İzin uygulamaları, ebeveyn destekleri, kreş hizmetleri, ruhsal sağlık danışmanlığı gibi sosyal olanaklar, çalışanların özel yaşam sorumluluklarını daha sağlıklı yönetmelerini sağlar. Bu tür uygulamalar yaşam kalitesini artırıcı etkiye sahiptir (Koçel, 2021).

Toplumsal dönüşümün temel dinamiklerinden biri haline gelen iş ve sosyal yaşam, denge unsuru ile birlikte örgütsel düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Erkek egemen iş yaşamı; iş kollarının çeşitliliği, ekonomik özgürlük, yaşam mücadelesi, zorunluluk ve kendini gerçekleştirme arzusu ile kadınların iş yaşamına girişini hızlandırmış ve kadınların egemen olduğu iş kollarının çeşitlenmesine zemin hazırlamıştır. Kadının iş yaşamına girmesi, annelik ve geleneksel ev hanımlığı rolünü sarsmış, iş ve sosyal yaşam sınırlarının tahribatı ortaya çıkmaya başlamıştır. İş ve sosyal yaşam ihlalleri “aile” ve “aile

bütünlüğü” kavramlarının korunmasına odaklanmış, bu durum toplumsal ve ailesel rolleri yeniden şekillendirmiştir. İş ve yaşam dengesinin bozulmaya başlaması örgütleri harekete geçirmiş, çözüm için vardiya sisteminde değişiklikler yapılmıştır (Lockwood, 2003).

İş yaşam dengesi; bireyin değişen çalışma koşulları altında, iş ve sosyal yaşam alanları arasındaki dengeyi gözeterek, ne zaman, nerede ve nasıl çalışacağına ilişkin kararları kendi denetimi ve tercihleri doğrultusunda alabilmesi ile sağlanan holistik bir durumdur (The Work Foundation, 2025; Turgut, 2011). İş ve yaşam dengesinde yoksun bireyler, her iki yaşamda yer alan tarafların istek ve arzusunu yerine getirmekte zorlanmakta ve çatışmalar yaşamaktadır. Bu durum çalışanın motivasyon ve performansını etkilemekte (İsa ve Indrayati, 2023) dolayısıyla yaşam kalitesini düşürmektedir. İş ve aile arasında denge sağlanması bireyin stres ve kaygısını azaltarak yaşam kalitesini yükseltecektir (Greenhaus vd. 2023).

Yaşam kalitesi; bireyin kendi yaşamı içerisinde nesnel yaşam koşulları ve öznel iyi oluşunu destekleyen hedef, beklenti, standartlar ve ilgi doğrultusundaki algısıdır (WHO, 2012). Yaşam kalitesinin özde iyi oluşu, bireye motivasyon, duyarlılık ve berrak bir zihni olarak yansıyacak bu durumun dolaylı yansıması ise aile ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Yüksek yaşam kalitesinin toplumsal uyum ile birlikteliğinden psikolojik yıpranmalara karşı duygusal dirençli birey oluşacak ve bu bireyler psikolojik baskılarla baş edebilmede daha dirençli ve rahat davranışlar sergileyecektir (Cheung ve Leung, 2010).

Çalışma yaşamı ve sosyal yaşam ikilisi bireyin iyi oluşuna etki eden iki temel bileşendir. Örgütlerin çalışanlarından yüksek düzeyde başarı, verimlilik, ve etkinlik beklemesi, çalışanların iyi oluş halini dikkate almasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi uygulamalarının planlanması ve yürütülmesinde çalışanların iyi oluşuna katkı sunan stratejiler geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Çalışan verimliliğinin artırmak, verimliliği olumsuz etkileyen unsurları tespit etmek ve çalışanların iyi oluşunu destekleyen faktörlerin artırılması çağdaş insan kaynakları yönetiminin temel prensiplerinden birisidir. Değişen toplumsal ve örgütsel paradigmlar kapsamında, insan kaynakları yönetiminin strateji ve politikaları hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir performansı ve iş doyumunu artıracak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Nitelikli iş gücüne ulaşmak artık daha güç ve rekabetçidir. Çalışanlar sadece ünvan ya da maaş ile değil; kurumun sunduğu gelişim fırsatları,

psikolojik güvenlik ortamı, memnuniyet ve tatmin olma, teknolojik altyapı ve hizmetleri kurumlarından sürekli talep edebilme, gelişim ve öğrenme süreçlerinde her koşulda teşvik edilme ve hayat kalitelerinden ödün vermeden artırma sağlayabilme konularıyla da ilgilidirler. Bir başka bakış açısıyla ifade edecek olursak; günümüz Y ve Z kuşakları sadece gelir elde etmek için değil, aynı zamanda esneklik, uzaktan çalışabilme, gelişebilecekleri, anlamlı ve değerleriyle örtüşen işlerde çalışmak istemektedirler. Bu da geleneksel, katı hiyerarşik yapılardan çok katılımcı, açık iletişime dayalı ve bireysel temelli kurum kültürlerini tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu yüzden kurumların sadece ücret ve statüyle yetinmeyip çalışan deneyimine, yapay zeka uygulamalarına, yetenek yönetimi süreçleriyle harmanlanmış insan kaynaklarına yatırım yapması kaçınılmaz olmuştur.

Günümüzde başarılı organizasyonlar, yalnızca performansa odaklanan yönetim tarzlarını terk ederek, çalışan deneyimini merkeze alan, bireyin içsel motivasyonunu anlayan ve psikolojik sermayeye yatırım yapan bir çizgiye yönelmektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve sürekli öğrenme, artık sadece insan kaynakları departmanlarının değil, kurum kültürünün temel parçaları haline gelmiştir. Bu bağlamda şu çıkarımlarda bulunmak mümkün denilebilir:

Çalışan memnuniyetini sağlamak, yalnızca moral ya da “iyi hissettirme” meselesi değil, aynı zamanda verimlilik, sadakat ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir gerekliliktir. Organizasyonların sadece çalışanların günlük görevlerinden memnun olup olmadıklarını değil, aynı zamanda organizasyonla duygusal bir bağ kurup kurmadıklarını da değerlendirmeleri gerekmektedir. Uzun vadeli bir bağlılık için hem tatmin hem de memnuniyet düzeyinin yüksek olması gereklidir. Çalışanı elde tutma stratejilerinin başarılı olabilmesi için kurumların çalışan tatmini ve memnuniyeti arasındaki farkı net biçimde ayırt edebilmesi kritik öneme sahiptir. Tatmin, kısa vadeli çözümlerle artırılabilirken, memnuniyetin sürdürülebilirliği; liderlik tarzı, örgüt kültürü, adalet algısı ve gelişim fırsatları gibi unsurlara bağlıdır. İnsan kaynakları politikaları bu iki kavramı birbirini tamamlayan dinamikler olarak ele almalı, çalışan deneyimi yönetimi bütüncül bir yaklaşımla tasarlanmalıdır.

Örgütsel bağlılığı artırmak, ücret ya da unvanla sınırlı değildir; çalışanların değer gördüğü, katkılarının anlamlı bulunduğu ve gelişimlerinin desteklendiği bir ortam yaratmayı gerektirir. Kurumlar açısından örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütsel fayda açısından değerli bir unsurdur. Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında örgüt içi dinamiklere, özellikle insan kaynakları yönetiminde büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi nitelikli iş gücü arayışında ve

sürdürülebilirliğinde örgütsel bağlılık boyutlarını verimli şekilde kullanacak politikalar belirlemelidir. Nitekim kurumlarca insan kaynakları yönetimine yapılan yatırım sonuçları çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde açıkça görülebilmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılması için insan kaynakları yönetimi; birey iş uyumu, ücret, istihdam fırsatları (Chew ve Chan, 2008), toplam kalite yönetimi uygulaması, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları (Özdevecioğlu, 2003b), adil performans değerlendirmesi, eşit ödüllendirme (Karasu, 2009) unsurları üzerine çalışmaları sürdürmelidir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, çalışan tatmini ve işte tutundurmayı sağlamak için değişen yaşam koşulları eşliğinde örgütsel politikaları uyumsallaştırmalı özellikle iş ve yaşam dengesizliğine sebebiyet verecek uygulamalardan kaçınmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın örgüte olan duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılığını pekiştirir; adil ve şeffaf yönetim uygulamaları, geri bildirim mekanizmalarının aktifliği, kariyer gelişimi ve eğitim olanakları, motivasyon ve takdir, çalışanın değerleri ile örtüşen kurumsal kimlik inşası, çalışma ortamı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi, tıbbi yardım, ücretli gebelik izni, iş güvencesi gibi çok boyutlu ve stratejik yaklaşımlar sunulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi tek bir uygulama ya da politika ile değil kapsamlı ve bütüncül politikalar ile örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar elde edecektir.

İnsan kaynağına yatırım, sadece yetenek kazanmak değil, yeteneği elde tutmak, potansiyelini ortaya çıkarmak ve bireyin organizasyon içinde büyümesini sağlamaktır. Yiğit ve Bakkalbaşı (2025), yetenek yönetiminin proaktif iş davranışına olumlu katkıda bulunduğunu, iş davranışlarının geliştirilmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının iş göreceğini ve örgütsel bağlılıkla beraber daha büyük gelişimler göstereceğini belirtmişlerdir. Yalçın ve Kalmuk (2025), yetenek yönetimi algısının iş tatminini olumlu etkileyerek %24,2, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle işletmelerin teknolojik alt yapı ve gelişmelerin yanında insan kaynağına ve yetenekli çalışanları elde tutmaya çok büyük emek harcaması gerektiği ön plana çıkmaktadır.

Çalışan odaklılık, yalnızca bireysel değil; ekip içi ilişkiler, liderlik tarzı ve genel kurum kültürüyle entegre edilmesi gereken bütüncül bir stratejidir. Çalışanların ilgi alanları, refah düzeyleri, çalışma ortamı memnuniyetleri, talep ve isteklerini destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi işletmeler arasında fark oluşturan ve dikkate değer bir unsur olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan paradigma dönüşümü, kontrol ve verimlilik odaklı geleneksel yapıdan, çalışan etkileşimi ve iyi oluşa odaklanan bir yaklaşıma evrilmiştir. Bu dönüşüm örgütsel performansı artırırken, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iyi oluşunu

artırmakta ve güçlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki yenilikler çalışan odaklı anlayışın benimsenmesini kolaylaştırmış. Bu durumda çalışanı örgütsel süreçte üretken, yaratıcı, yeniliklere açık ve dönüşümün aktif bir parçası olan kaynak olarak kabullenilmesini kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilir ve rekabetçi örgütlerde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü daha çok ön plana çıkmaktadır.

İş yerinde öğrenme, gelişim ve yaşam kalitesi, gelecekte organizasyonların rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli faktörler arasında yer alacaktır. İşin yapılış şeklindeki değişim ve dijitalleşme, günümüz insan kaynakları yönetimine sürdürülebilir istihdam olarak yansımıştır. Örgütler, rekabete direnç oluşturmak için yönetsel kararları etkileyen unsurları gözden geçirme, emek faktörünü anlama girişimlerine yenilerini ekleme ve sürdürme, değişme açık olma, kalifiye elemanlarında maksimum fayda sağlama, iş ve sosyal yaşama yönelik denge unsurlarına yenilerini ekleme ve sonuç olarak çalışana değer veren bir yapıda örgüte fayda sağlamak istemektedir. Çalışanın entelektüel birikimi, çalışma yaşamına adım atana kadar sürmemiş, çalışma yaşamı içerisinde örgüt ve örgüt dışı kanallar aracılığıyla da öğrenme yaşam boyu devam etmiştir. Tecrübe, entelektüel birikime katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Yaşanmışlıklardan hareketle yapılan yönlendirmeler neticesinde çalışan ve örgüt gelişim sağlarken, yaşam kalitesini artırmaya yönelik yeni kararlar da ortaya çıkmaktadır.

Yaşam kalitesini artırmanın önemli bir bileşeni iş ve yaşam dengesi katkı sağlayacak uygulamalardır. İş-yaşam dengesi ve yaşam kalitesi, yalnızca bireylerin refahını değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik konulardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı niteliktedir: İş-yaşam dengesi sağlandıkça hayat kalitesi artmakta; hayat kalitesi arttıkça da iş performansı ve örgütsel bağlılık yükselmektedir. Dolayısıyla, örgütler hem bireysel hem kurumsal düzeyde uzun vadeli başarı için çalışanlarının yaşam dengesine ve refahına yatırım yapmalıdır.

Sektör temsilcileri ve insan kaynakları profesyonelleri işe alım stratejilerini “potansiyel ve uyum” odaklı hale getirmeli, yalnızca nitelik değil, bireyin kurum kültürüne katkısı da değerlendirilmelidir. “İlk gün heyecanı” değil, “sürdürülebilir bağlılık” odaklı işe uyum programları geliştirilmeli. İş-yaşam dengesi ve zihinsel sağlık politikaları, sadece yan hak değil stratejik öncelik haline getirilmelidir. Öğrenme ve gelişim süreçleri kişiselleştirilmeli; herkes için aynı kariyer yolu yerine bireysel yolculuklar desteklenmelidir. Özel sektör yöneticileri ise liderlik anlayışını dönüştürmeli, otoriteye dayalı değil, koçluk ve hizmetkâr liderlik gibi insan odaklı yaklaşımlar teşvik edilmelidir. Performans yönetimi yerine gelişim odaklı geribildirim

sistemleri yaygınlaştırılmalıdır. Çeşitlilik, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik ortamı, bağlılığı artıran temel unsurlar olarak önceliklendirilmelidir. Çalışanı “müşteri kadar değerli” gören bir kültür oluşturulmalı; bu anlayış yalnızca İK departmanında değil tüm yönetim kademelerinde içselleştirilmelidir. Yetenek kaybı yerine yetenek sürekliliği stratejileri geliştirilmelidir (çapraz eğitim, rotasyon, iç terfi vb.).

Devlet politikası yapıcılar ve kamu yöneticileri; iş sağlığı ve güvenliğinin ötesine geçen, zihinsel sağlık ve iş-yaşam dengesi odaklı yasal çerçeveler oluşturulmalıdırlar. Ayrıca çalışanların yaşam boyu öğrenme hakkını destekleyen teşvikler, hem işveren hem çalışan açısından yaygınlaştırılarak (vergi teşviki, hibeler, eğitim fonları), kamuda çalışan deneyimi analitiği, dijitalleşme ve uzaktan çalışma kültürüyle birlikte yeniden tasarlanmalıdır. İşgücü piyasasında kuşaklar arası uyumu destekleyecek sosyal politikalar (esnek çalışma modelleri, yarı zamanlı istihdam teşvikleri) teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak, çalışanı işe almanın değil, işte tutmanın kıymetli olduğu bir döneme girilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin, klasik hiyerarşik yaklaşımlardan sıyrılıp, daha esnek, empatik ve destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemeleri kaçınılmazdır. Kurumlar için asıl rekabet avantajı artık yalnızca maddi kaynaklarda değil, değer verilen insan kaynağının niteliğinde ve bağlılığında gizlidir.

Kaynakça

- Acaralp, M. C., 2017, İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri 4.0 & Dijitalleşme Etkisi Yetenek Yönetimi, Akdeniz Karpaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Final Proje Çalışması, Lefkoşe, Kıbrıs.
- Alkan-Meşhur, H. F. (2016). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1): 1-24.
- Annink, A., Dulk, L. (2012), "Autonomy: The Panacea for Self-employed Women's Worklife Balance?", *Community, Work & Family*, 15 (4), 383-402 s.386.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Aydınöz, G. (2014). İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi SBE.
- Aytürk, N., & Bozkurt, S. (2018). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İstanbul'da bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 65-84.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, 59- 76.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the context of the Covid-19 crisis*. Sustainability, 12(9), 3662.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165-218.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), ss. 55-74.
- Cheung, Ck., Leung, K. (2010). Ways that social change predicts personal quality of life. *Social Indicators Research*, 96, 459- 477.

- Chew, J., Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay, *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Demirel, Y. (2009). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 33-52.
- Demirtaş, Z., & Güneş, H. (2015). Okullarda kariyer yönetimi ve öğretmen motivasyonu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 45-56.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 2(2): 52-80.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdem, R., ve Ateş, F. (2022). Hayatın iş tarafından istilası. In R. Erdem ve K. S. Korucu (Edt.), *Modern iş yaşamının eleştirisi* (pp. 87-109). Nobel.
- Erçorumlu, M., (2024), Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği, *Astana Yayınları*, Ankara.
- Ergüneş Emrağ, S. (2016). 4857 Sayılı İş Kanununun Değişik 14. Maddesi İşığında Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. 13(51). 1413-1443.
- Erdoğan, İ. (2006). Pozitif örgütsel davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdost, H. E. (2004). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 21-42.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N. and Davis, A. J. (2005), Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment in Nepal, *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), pp. 305-314.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.

- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2013), *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 11. Baskı, South-Western: Cengage Learning, s.138.
- Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.4, ss.1409-1424.
- Gökkyer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers, Journal of Education and Training Studies, 6(3a), pp. 115-125.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), ss. 37-56.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., Vardarlı, P., (2021), İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 161-166 Doi: 10.47542/sauied.848916
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. Human Resource Management, 48(2), 269-288.
- ILO (2020). COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection: Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf]. (Erişim: 17 Ağustos 2021).
- İsa, M. ve Indrayati, N. (2023). The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance. *Sa Journal of Human Resource Management*, 21(0), 1-10. http://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910.
- İşcan, Ö. F. (2002). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-46.
- Kanten, P., & Ülker, F. (2014). İş-yaşam dengesinin iş performansı üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 27–46.
- Karacan, E., Erdoğan, Ö. N., (2011), İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (21), 102-117.
- Karakuş, M., & Aslan, S. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak İş Tatmini. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 103–118.

- Koçel, T. (2021). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). *Flexible work schedules*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Karasu, Y. (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kavi, E. ve Koçak, O., (2010), “Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu”, *Sosyal Bilimler Konferansları Dergisi*, sayı 59: 69- 88, s. 77.
- Kırlak, Ö. (2018), Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lockwood, N. R. (2003), “Work/life Balance: Challenges and Solutions”, *SHRM Journal*, 48.6, pp. 81–90. s.81.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and MacVicar, A. (2007). ‘The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses’. *Employee Relations*, 29: 2, 138–161. S.138.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. E. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space And Time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
- Olson, M. H., and Primps, S. B. (1984), “Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues”. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112. <https://doi.org/10.1111/J.1540-4560.1984.TB00194.X>.
- Örücü, E., & Kılıç, R. (2011). Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 31-39.
- Öz, B., (2025), İK 4.0: Yapay Zeka Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). İş-yaşam çatışmasının iş doyumu, yaşam doyumu ve yaşam stresi üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 77–96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), İzmir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Polat, S. (2009). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 191–216
- Resmî Gazete (2021). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*, 10 Mart 2021, Sayı: 31419.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Sart, G., (2024), Yapay Zekâ Çağında Yetenek Yönetimi, Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sıgri, Ü. (2021), Kobi'ler ve Dijitalleşme. İçinde F. Ayanoğlu (Ed.), Covid-19 Sonrası Değişim ve Dijital İşletme (s.1-28), Beta, İstanbul.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.
- Sükan, Ç., Düzce, C., (2023), İşletmelerde Dijital Dönüşümün ve Büyük Verinin İnsan Yönetimine Etkisi. İçinde V. L. Tüzüner ve G. İ. Dündar

- (Ed.), İnsan Yönetimi Dijitalleşme ve Güncel Tartışmalar, (s. 165-180), Beta Yayınları, İstanbul.
- Tiftik, C. (2021), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., Varoğlu, D., (2017), Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara.
- Turgut, T., (2011), “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4): 155-179.
- Tutar, H. (2013). Esnek çalışma uygulamaları ve örgütlerde etkileri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 173–193.
- TÜSİAD (2022). *Yeni Çalışma Modelleri ve Geleceğin İşgücü Raporu*.
- Tütüncü, Ö., & Kaptanoğlu, E. (2008). İş Tatmini: Örgütlerde Motivasyon ve Performansın Anahtarı. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 453-472.
- Tüzüner, V. L., Çelik, E., (2023), Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İKY. İçinde V. L. Tüzüner ve G. İ. Dünder (Ed.), İnsan Yönetimi Dijitalleşme ve Güncel Tartışmalar, (s. 3-29), Beta Yayınları, İstanbul.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- WHO, (2012). WHOQOL: User Manual. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/77932/WHO_HIS_HSI_Rev.2012.03_eng.pdf?sequence=1
- The Work Foundation, <https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/work/definition.html>, Erişim Tarihi: 11.06.2025
- Yalçın, A., & Kalmuk, G. (2025). Z Kuşağında Yetenek Yönetim Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 1-32. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1434046>
- Yangın D. D. (2016). 6715 Sayılı Yasa'nın Uzaktan Çalışmaya İlişkin Hükümleri ve Değerlendirilmesi. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 36, 148-171
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: Katılımcı ve otoriter liderlik tarzları örneği. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 73–84.
- Yıldırım, D., & Aycan, Z. (2004). İş ve aile yaşamı arasında denge kurmada bireysel ve bağlamsal etkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(53), 1–25.

- Yılmaz, K., & Karahan, A. (2010). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel öğrenmeye etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 89–108.
- Yiğit, İ., & Bakkalbaşı, İ. O. (2025). Yetenek Yönetimi Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 28(1), 180-199. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1620517>
- Yüksel, İ. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 139–153.
- <https://pmabilisim.com/insan-kaynaklari-yonetimi-gelisimi-ve-evrimlesen-teknoloji/#>

