

## Yönetimde Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Refahı

Gülnaz Kılıç Özkaynar<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, yönetim bilimlerinde çalışan refahını artırmada psikolojik güvenliğin rolünü teorik bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamında kendilerini ifade edebilme, hata yapma ve geri bildirim verme konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Çalışan refahı ise bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlıklarının iş tatmini, motivasyon ve bağlılık ile bütünleştiği bir durum olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramlarını kuramsal açıdan analiz ederek bu iki unsur arasındaki ilişkileri alan yazın temelinde irdelemektedir. Araştırmada psikolojik güvenliğin nasıl şekillendiği ve bu psikolojik güvenlik algısının çalışanların refahı üzerindeki teorik etkileri incelenmektedir. Çalışmada yer verilen teorik analizler, psikolojik güvenliğin çalışanların inovatif davranışlarını teşvik ettiği, iş stresi ve tükenmişliği azalttığı, iş tatminini ve bağlılığı artırdığı yönündeki varsayımları desteklemektedir. Alan yazında yer alan mevcut çalışmalar teorik çerçevede ele alınarak, psikolojik güvenliğin sağlanmasının çalışan refahına olan olası etkilerini incelenmeye çalışılmıştır. Bu incelemenin sonuçlarıyla, iş ortamlarında psikolojik güvenliği artırmaya yönelik stratejilerin çalışan refahını geliştirmede nasıl bir potansiyele sahip olduğu ortaya koyulmak istenilmiştir. Araştırma sonucunda, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları için öneriler sunularak alan yazına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

### Giriş

21. yüzyıl iş dünyasında, çalışanların performansını artırmak, örgütsel verimliliği sürdürülebilir kılmak ve rekabet avantajı elde etmek için psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramları giderek daha fazla önem

1 Dr., Türasaş Genel Müdürlüğü, e-Mail: gulnazkcl@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-0002-4526

kazanmaktadır. Çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissetmeleri, hata yapma korkusu olmaksızın görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri ve katkı sağlayabilecekleri bir ortamda çalışmalarına olanak tanıyan psikolojik güvenlik, bireysel motivasyonun ve örgütsel bağlılığın temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Edmondson & Lei, 2014). İşletmelerde güven ortamının sağlanması çalışanların iş süreçlerinde daha proaktif davranmalarını, inovatif çözümler üretmelerini ve öğrenme süreçlerine gönüllü katılım göstermelerini desteklemektedir.

Çalışan refahı, bireylerin iş yaşamında fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan sağlıklı ve tatmin edici bir duruma sahip olmalarını ifade etmektedir. Çalışan refahının yüksek olduğu bir iş yerinde, bireyler yalnızca daha üretken olmakla kalmaz, aynı zamanda iş tatminlerinin artması, stres seviyelerinin azalması ve iş-yaşam dengelerinin güçlenmesi gibi birçok olumlu sonuç elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Danna & Griffin, 1999). Dolayısıyla çalışan refahının, çalışanların hem iş yerindeki verimliliklerini hem de genel yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak görmek gerekmektedir. Bu kavramların işletmelerin sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Psikolojik güvenlik ve çalışan refahı arasındaki ilişki özellikle liderlik, yönetim tarzı ve örgütsel kültür gibi faktörlerden etkilendiğine dikkat çekilmektedir. Destekleyici bir liderlik anlayışı ve açık iletişimi teşvik eden bir örgüt kültürü, hem psikolojik güvenliği hem de çalışan refahını artırma potansiyeline sahip olabilmektedir (Kahn, 1990). İşletmelerin, çalışanlarının güven ve refah düzeylerini artırmak için uygulayacağı stratejiler, bireylerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını güçlendirebileceği gibi, işletmenin uzun vadeli performansını ve rekabet gücünü de olumlu yönde etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada psikolojik güvenlik ve çalışan refahı kavramlarının hem teorik hem de pratik boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, bu iki kavram arasındaki etkileşimler incelenerek, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini iyileştirmek ve işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi için uygulanabilir stratejiler sunmaktır. Araştırma kapsamında, psikolojik güvenliğin ve çalışan refahının tanımları, bunları etkileyen faktörler, işletme yönetimindeki önemi ve bu kavramları geliştirebilecek stratejik uygulamalar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışmada hem alan yazına hem de insan kaynakları yönetimine uygulamalı düzeyde yeni bakış açıları kazandırmak hedeflenmiştir.

## 1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Güven, hem bireysel ilişkilerde hem de toplumsal yapılar da önemli bir rol oynayan ve insanlık için büyük önem taşıyan temel bir kavramdır. Güven, genellikle bir tarafın diğ erinin belirli bir şekilde hareket edeceğ i beklentisine dayanarak onun eylemlerine inanması olarak tanımlanmaktadır (Doney & Cannon, 1997). Bir başkasının drstlğ une, yeteneklerine veya eylemlerine güvenmeyi gerektiren bu inanç, işbirliğ ini teşvik etmek, belirsizliğ i azaltmak ve istikrarlı sosyal, ekonomik ve politik sistemler inş a etmek için büyük önem taşımaktadır (Edmondson, 2003). Güven, kişiler arası ilişkilerde çok önemli bir yere sahiptir ve bireyler arasında anlamlı bağlantıların temelini oluşturmaktadır. Bireyler arasındaki güven, süreçleri sürekli izleme ihtiyaçını azaltmakta ve sosyal bağların gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015). Güvenilir bireyler dürüst olarak algılanmakta, daha güçlü ve daha uzun süreli ilişkileri teşvik etmektedir. Güven olmadan, ilişkiler şüphe ve güvensizlikle karakterize edilebilmektedir (May, Gilson, & Harter, 2004). Bu durum da işbirliğ ini ve iletişimi engellemektedir. Dolayısıyla güvenin karşılıklı anlayış, sayđı ve bilgi alışverişini teşvik ettiğ i iş hayatı ve sosyal ortamlarda önemi büyüktür.

Psikolojik güvenlik, iş yerlerinde çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, hata yapma korkusu olmadan görüşlerini paylaşabilmeleri ve risk alabilecekleri bir ortamda bulunmaları anlamına gelmektedir (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlayarak, iş yerinde daha yüksek bir motivasyon ve katılım olmasını desteklemektedir (Lockwood, 2007). Örgütlerde çalışanların hatalarından dolayı yargılanma veya cezalandırılma korkusu yaşamadan geri bildirimde bulunabilecekleri, öneriler sunabilecekleri ve iş süreçlerine aktif katılım sağlayabilecekleri bir ortam yaratılması psikolojik güven için büyük önem taşımaktadır. Psikolojik gvenliğ in var olduğu örgütlerde, çalışanlar iş birliğ i yaparken risk almaktan çekinmezler ve öğ renme süreçlerinde daha istekli davranırlar.

Psikolojik güvenlik, bireylerin yeni şeyler öğ renme ve inisiyatif alma konusundaki isteklerini artırarak, örgütlerde sürekli gelişimi destekleyen bir sürdürülebilirlik faktörü olarak ö ne çıkmaktadır (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Çalışanlar, fikirlerinin sayđı grdğ ünü ve değerli bulduklarını hissettiklerinde, işbirliğ i yapma ve sorumluluk üstlenme konusunda daha istekli hale gelmektedir (Newman, Donohues, & Eva, 2017). Bu durum, iş yerinde hem sosyal süreçlerin kalitesini yükseltmekte hem de çalışanların işletme başarısına katkıda bulunacak uygun eylemleri gerç ekleştirmelerini teşvik etmektedir. Böyle bir ortamda, bireyler kendilerini

güvende hissettiklerinde daha yaratıcı, yenilikçi ve çözüm odaklı davranışlar sergilemektedir. Nitekim çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerinde artış işletmelerde performans verileri ve uzun vadeli hedeflere ulaşma oranını olumlu yönde etkileyebilecek güce sahip olduğu anlaşılmaktadır.

## 2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışanların psikolojik güvenliğini şekillendiren faktörler, bireylerin işe katılım düzeylerini ve performanslarını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Alan yazında psikolojik güvenliğe etki eden temel faktörler olarak kişilerarası ilişkiler, grup içi ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve örgütsel normlar olarak öne çıkmaktadır (Eggers, 2011; Edmondson & Lei, 2014). Bu faktörlerin her biri, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve güven duygularını şekillendirerek, iş ortamının genel verimliliğine ve çalışanların iyi oluşuna katkıda bulunmaktadır.

Psikolojik güvenliğe etki eden önemli faktörlerden biri, örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerdir. Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkiler, güven ve anlayış temeline dayandığında, bireyler kendilerini daha rahat ve özgüvenli bir şekilde ifade edebilirler (Bakan & Kefe, 2012). Kişilerarası ilişkilerde destekleyici ve empati temelli bir iletişim, çalışanların iş yerindeki risk alma davranışlarını teşvik edebilmekte ve yeni fikirlerin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Brown & Leigh, 1996). Buna karşılık, güvensizlik veya olumsuz iletişim biçimleri bireylerin çekingen davranmasına, fikirlerini saklamasına ve örgüt içindeki etkileşimlerin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, psikolojik güvenliğin zedelenmesine ve iş performansının olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir.

Psikolojik güvenliği etkileyen diğer bir faktör olan yönetim tarzı, örgütün genel güvenlik iklimini belirleyen temel etmenler arasında yer almaktadır. Yöneticiler çalışanlarıyla açık, şeffaf ve destekleyici bir iletişim kurduklarında, çalışanlar iş yerinde hata yapmaktan veya yeni fikirler öne sürmekten çekinmemektedir (Soyalın, 2019). Örgütlerde olumlu kişilerarası ilişkiler, iş birliğini ve bağlılığı artırırken, çalışanların işlerine katılımını güçlendirmekte ve örgütsel bağlılık seviyelerini yükseltmektedir (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Dolayısıyla psikolojik güvenliğin sağlanması için, hem yöneticilerin hem de çalışanların aktif bir şekilde olumlu kişilerarası ilişki kültürünü desteklemeleri büyük önem taşımaktadır.

Psikolojik güvenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir diğer faktör, grup içi ve gruplar arası dinamiklerdir. Grup içi dinamikler, bir grubun üyeleri arasındaki etkileşimleri ve iletişim biçimlerini ifade ederken, bu etkileşimlerin niteliği grup üyelerinin kendilerini ne derece güvende

hissettiklerini belirlemektedir (Edmondson, 2003). Grup yeleri arasında açık iletişim, iş birliği ve karşılıklı saygının hâkim olduğu durumlarda, bireyler fikirlerini ve endişelerini daha rahat ifade edebilmektedir. Bu tür bir ortam, yenilikçi düşünceleri teşvik ederken, hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesini sağlamakta ve böylece bireylerin psikolojik güvenlik düzeylerini yükseltmektedir (Kahn, 1990). Bunun aksine rekabetçi veya düşmanca bir grup içi yapılanma bireylerin geri çekilmesine, fikirlerini paylaşmaktan kaçınmasına ve psikolojik güvenliklerinin zedelenmesine neden olabilmektedir.

Gruplar arası dinamikler ise, farklı grupların birbirleriyle olan etkileşimlerini ve ilişkilerini kapsamaktadır. Örgütlerde farklı bölümler veya takımlar arasında iş birliği, çatışma yönetimi ve bilgi paylaşımı gibi unsurlar, çalışanların genel psikolojik güvenlik algısını etkileyebilmektedir. Gruplar arasında etkili bir iş birliği ve güven ortamı olduğunda, bireyler diğer gruplarla ortak çalışmalarda kendilerini daha güvende hissetmektedir. Bu durum, örgütsel hedeflerin daha kolay bir Şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Koçak & Yener, 2019). Öte yandan gruplar arası rekabetin veya güvensizliğin yoğun olduğu bir ortamda, çalışanların psikolojik güvenlik algısı zayıflamakta ve bu da örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, grup içi ve gruplar arası dinamikleri yöneten politikalar ve stratejiler geliştirmesi, çalışanların psikolojik güvenliğini desteklemek açısından büyük önem taşımaktadır.

Psikolojik güvenliğe etki eden önemli unsurlardan biri de örgütsel normlardır. Örgütsel normlar, bir işletmede kabul edilen ve uygulanan davranış kuralları ile iş yapış biçimlerini belirleyen yazılı ya da yazılı olmayan kuralları içermektedir (Edmondson, 2003). Bu normlar çalışanların iş ortamında ne tür davranışların kabul edilebilir olduğunu, hangi durumlarda geri bildirim verebileceklerini veya fikirlerini özgürce ifade edebileceklerini belirlemektedir. Psikolojik güvenliği destekleyen örgütsel normlar, çalışanların hata yapma korkusu olmadan fikirlerini paylaşmalarına ve katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır (Kahn, 1990). Örneğin açık iletişimi ve katılımcılığı teşvik eden normlar, bireylerin kendilerini daha güvende hissetmelerine ve iş yerinde aktif bir Şekilde rol almalarına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan katı ve cezalandırıcı örgütsel normlar, çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmekte ve risk alma istekliliğini azaltabilmektedir. Bu tür normlar, bireylerin hatalarının sonuçlarından korkarak sessiz kalmasına ve yenilikçi fikirlerden kaçınmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, rekabetçi ve bireyci normların yoğun olduğu örgütlerde, çalışanların birbirine destek olma eğilimi azalabilmektedir. Psikolojik güvenliği sağlamak ve sürdürülebilir kılmak için çalışanların güvenli bir ortamda çalışmasını destekleyen ve açık

iletişimi teşvik eden normlar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu normların, güven ve şeffaflık üzerine inşa edilmesi, çalışanların örgüt içindeki güven duygusunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

### **3. Psikolojik Güvenin İşletme Yönetimindeki Önemi**

İşletme yönetiminde psikolojik güvenlik, çalışanların motivasyonu, verimliliği ve inovasyon kapasitesinin artırılması açısından hayati rol oynamaktadır. Bu kavram, çalışanların iş yerindeki etkileşimlerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, iletişimin ve iş birliğinin etkin bir şekilde sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Gibney vd., 2011). Ayrıca örgütsel bağlılığı ve çalışan memnuniyetini güçlendirerek, iş gücü devir oranının düşürülmesine ve genel performansın iyileştirilmesine olanak tanımaktadır (Siemsen vd., 2009). Bu bağlamda, psikolojik güvenliğin işletme yönetimindeki önemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı için kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik güvenliğin işletme yönetimindeki önemi, iş yeri dinamiklerini ve çalışan verimliliğini doğrudan etkileyen birçok faktörü içermektedir. Psikolojik güvenliğin işletme yönetimlerine sağladığı katkıları aşağıda yer alan maddeler halinde sıralamak mümkündür.

1.İnovasyonu Teşvik Etme: Psikolojik güvenlik, çalışanların yeni fikirler üretme ve yaratıcı çözümler sunma cesaretini artırarak işletmenin inovatif kapasitesini desteklemektedir. Psikolojik güvenlik, örgütün yenilikçi süreçlerinin ve rekabet gücünün desteklenmesinde önemli bir rol oynamakta ve örgütsel performansın sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Baer & Frese, 2003). Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini, risk almaktan çekinmemelerini ve hata yapma korkusu yaşamadan yaratıcı süreçlere katılmalarını sağlamaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanlar yenilikçi düşüncelerini paylaşmak ve farklı çözümler önermek konusunda kendilerini cesaretli hissetmektedir. Çalışanların bu şekilde cesurca katkıda bulunabilmesi, işletmede yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine olumlu etkisi bulunmaktadır (Erkutlu, Kayacan, & Özdemir, 2019). Bunun sonucunda işletme, değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlayarak inovatif kapasitesini artırabilmekte ve rekabet gücünü sürdürülebilir hale getirebilmektedir. Psikolojik güvenliğin varlığı, işletmenin yaratıcı ve yenilikçi bir kültür oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Bu durum uzun vadeli başarıyı ve pazara uyum sürecini kolaylaştırmaktadır.

2.Hata Yönetimi ve Öğrenme Kültürü: Güvenli bir ortam, çalışanların hata yapmaktan korkmadan bu hatalarından öğrenmelerine olanak

tanılmaktadır. Bu süreç işletmenin sürekli iyileşme ve gelişme kapasitesini artırabilmektedir (Dwidei, 2017). Güvenli bir iş ortamı, çalışanların hata yapma konusunda çekincelerini ortadan kaldırarak bu hataları öğrenme fırsatları olarak değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Kahn, 1990). Bu durum çalışanların yanlışlarını saklamak yerine açıkça paylaşmalarını ve bunlardan ders çıkarmalarını teşvik etmektedir. Böyle bir yaklaşım, hataların tekrarlanmasını önleyerek organizasyonun öğrenen bir yapı haline gelmesini sağlamaktadır.

3. alışan Memnuniyeti ve Bağlılığı: Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri ve hata yapma korkusu olmadan katkıda bulunabildikleri bir ortam yaratmaktadır. Bu tür bir güven ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Bireylerin iş yerinde değerli olduklarını hissetmeleri, iş tatminlerini ve genel memnuniyetlerini artırmaktadır. Dolayısıyla bu gelişmeler çalışanların iş yerlerine bağlılıklarını güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun hedeflerine daha fazla katkıda bulunma ve iş yerinde daha uzun süre kalma isteğini teşvik etmektedir (Parker, Dıpyoye, & Jackson, 1995). Dolayısıyla, psikolojik güvenliğin sağlandığı bir iş ortamı, çalışanların duygusal bağlılıklarının ve genel iş tatminlerinin artmasını olumlu etkileyerek işletmenin sürdürülebilir başarısını desteklemektedir.

4. İletişim ve İş Birliğini Güçlendirme: Güvenli bir ortam, çalışanların kendilerini özgürce ve korkusuzca ifade edebilecekleri bir iş yeri atmosferi sağlamaktadır. Açık ve etkili iletişim, çalışanların karşılıklı anlayış geliştirmesine, birbirlerine destek olmalarına ve ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmalarına zemin hazırlamaktadır (Horuz & Taşgit, 2020). Bu ortam, iş birliğini teşvik ederek ekip üyelerinin birbirleriyle daha verimli ve uyumlu bir Şekilde çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, takım çalışmasının güçlenmesi, ekip performansını artırmakta ve işletmenin genel verimliliğine ve başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır.

5. Verimlilik ve Performans Artışı: Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlayarak, endişe ve korku gibi olumsuz duyguları azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarına ve görevlerini daha verimli bir Şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Güvende hisseden çalışanlar, işlerinde daha proaktif davranmakta ve sorumluluk almaktan çekinmemektedir (Koçak, 2020). Dolayısıyla bu durum çalışan performansının artmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek performans gösterme istekliliği, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırarak iş verimliliğini iyileştirmektedir (May,

Gilson, & Harter, 2004). Bu bağlamda psikolojik güvenliğin sağlandığı bir iş ortamı, genel işletme verimliliğine ve etkinliğine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

6. Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme: Psikolojik güvenliğin hâkim olduğu bir iş ortamı, çalışanların çatışmaları ve anlaşmazlıkları korkusuzca ve açık bir şekilde ele alabilmelerini sağlamaktadır. Bu tür bir ortamda, çalışanlar farklı bakış açılarını paylaşmak ve tartışmak konusunda kendilerini rahat hissetmektedir (Harris & Hartman, 2002). Psikolojik güvenlik, bireylerin çatışmalardan kaçınmak yerine, bu durumları yapıcı bir şekilde çözmek için çaba göstermelerini teşvik etmektedir (Newman, Donohues, & Eva, 2017). Böylece ekip üyeleri sorunları daha objektif ve etkili bir biçimde analiz edebilmektedir. Bu yaklaşım, hızlı ve etkili problem çözme süreçlerini desteklerken, iş akışının kesintisiz devam etmesine ve takımın genel verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

7. Çalışan Sağlığı ve İyi Oluş: Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu iş ortamları çalışanların endişe, kaygı ve stres gibi olumsuz duygularla başa çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Kendini rahat hisseden çalışanlar, iş yerinde rahatça iletişim kurabilmekte ve ihtiyaç halinde yardım isteyebilmektedir (Morgan & Luthans, 2015). Bu destekleyici atmosfer, çalışanların zihinsel ve duygusal sağlığını koruyabilmektedir. Bu durum, stres ve tükenmişlik seviyelerinin azalmasına yardımcı olarak çalışanların iş tatminini ve genel refahını artırmaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Sonuç olarak psikolojik güvenliğin sağlandığı iş ortamları, hem bireysel hem de örgütsel sağlığı ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

8. Liderlik Etkinliği: Psikolojik güvenliğin sağlandığı bir işletmede liderler, çalışanlarıyla daha açık ve samimi bir iletişim kurma fırsatı bulabilmektedir. Liderlerin çalışanların fikir ve görüşlerini dinlemesi, onlara değer verdiğini göstermesi ve geri bildirim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi bu süreci desteklemektedir (Li & Tan, 2013). Çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerinde kendilerini rahat ve güvende hissettiklerinde, liderlerine karşı daha fazla güven duymakta ve iş birliğine açık hale gelmektedir. Bu karşılıklı güven ve destek, liderlerin çalışanları daha etkili bir şekilde motive etmesinden, yönlendirmesinden ve ekip içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmasından etkilenmektedir (May, Gilson, & Harter, 2004). Sonuç olarak liderler, bu tür güvene dayalı ilişkiler sayesinde liderlik etkinliklerini artırabilmekte, işletmenin genel performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

9. Çalışan Devir Oranını Azaltma: Psikolojik güvenlik, çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettikleri bir iş ortamı sağlayarak, iş



yerinden ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Bu tür bir ortamda, çalışanlar daha memnun ve motive hissetmekte, iş yerindeki stres ve kaygı seviyeleri düşmektedir (Ning & Jin, 2009). Bu memnuniyet, çalışanların işlerinde uzun vadeli bir bağlılık geliştirmelerine ve organizasyonda kalma istekliliklerinin artmasına yol açmaktadır. Çalışanların uzun süreli bir bağlılık göstermesi, işletmenin yüksek iş gücü devir oranlarını engellemekte ve yeni çalışanların işe alımı, eğitimi ve uyumu gibi süreçlerle ilişkili insan kaynakları maliyetlerini düşürmektedir (Edmondson & Lei, 2014).

10.Rekabet Avantajı: Psikolojik güvenliği yüksek olan işletmeler, çalışanlarına güvenli ve destekleyici bir iş ortamı sağlamaktadır (Tiwari & Lenka, 2016). Bu ortam, bireylerin özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine, yaratıcı düşünmelerine ve yenilikçi çözümler önermelerine olanak tanımaktadır. Psikolojik güvenlik, ekiplerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasını ve esneklik göstermesini teşvik etmektedir. Bu işletmeler, hızlı karar alma ve uygulama süreçleriyle çevresel değişimlere etkin bir şekilde yanıt verebilmektedir (Dwidei, 2017). Sonuç olarak, psikolojik güvenliğin sağlandığı işletmeler, esnek ve inovatif yapıları sayesinde rekabet avantajı elde edebilmekte ve pazardaki güçlü konumlarını sürdürme şansını artırmaktadır.

Bu maddeler, psikolojik güvenliğin işletme yönetiminde uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarı için kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenlik, işletme yönetiminde sadece bireysel çalışan performansını değil, aynı zamanda işletmenin genel başarısını ve rekabet gücünü de doğrudan etkileyen hayati bir unsur olarak ele almak gerekmektedir (Koçak, 2020). Çalışanların yeni fikirler üretme cesareti, hatalarından öğrenme yetisi, açık iletişim ve güçlü iş birliği gibi avantajlar, işletmenin inovatif kapasitesini ve esnekliğini destekleyerek uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır. Psikolojik güvenlik liderlerin etkinliğini artırırken, çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini yükseltmekte, iş gücü devir oranlarını azaltmakta ve insan kaynakları maliyetlerini düşürmektedir (Eggers, 2011). Bu ortam, çalışan sağlığını koruyarak stres ve tükenmişliği en aza indirebilmekte, çalışanların performansını artırabilmektedir. Sonuç olarak, psikolojik güvenliği yüksek olan işletmeler, güçlü bir inovasyon kültürü ve rekabet avantajı ile pazarda uzun vadeli başarıyı elde edebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin psikolojik güvenliği stratejik bir öncelik olarak benimsemesi, sürdürülebilir yönetim ve verimlilik için kritik bir gerekliliktir.

#### 4.Çalışan Refahı Kavramı

Refah, genel anlamda bireylerin ve toplumların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması, yaşam standartlarının yükseltilmesi ve bireylerin

yaşamdan memnuniyetinin sağlanması durumunu ifade etmektedir (Danna & Griffin, 1999) . Diğer taraftan refah kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve ekonomik göstergelerin yanı sıra, sağlık, eğitim, sosyal güvenlik ve bireylerin kendilerini gerçekleştirme düzeyleri gibi faktörleri de içermektedir. Ekonomik refah, gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) gibi makroekonomik göstergelerle ölçülse de, modern refah çalışmaları, bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini daha kapsamlı bir perspektiften ele almaktadır (Ghaly, Dang, & Stathopoulos, 2015). Bu çerçevede refah, sadece maddi zenginlik değil, aynı zamanda bireylerin toplumsal ilişkileri, çevreyle etkileşimleri ve psikolojik durumları gibi daha geniş kapsamlı unsurlarla da ilişkilendirilmektedir.

Çalışan refahı, bireylerin iş yerindeki fiziksel, zihinsel ve duygusal durumlarının bütüncül olarak değerlendirildiği bir kavramdır. Çalışan refahı iş yerindeki memnuniyetin, çalışanların performanslarının ve genel yaşam kalitelerinin artırılması için önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Davis & Gibson, 1994). Çalışan refahı, sadece çalışanların iş yükü ve maaş gibi maddi faktörlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda psikolojik güvenlik, iş-yaşam dengesi, profesyonel gelişim imkânları ve iş yerinde sağlanan sosyal destek gibi daha geniş kapsamlı unsurları da içermektedir (Özkan & Gürbüz, 2019). Çalışan refahı, örgütlerin sürdürülebilir başarısını ve çalışanların motivasyonunu artıran temel bir bileşen olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışan refahı, iş yerinde sağlanan olanakların çalışanların sağlık ve mutluluk düzeylerini ne ölçüde desteklediğini ifade etmektedir. Alan yazında yapılan araştırmalar, çalışan refahının yüksek olduğu örgütlerin daha düşük devamsızlık oranlarına, daha az işten ayrılmaya ve artan çalışan bağlılığına sahip olduğunu göstermektedir (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012; Osterman, 2000).

Çalışan refahı, bireyin hem işyerinde hem de işyeri dışındaki hayatını etkileyen kapsamlı bir kavramdır (Yüksel & Yılık, 2022). Örneğin, bir çalışan işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olduğunda, bu durum sadece işteki verimliliğini değil, aynı zamanda evdeki ruh halini ve aile ilişkilerini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. İş yerinde destekleyici bir yöneticiden moral ve motivasyon gören bir çalışan, bu olumlu enerjiyi özel hayatına da taşıyabilmekte, sosyal ilişkilerinde daha sabırlı ve anlayışlı olabilmektedir. Diğer yandan, çalışan refahı eksik olduğunda, işyerindeki stres, yoğun iş yükü ve yetersiz destek gibi faktörler bireyin iş dışında da kendini huzursuz hissetmesine yol açabilmektedir (Wei, Nan, & Wei, 2020). Örneğin, sürekli baskı altında çalışan biri, eve geldiğinde ailesiyle kaliteli zaman geçirmek yerine yorgun ve gergin olabilmektedir. Bu durum hem bireyin iş performansını hem de genel yaşam kalitesini düşürebilmektedir. Dolayısıyla çalışan refahı,

iş yerinde sağlanan fiziksel ve psikolojik destekle sınırlı kalmayan bireyin bütüncül yaşam kalitesini etkileyen önemli bir faktördür.

alışan refahı, bireylerin iş ve özel yaşamları arasında güçlü bir köprü oluşturarak genel yaşam kalitesini etkileyen kritik bir unsur olarak ele almak gerekmektedir. İş yerinde sağlanan destekleyici ortamlar çalışanların sadece iş verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve duygusal refahlarını da güçlendirmektedir (Davis & Gibson, 1994). Bu durum çalışanların işten eve, sosyal çevrelerine ve kişisel ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede pozitif etkiler yaratabilmektedir. alışan refahına gereken önemin verilmediği iş yerlerinde, iş stresinin ve memnuniyetsizliğin bireylerin yaşamına olumsuz yansıdığı görülmektedir (Dickson & Huyton, 2008). Bu nedenle işverenler ve yöneticiler, çalışan refahını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, sürdürülebilir başarı ve yüksek çalışan bağlılığı için stratejiler geliştirmelidir. alışan refahının bireysel ve örgütsel düzeydeki önemi bu alana yapılan yatırımların uzun vadede hem çalışanların hem de işletmelerin yararına olacağını göstermektedir.

## 5. alışan Refahı Boyutları

alışan refahı, bireylerin iş yaşamındaki memnuniyet ve verimlilik düzeylerini etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çünkü alışanların refahı, sadece fiziksel sağlıktan ibaret olmayan, daha geniş bir yelpazeyi kapsayan unsurlardan oluşmaktadır. İş yerinde sadece fiziksel güvenlik ve konfor sağlanması, çalışanların genel refahını sağlamada yeterli değildir. Zihinsel ve duygusal ihtiyaçlar, sosyal bağlar ve finansal güvence gibi farklı faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Ghaly, Dang, & Stathopoulos, 2015). Bu boyutlar bireylerin işteki performansını, iş tatminini, bağlılığını ve genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyen unsurlardır. Örneğin iş yerinde duygusal refahı sağlanmayan bir çalışan, değer görmeme hissi ve düşük motivasyon gibi sorunlarla karşılaşılabilmekte ve bu durum performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde sosyal destekten yoksun çalışanlar, yalnızlık ve izolasyon hissi yaşayarak iş arkadaşlarıyla verimli iş birliği kurmakta zorlanabilmektedir. alışan refahı çok boyutlu bir şekilde ele alındığında, çalışanların iş memnuniyeti ve verimliliğinin artmasına, dolayısıyla da örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.

alışan refahı; psikolojik refah, sosyal refah, iş yeri refahı ve öznel refah olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Yüksel & Yılık, 2022; Pradhan & Hati, 2019).

**Psikolojik Refah:** Psikolojik refah, bireylerin zihinsel sağlığını, duygusal dengesini ve yaşamdan aldıkları memnuniyet düzeyini ifade eden çok

boyutlu bir kavramdır. Alan yazında psikolojik refah, sadece psikolojik sıkıntının olmaması anlamına gelmemektedir (Putera, Alimuddin, Yahya, & Magfirah, 2021). Bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri, anlamlı ilişkiler kurabilmeleri, kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri gibi pozitif psikoloji unsurlarını da içermektedir. Psikolojik refah, iş ortamında çalışanların motivasyonlarını, üretkenliklerini ve genel memnuniyetlerini etkileyen önemli bir faktördür (Bandara, Abdeen, Disaratna, & Perera, 2022). Örneğin iş yerinde destekleyici ve pozitif liderliğin sergilenmesi, çalışanların psikolojik refahını artırarak stres ve tükenmişlik riskini azaltabilir. Bu nedenle psikolojik refahın desteklenmesi, bireysel sağlık ve mutluluğun ötesinde, örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

**Sosyal Refah:** Sosyal refah, bireylerin toplum ve iş ortamında kurdukları ilişkilerin kalitesi ve sosyal destek mekanizmalarının yeterliliği ile ilgili çok boyutlu bir kavramdır. Alan yazında sosyal refahın bireylerin ait oldukları sosyal çevrede kendilerini güvende ve desteklenmiş hissetmeleri, etkin sosyal bağlar kurabilmeleri ve sosyal etkileşimlerden tatmin olmaları anlamına geldiği vurgulanmaktadır (Pradhan & Hati, 2019). Çalışma hayatında sosyal refah, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkileri, ekip çalışması, sosyal desteğin varlığı ve aidiyet duygusu gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Güçlü bir sosyal refah, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak, stres ve izolasyon hissini azaltabilmektedir (Davis & Gibson, 1994). Bu nedenle sosyal refahın desteklenmesi, bireylerin işte ve özel yaşamlarındaki genel mutluluk ve verimlilik düzeylerini olumlu yönde etkileyen temel bir unsur olarak kabul edilmektedir.

**İşyeri Refahı:** İşyeri refahı, çalışanların iş yerinde fiziksel, psikolojik ve çevresel koşullar açısından sağlıklı ve tatmin edici bir ortamda çalışmalarını ifade eden kapsamlı bir kavramdır. Alan yazında işyeri refahı ergonomik çalışma düzenlemeleri, iş güvenliği, fiziksel rahatlık, çalışanların güven içinde hissetmelerini sağlayan düzenlemeler ve stres yönetimi uygulamaları gibi unsurları kapsamaktadır (Amini, Johan, Pour, & Mohamed, 2023). İşyeri refahı, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerini sağlayarak, iş tatminini ve üretkenliğini artırmaktadır. İşverenlerin ve yöneticilerin bu alana yatırım yapması, sadece çalışanların sağlık ve mutluluğunu desteklemekle kalmaz, aynı zamanda devamsızlık oranlarının düşmesine ve çalışan bağlılığının artmasına da katkı sağlamaktadır (Özkan & Gürbüz, 2019). İşyeri refahının etkin bir şekilde sağlanması, uzun vadede çalışan performansını ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Öznel Refah: Kişisel refah bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlık durumunu kapsayan, genel yaşam kalitesi ve mutluluk düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Alan yazında kişisel refah, bireyin kendini iyi hissetme hali ile öznel değerlendirmelere dayalı olarak yaşamdan aldığı memnuniyet düzeyini içermektedir (Pradhan & Hati, 2019). Kişisel refah, bireyin stresle başa çıkma becerisi, kişisel hedeflere ulaşma motivasyonu ve günlük yaşamda anlam ve amaç bulma gibi unsurlarla ilişkilidir. İyi bir kişisel refah durumu, bireylerin işte ve sosyal hayatta daha yüksek verimlilik ve tatmin elde etmelerine olanak tanımaktadır. Yapılan araştırmalar kişisel refahın iş performansını, sosyal ilişkilerin kalitesini ve bireylerin genel sağlık durumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Bandara, Abdeen, Disaratna, & Perera, 2022; Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Bu nedenle bireylerin kişisel refah düzeylerini artırmak için iş-yaşam dengesi, kişisel bakım ve sosyal destek sistemleri gibi stratejilerin önemi vurgulanmaktadır.

## 6. alışan Refahının İşletme Yönetimindeki nemi

alışan refahı, modern işletme yönetiminin temel yapı taşarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletme başarısı ve sürdürülebilirliği için çalışan refahı büyük önem taşımaktadır. İşletme yönetiminde çalışan refahının önemi, sadece bireysel performansın ve iş tatmininin artırılmasına değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, motivasyonu ve örgütsel verimlilik gibi kritik unsurların güçlendirilmesine de katkıda bulunmaktadır (Page & Vella-Brodrick, 2009). Refah düzeyi yüksek çalışanlar, işte daha yüksek üretkenlik, yaratıcılık ve problem çözme becerileri sergilerken, aynı zamanda iş yerinde daha düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranları görülmektedir (Diener, 2000). Bu nedenle, çalışan refahını teşvik eden stratejiler, rekabet avantajı sağlamak ve uzun vadeli başarı için işletme yönetiminde öncelikli bir konu olarak ele alınması gerekmektedir.

Çalışanların işverenler tarafından refahlarının önemsendiğini hissetmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde birçok olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. İlk olarak, çalışanlar iş yerinde kendilerini değerli ve güvende hissettiklerinde, motivasyonları ve bağlılıkları artmaktadır. Bu durum çalışanların işlerine daha fazla zen göstermelerine, sorumluluk almalarına ve iş performanslarını en üst dzeyeye çıkarmalarına katkıda bulunmaktadır (Danna & Griffin, 1999). İşverenlerin refahı önemsemesi, çalışanların iş tatminini yükseltirken, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz etkileri azaltmaktadır. Ayrıca alışanlar işverenlerinin kendilerine değer verdiğini ve refahlarını önemsediğini hissettiklerinde, iş yerinde daha güçlü sosyal bağlar kurabilmekte ve ekip çalışmasına daha açık hale gelebilmektedir.

(Pınar, 2019). Bu durum iş birliğini, iletişimi ve genel çalışma ortamını iyileştirmektedir. Dolayısıyla çalışanların refahına önem verilmesi yalnızca bireysel mutluluk ve iş tatminini artırmakla kalmamakta aynı zamanda işverenler için daha verimli, sürdürülebilir ve rekabetçi bir iş ortamı yaratılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların refahına değer verildiğinin çalışanlar tarafından hissedilmesi, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışan refahına yönelik uygulamaların ve stratejilerin varlığı, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlamaktadır (Osterman, 2000). Çalışanların refahını önemseyen iş yerlerinde çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumaya ve iş-yaşam dengelerini iyileştirmeye yönelik adımlar atılmaktadır (Dickson & Huyton, 2008). Bu uygulamalar işveren-çalışan ilişkisini güçlendirmekte, çalışanların bağlılığını artırmakta ve iş yerinde uzun süre kalmalarını teşvik etmektedir (Amini, Johan, Pour, & Mohamed, 2023). Nitekim bu süreç işverenler için yetenekli çalışanları elde tutma ve işe alım maliyetlerini azaltma açısından stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

Refahın sadece çalışanlarla sınırlı kalmaması ve müşteriler üzerinde de geniş kapsamlı bir etkiye sahip olması, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Wei, Nan, & Wei, 2020). Mutlu ve memnun çalışanlar, iş yerinde daha olumlu bir tutum sergilemekte ve bu tutum müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri deneyimini doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair birçok bulgu yer almaktadır (Morgan & Luthans, 2015; Özkan & Gürbüz, 2019). Çalışanlar, iş yerinde kendilerini değerli, desteklenmiş ve memnun hissettiklerinde, müşteriyle etkileşimlerinde daha güler yüzlü, sabırlı ve yardımsever olma eğiliminde olabilmektedir. Bu olumlu tutum, müşterilerin iş yerinde daha iyi bir hizmet deneyimi yaşamasına ve işletme ile olumlu bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Özellikle müşteri hizmetleri ve perakende sektörlerinde, çalışanların davranışlarının müşteriler üzerindeki etkisi belirgin şekilde görülmektedir (Waititu, Kihara, & Senaji, 2017). Müşterilerin memnuniyeti, işletmenin itibarını, sadakat oranlarını ve genel pazar payını artırabilmektedir. Dolayısıyla çalışan refahı ile başlayan bu zincirleme etki, uzun vadede müşteri sadakati ve işletme başarısı üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, işverenlerin çalışan refahına yatırım yapması, sadece örgüt içi iş süreçlerini değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerini ve genel müşteri deneyimini de iyileştirmektedir.

İşletmelerde çalışan refahını ölçülmesi çok sayıda fayda sağlayabilir. Çalışan refahının düzenli olarak ölçülmesi, işverenlerin çalışanların fiziksel, zihinsel ve

duygusal durumlarını anlamalarına, potansiyel sorunları erken aşamada tespit etmelerine ve bu sorunlara yönelik etkin çözümler geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Refahın ölçülmesi, çalışanların iş memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığı gibi kritik göstergelerin değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Böylece iş gücü verimliliği ve örgütsel performans artırılabilir. İşletmeler açısından, çalışan refahının ölçülmesi, stratejik karar alma süreçlerinde önemli veriler sağlamaktadır. Bu durum iş yerindeki stres faktörlerinin azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve genel çalışma ortamının geliştirilmesi gibi süreçlerin uygulanmasına olanak tanıyabilir. Ayrıca, refahın ölçülmesi ve iyileştirilmesine yönelik adımlar, işveren markasını güçlendirerek yetenekli iş gücünü çekmeyi ve elde tutmayı kolaylaştırmaktadır. Nitekim bu gelişmeler işletmenin uzun vadeli başarısını olumlu etkileyebildiği gibi rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

## 7. Psikolojik Güven ve Çalışan Refahı Arasındaki İlişki

Çalışanların iş ortamında kendilerini açıkça ifade edebilme, hatalar yapma ya da fikirlerini paylaşma konusunda çekinmeden hareket edebilme durumunu ifade eden psikolojik güven ile çalışan refahı arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde desteklendiğini, fikirlerinin değer gördüğünü ve katkılarının kabul edildiğini hissetmelerine olanak tanımaktadır (Edmondson & Lei, 2014). Bu güven ortamı, bireylerin duygusal ve zihinsel refahını artırarak, iş performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışan refahı ise, bireylerin iş yaşamında fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan sağlıklı ve tatmin edici bir duruma sahip olmalarını ifade etmektedir. İşletmelerde psikolojik güven ile çalışan refahı önem verilmesi çalışanların stres seviyelerini azaltarak daha yüksek bir iş memnuniyeti duyulmasını sağlayabilmektedir (Danna & Griffin, 1999). Örneğin, psikolojik güvenin düşük olduğu bir iş yerinde çalışanlar, hata yapma korkusu ve eleştirilme kaygısı nedeniyle işlerinde stres yaşayabilir ve bu durum, uzun vadede zihinsel tükenmişlik ve düşük motivasyon gibi refah sorunlarına yol açabilmektedir. Buna karşılık, psikolojik güvenin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar işlerini daha özgüvenli ve rahat bir şekilde yapabilir ve bu da genel refahı yükseltebilmektedir (Erkutlu, Kayacan, & Özdemir, 2019). Özellikle iş birliği ve takım çalışması gerektiren ortamlarda, psikolojik güvenin önemi daha da artmaktadır. Psikolojik güvenin mevcut olduğu ekiplerde, çalışanlar fikir alışverişinde bulunurken kendilerini güvende hissetmekte, inovasyon ve yaratıcılık teşvik edilmektedir (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Örneğin bir ekip üyesinin bir proje toplantısında yeni ve alışılmışın dışında bir fikir sunması halinde psikolojik güvenin yüksek olduğu örgütlerde bu

fikir yapıcı bir tartışmaya yol açabilmekte ve paylaşılan düşünceler olumlu bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak refahlarını artırabilmekte ve iş tatminini pekiştirebilmektedir.

Psikolojik güvenin çalışan refahına olan etkisi, liderlerin tutumları ile yakından ilişkilendirilmektedir. Destekleyici ve anlayışlı liderler, çalışanların hata yapmaktan çekinmedikleri ve görüşlerini açıkça dile getirebildikleri bir ortam yaratarak, refah seviyelerini yükseltmektedir (Koçak, 2020). Örneğin, bir çalışanın iş süreçlerinde karşılaştığı bir zorluk hakkında yöneticisiyle açıkça konuşabilmesi, hem o çalışanın stresini azaltmakta hem de sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Bu tür bir yönetim anlayışı, çalışanların genel psikolojik refahını artırırken iş yerinde bağlılık ve motivasyonu da yükseltmektedir.

Sonuç itibarıyla, psikolojik güven ve çalışan refahı arasında güçlü ve çift yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışan refahı daha sağlıklı bir şekilde sürdürülebilir ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu nedenle işletmelerin, çalışan refahını artıran ve psikolojik güveni teşvik eden politikalar geliştirmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve uzun vadeli başarılarını sürdürmeleri için kritik bir strateji olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

## **8. Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Refahını Artırabilecek Stratejik Uygulamalar**

Psikolojik güvenlik ve çalışan refahını artırabilecek stratejik uygulamalar, modern işletme yönetiminde giderek önem kazanan konulardan birisidir. Alan yazınında bu iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğu, çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerinin, refahlarını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Dwivedi, 2017). Bu bağlamda, işletmelerin hem psikolojik güvenliği hem de çalışan refahını artırmak için stratejik uygulamalarına önem vermesi iş süreçlerine fayda sağlayabilecektir.

Psikolojik güvenliği artırmak için atılacak ilk adımlardan birisi, üst yönetim ve liderlik kadrosunun destekleyici ve açık bir iletişim ortamı oluşturulması olmalıdır (Brown & Leigh, 1996). Destekleyici liderlik, çalışanların görüş ve önerilerini cesaretle paylaşmalarını sağlamakta ve bu durum psikolojik güvenliğin temelini oluşturmaktadır (Kahn, 1990). Örneğin liderlerin, çalışanların katkılarını değerli bulduklarını gösteren olumlu geri bildirimlerde bulunmaları çalışanların özgüvenini artırmakta ve refah düzeyini desteklemektedir. Bu tür liderlik yaklaşımları, iş yerinde



karşılıklı saygıyı ve güveni teşvik ederek, hem bireysel hem de ekip performansını artırmaktadır.

Çalışan refahını artırmak için özlük haklarını kullanma kolaylığı, iş yerinde esnek çalışma düzenlemeleri ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar geliştirilmesi faydalı olacaktır (Tiwari & Lenka, 2016). Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını koruyarak iş tatminini artırabilir. Alan yazınında özlük haklarının kullanımında sağlanan kolaylıklar ve esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların stres seviyelerini azalttığını ve genel refahlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Pradhan & Hati, 2019). Bu tür uygulamalar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini daha sürdürülebilir hale getirebilmekte ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Psikolojik güvenliği artıran bir diğer stratejik uygulama, hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesi ve cezalandırma yerine eğitim ve gelişim fırsatlarına odaklanmasıdır. Örneğin iş yerinde hata yapan çalışanların cezalandırılmak yerine bu hatalardan ders çıkarmalarına ve gelişim göstermelerine olanak tanınması, hem güven ortamını pekiştirmekte hem de çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmelerini sağlamaktadır (Eggers, 2011). Bu tür uygulamalar çalışanların özgüvenini artırarak, iş yerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına olanak tanıyabilir.

Sosyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi de çalışan refahı ve psikolojik güvenliği artırmada önemli rol oynayabilmektedir. İş yerinde destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmalarını ve destek arayışına girmelerini kolaylaştırabilir (Baer & Frese, 2003). Bu bağlamda mentorluk programları, ekip çalışmasını teşvik eden etkinlikler ve açık iletişimi destekleyen atölyeler, çalışanların sosyal refahını güçlendirebilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusunu artırabileceği gibi refah düzeylerini olumlu etkileyebilir.

İş yerinde psikolojik güvenliği ve çalışan refahını destekleyen politikaların sürdürülebilir olması için düzenli değerlendirmeler ve geri bildirim mekanizmaları kurulması faydalı olacaktır. Çalışanlardan düzenli olarak anket ve geribildirim toplamak, bu politikaların etkinliğini izlemek ve gerektiğinde güncellemeler yapmak önemli bir husus olarak görülmesi gerekmektedir. Bu sayede işverenler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayarak, iş yeri politikalarını bu doğrultuda şekillendirebilirler.

## SONUÇ

Bu çalışmada psikolojik güven ile çalışan refahı arasındaki ilişkinin iş yerlerindeki bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemiştir.

Alan yazınında yapılan çalışmalara psikolojik güvenin, çalışanların duygusal ve zihinsel refahını önemli ölçüde artırdığını, iş tatmini ve motivasyonu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Tiwari & Lenka, 2016; Osterman, 2000). Çalışanlar kendilerini ifade edebildikleri, hata yapmaktan çekinmedikleri ve fikirlerini rahatça paylaşabildikleri bir ortamda, iş süreçlerine daha etkin bir şekilde katılım göstermekte ve bu durum, bireysel performansın yanı sıra ekip ve örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Bu sonuçlar, psikolojik güvenin iş yerindeki kritik rolünü göstermektedir.

Psikolojik güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar daha az stres ve kaygı yaşamaktadır. Bu durum tükenmişlik riskini azaltabilmektedir. Düşük psikolojik güven düzeyine sahip iş yerlerinde çalışanların, eleştirilme korkusu ve hata yapma endişesi nedeniyle işlerinden memnuniyetsizlik yaşamaları ve bu durumun uzun vadede çalışan refahını ciddi şekilde olumsuz etkilemesi mümkün görülmektedir (Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester, & Caner, 2011). Buna karşılık güven ortamının sağlandığı işletmelerde çalışanlar hem bireysel hem de takım çalışmasında daha rahat ve yaratıcı bir şekilde hareket edebilmektedir. Dolayısıyla iş yeri kültüründe psikolojik güvenin artırılmasının sürdürülebilir çalışan refahı açısından önemli bir strateji olduğu anlaşılmaktadır.

Destekleyici ve anlayışlı liderlerin, çalışanların fikirlerini ve sorunlarını özgürce paylaşabildiği bir ortam yaratmada kilit bir role sahip olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticileriyle açık bir iletişim kurabilmesi, yalnızca bireysel stres ve kaygıyı azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesine olanak tanımaktadır (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2012). Bu durum, iş yerinde bağlılık ve motivasyonun artırılması açısından önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yenilikçi ve yaratıcı iş ortamlarında, psikolojik güvenin liderlik stratejileri ile desteklenmesi hem bireysel refahı hem de örgütsel başarıyı artırmada faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

Ekip çalışmasına önem veren iş yerlerinde, psikolojik güvenin önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Psikolojik güvenin yüksek olduğu ekiplerde fikir alışverişinin daha etkili bir şekilde gerçekleştiğini ve yenilikçi çözümlerin geliştirildiğini göstermektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar, fikirlerinin değer gördüğünü hissetmekte ve bu da onların iş tatmini ve genel refah düzeyini artırmaktadır (Li & Tan, 2013). Psikolojik güvenin olmadığı durumlarda ise ekip içi iletişimde kopukluklar yaşanabilmekte ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla

iŖletmelerin ekip dinamiklerini destekleyen bir güven ortamı yaratması, verimliliği artıran stratejik bir yaklaŖım olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu alıŖma, psikolojik güvenin alıŖan refahı üzerindeki kritik etkisini ve bu iliŖkinin örgütsel baŖarı için taŖıdığı stratejik önemi ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenin desteklendiği iŖ yerlerinde, alıŖanların stres düzeylerinin azaldığı, iŖ tatminlerinin ve bağlılıklarının arttığı anlaŖılmaktadır. Bununla birlikte, bu güven ortamının sağlanması liderlerin ve yönetim politikalarının kritik bir rol oynadığı bir kez daha doğrulanmıştır. Yapılan araŖtırmalar iŖletmelerin alıŖan refahını artırmaya yönelik politikalar geliŖtirerek uzun vadeli rekabet avantajı elde edebileceğini ve sürdürülebilir bir iŖ gücü yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik güvenin sadece bireysel refahı değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini ve genel örgütsel performansını da etkilediği anlaŖılmaktadır. İŖletmelerin, psikolojik güveni destekleyen liderlik anlayıŖları ve iŖ yeri politikaları geliŖtirmesi, hem alıŖanların mutluluğunu hem de örgütlerin uzun vadeli baŖarısını destekleyecek stratejik bir yaklaŖım olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik güven ve alıŖan refahı arasındaki iliŖkiyi güçlendirecek uygulamalar iŖletmelerin gelecekteki baŖarıları için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

## Kaynakça

- Amini, S., Johan, S., Pour, E. K., & Mohamed, A. (2023). Employee welfare, social capital, and IPO firm survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2174-2204.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakan, İ., & Kefe, İ. (2012). Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bandara, S. G., Abdeen, F. N., Disaratna, V., & Perera, B. A. (2022). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 22(15), 3045-3054.
- Brown, S. P., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250-260.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Davis, A., & Gibson, L. (1994). Designing Employee Welfare Provision. *Personnel Review*, 23(7), 33-45.
- Dickson, T. J., & Huyton, J. (2008). Customer service, employee welfare and snowsports tourism in Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 199-214.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and A Proposal for A National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 61(2): 35-51.
- Dwidej, S. (2017). Overcome the stress using psychological safety in organization. *Palma Journal*, 16(3), 90-93.
- Edmondson, A. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. R. Kramer and K. Cook. New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

- Eggers, J. (2011). Psychological Safety Influences Relationship Behavior. *Corrections Today*, 1, 60-61.
- Erkutlu, H. V., Kayacan, M., & zdemir, H. C. (2019). Sağlık alışanlarında Psikolojik Güvenlik ile retkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Bir alışma . *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 166-179.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
- Ghaly, M., Dang, V. A., & Stathopoulos, K. (2015). Cash holdings and employee welfare. *Journal of Corporate Finance*, 33, 53-70.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I., & Caner, T. (2011). Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- Harris, O., & Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*: New York: Best Business Books, The Haworth Press, Inc.
- Horuz, İ., & Taşgit, Y. E. (2020). alışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1513-1541.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik ve alışan Performansı İlişkisi: algılanan rgtsel Engelin Aracı İş Güven. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 119-140.
- Koçak, ., & Yener, S. (2019). Lidere Güven Algısının İşyeri Yalnızlığı zerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Rol. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 937-954.
- Li, A., & Tan, H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 407-425.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 39, 1-11.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

- Morgan, C., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31, 180–188.
- Newman, A., Donohues, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.
- Ning, L., & Jin, Y. (2009). The Effects of Trust Climate on Individual Performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(1), 27-49.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Ilr Review*, 53(2), 179-196.
- Özkan, G., & Gürbüz, İ. B. (2019). Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 616-632.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90/3, 441-458.
- Parker, C., Dipboye, R., & Jackson, S. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pınar, M. (2019). Multidimensional well-being and inequality across the European regions with alternative interactions between the well-being dimensions. *Social Indicators Research*, 144(1), 31-72.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407 DOI: 10.1177/0972150919859101.
- Putera, W., Alimuddin, A., Yahya, I. L., & Magfirah, M. (2021). Factors that Affect Employee Welfare in Improving Employee Performance at Pt. Semen Indonesia (SIG) Persero TBK. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 3, 1-92.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. (2011). Cognition-Based And Affect-Based Trust As Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Siemsen, E., Roth, A., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Soyalm, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2016). Building Psychological Safety for Employee Engagement In Post-Recession. *Development and Learning in Organizations*, 30(1), 19-22.

- Waititu, F., Kihara, P., & Senaji, T. (2017). Effect of employee welfare programmes on employee performance: A case study of Kenya Railways Corporation. *International academic journal of human resource and business administration*, 2(3), 611-631.
- Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. *International Journal of Production Economics*, 228, 107753.
- Yksel, A., & Ylık, P. (2022). alışan Refahı leği: Trk Kltrne Uyarlatma alışması. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(3), 1959-1975.