

İŞLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR¹

İnsan, her koşulda canlı varlığını korumaya, başka bir deyişle yaşamını sürdürmeye çalışır. Bir kimse sadece kendi gereksinimlerini karşılamaya çalışarak da yaşamını sürdürebilir ama genelde insanlar sadece kendilerinin değil, aynı zamanda başka kişilerin de gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olacak yararlı faaliyetlerde bulunarak yaşamlarını sürdürürler. Dolayısıyla da çalışma yaşamına katılır, bir iş sahibi olmak ve bir işe yaramak için uğraşırlar.

Sosyolojik açıdan iş, başkaları için yararlı bir şey üreten faaliyetlerdir. Psikolojik açıdan ise iş, istenen bir amacı en etkin ve etkili şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolüdür (Baysal, 1993). Vasıflı işlerde çalışan kişiler, dış çevredeki araç ve malzemeleri örgütler, değiştirir ve denetlerken, tüm bedensel ve zihinsel enerjisini (iç çevresini) de yaptığı işe yönlendirir.

İnsanlar belli bir işte çalışarak üretimde bulunurlar. Üretim, bir nesnenin yararlılığını artıran faaliyetlerde bulunmayı içerir. İnsanlar sahip oldukları enerjiyi kendi adlarına kullanarak üretimde bulunabilirler ya da emeklerini ücret karşılığında başkası adına kullanarak üretimde bulunabilir, başka bir deyişle kendi adına ya da başkası adına çalışabilirler.

İşler genellikle örgütler tarafından yaratılır. Örgütler ya kuruluş aşamasında ya da daha sonra (işten ayrılmalar, emeklilikler ya da kapasite artışı nedeniyle) yeni işler yaratırlar. İnsanlar da genellikle örgütler tarafından yaratılan işlerde üç temel nedenle çalışırlar. Başka bir deyişle insanların çalışma nedenleri şunlardır:

- 1) Dışsal ödül elde etmek
- 2) Kendini gerçekleştirmek
- 3) Toplumsal onay

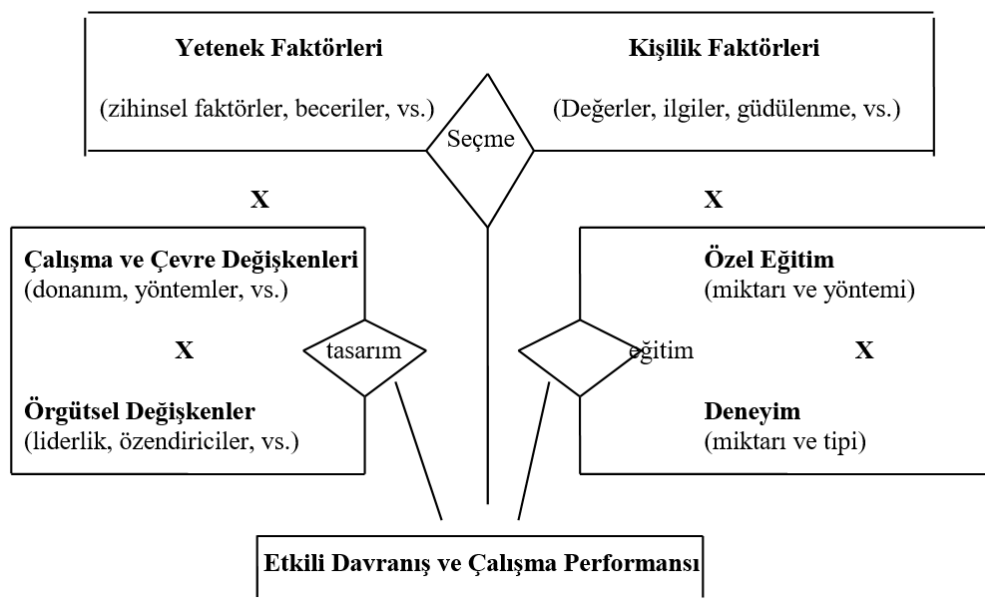
1970'li yıllara kadar endüstri psikologlarının çabaları, işle ilgili çeşitli davranışlarla (örneğin performans düzeyi, işyerinde personel devir hızı, iş kazalarının sıklığı, devamsızlık, vb.) belli bazı değişkenler (örneğin; bireysel farklılıklar, örgütsel karakteristikler, özendiriciler, grup yapısı, araç-gereçlerin tasarımı, çalışma koşulları, vb) arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelmiştir. Bu yönelimin sonucu olarak da çok sayıda ilişkisel araştırma yapılmıştır. Ancak herhangi bir değişkenle (örneğin liderlik biçimi), işyerinde etkili davranışlar sergileme ya da iş performansı arasında her zaman geçerli ya da değişmez bir ilişkiden söz etmek oldukça zordur. Çünkü insanların işle ilgili davranışları, çeşitli faktörlerin farklı şekillerde biraraya gelerek ve

¹ Öğülmüş, S. (2016). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı

birbirleriyle etkileşerek oluşturdukları kombinasyonlardan etkilenmektedir. Başka bir deyişle, farklı işlerde farklı değişkenler birbirleriyle etkileşerek çalışanların o işteki performanslarını ve işyerinde etkili davranışlar sergileyip sergilemeyeceklerini belirlemektedir. Örneğin bir özendirici türü bazı kişiler ve bazı işler için uygun olabilir; aynı özendirici başka kişiler ve başka işler için uygun olmayabilir. Endüstri psikolojisi alanında değişkenlerin çeşitli şekillerde biraraya gelmesiyle oluşan kombinasyonların incelenmesine ancak 1970'lerde başlanmıştır.

İşle ilgili davranışsal araştırmaların çalışma yaşamının karmaşık bütünlüğü içerisinde yapılması gerektiğini vurgulayan Uhlener (akt., McCormick ve Ilgen, 1985), Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, etkili çalışmaya ve iş performansına katkıda bulunabilecek farklı değişken setleri betimlemiştir. Araştırmalarda bu değişkenleri tek tek ele almak yerine bunların birbirleriyle etkileşimini incelemek, insan faktörleri mühendisliğinin gelişmesine paralel olarak gelişen "sistemler kavramı" ile de örtüşen bir yaklaşımdır.

Endüstri ve örgüt psikolojisinin dayandığı temel varsayım şudur: **Örgütlerde kendi işlerinde etkili olan bireyler, o örgütün toplam etkililiğine olumlu katkı yaparlar.** Kuşkusuz bunun bazı istisnaları vardır. Örneğin 1970'li yıllarda mikroelektronik endüstrisinde faaliyet gösteren şirketler, mikroelektronik pazarı hızla büyüdüğü için çalışanların etkililiği düşük olmasına karşın başarılı olabilmişlerdir. Buna karşın kendi işlerini çok etkili bir biçimde yerine getiren işçilerin varlığına rağmen, aynı yıllarda çelik endüstrisindeki şirketlerin çoğu, çalışanlarının etkililiğinin düşük olması nedeniyle değil, teknolojilerini yenileyemedikleri için başarılı olamamıştır (McCormick ve Ilgen, 1985).



Şekil 1.1 İnsan performansının etkililiği ile ilişkili olarak, insan faktörü ile sistem değişkenlerinin etkileşiminin kavramlaştırılması (McCormick ve Ilgen, 1985, s. 7).

Örgütlerdeki insanların davranışlarının örgütün toplam etkililiğine katkıda bulunduğu varsayımı, çalışma ortamındaki davranışların anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu anlayış, en azından çalışma yaşamında önemli olduğu düşünülen davranışların neler olduğunu, bunların tanımlanmasını, ölçülmesini ve bu davranışları etkileyen değişkenlerle ilgili bilgilerin geliştirilmesini gerektirir. Çalışma yaşamında hangi davranışların önemli, hangilerinin önemsiz olduğuna karar verebilmek için, öncelikle bir değer yargısında bulunmak gerekir. Örneğin **“bir davranış, örgütün kabul edilen amaçları ve hedefleri üzerindeki etkisi oranında değerlidir”** demek, bu tür bir değer yargısı içerir. Böyle bir değer yargısıyla hareket edildiğinde, örneğin işe devam etme, geç kalma, performans, işi bırakma gibi davranışlar, geçmişte olduğu gibi günümüzde de kuşkusuz işle ilgili önemli davranışlar olarak kabul edilecektir. Bununla birlikte özellikle son zamanlarda işle ilgili davranışlar alanını, insanın diğer yaşam alanlarındaki davranışlarını da içerecek şekilde (örneğin çalışanların sağlığı, aile yaşamı, çocuğunun eğitimi, özel günleri, vb. içerecek şekilde) genişletme gerekliliği duyulmakta ve bu yönde bir eğilim hızla yaygınlaşmaktadır. Bir davranış, işle ilgili ve örgüt için önemli bir davranış olarak tanımlanınca, kuşkusuz o davranışın nedenlerinin de anlaşılmasına gereksinim duyulmaktadır.

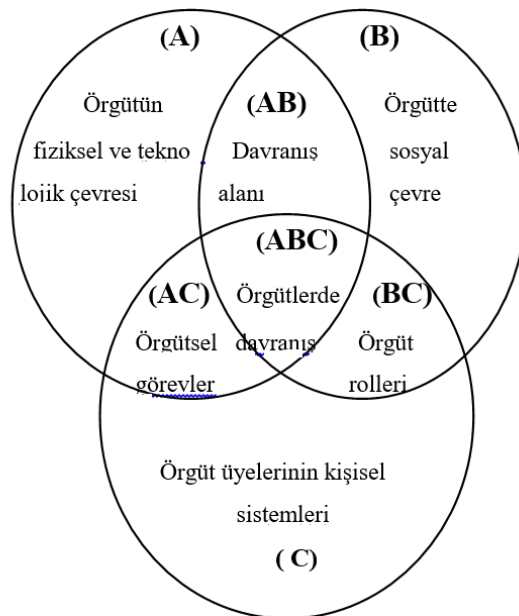
Bir örgütte arzu edilen davranışların gösterilmesini kolaylaştıracak koşullar oluşturulmak isteniyorsa, davranışı ortaya çıkaran süreçler üzerinde odaklaşmak gerekmektedir. Bu koşullar, a) işlerin ya da şirket politikalarının arzu edilen davranışın oluşmasını kolaylaştıracak ve teşvik edecek şekilde tasarlanmasıyla ya da b) işin gerektirdiği yetenek ve becerilerle bu yetenek ve becerilere sahip olan kişiler eşleştirilerek oluşturulabilir. Uygulamada genellikle bu iki yaklaşım birlikte kullanılmaktadır.

İnsanların çalıştıkları örgüt içindeki davranışlarını anlamak için, insan davranışını etkileyebilecek bütün faktörleri dikkate almak gerekir. Bu faktörler tek tek ele alındığı takdirde işlevsel olmayacağı için genellikle gruplandırılarak ele alınmaktadır.

McGrath, örgüt içindeki davranışların anlaşılabilmesi için, birbirinden bağımsız üç sistem ve bu sistemlerin birbirleriyle etkileşimini içeren bir model öne sürmüştür. Önerilen model, Şekil 1.2’de gösterilmiştir.

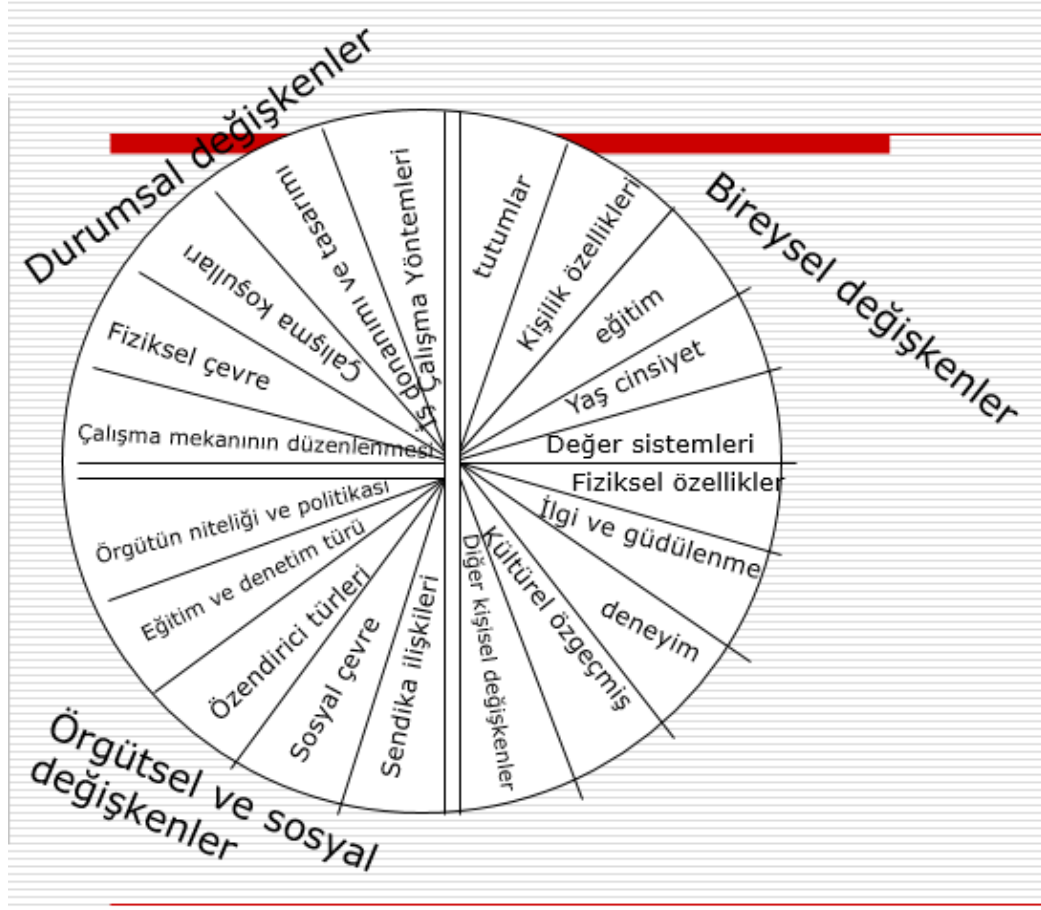
Şekil 1.2’de yer alan A sistemi, davranışın ortaya çıktığı fiziksel ve teknolojik çevreyi temsil etmektedir. B sistemi, davranışın meydana geldiği kişilerarası ilişkiler örüntüsünü ya da sosyal ortamı temsil etmektedir. C sistemi ise, davranışı incelenen kişinin değerlerini, beklentilerini, inançlarını, yeteneklerini ve becerilerini içeren “benlik sistemini” temsil etmektedir.

Şekilde gösterildiği gibi bu sistemler birbirleriyle kısmen örtüşmektedir. Fiziksel ve teknolojik çevre (A) ile sosyal ya da kişilerarası çevre (B) sistemlerinin kesiştiği alan (AB), kişinin örgüt içindeki davranışlarının ortaya çıktığı “davranış alanlarını” temsil etmektedir. Davranış alanı, şekilde de görüleceği gibi ne sadece örgütün fiziksel ve teknolojik çevresi ile, ne de sadece örgütteki sosyal ya da kişilerarası çevre ile açıklanamaz; davranış alanı bu iki sistemin etkileşiminin sonucunda oluşur. Kişi (C) ile sosyal çevre (B) sistemlerinin kesiştiği alan (BC), örgütsel rolleri göstermektedir. Bu roller kısmen bireyin kendisi, kısmen de diğer kişiler tarafından belirlenen “kişiden beklenen davranış örüntülerini” ifade etmektedir. Örneğin aynı işyerinde iki yıldan beri çalışan bir kişiden beklenen davranışlarla aynı işyerinde henüz birkaç günden beri çalışan bir kişiden beklenen davranışlar farklıdır. Fiziksel ve teknik sistem (A) ile kişi sisteminin (C) kesiştiği alan (AC), bireyin yerine getirdiği görevleri temsil etmektedir. Bu da bir işin gerektirdiği teknik özellikler ya da işin gereklilikleri ile kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve diğer kişilik özelliklerinin etkileşimini zorunlu kılmaktadır. AB, AC ve BC alanlarının kesiştiği alan ise (ABC), örgütlerde meydana gelen davranışı temsil etmektedir. O halde örgüt içerisinde sergilenen davranışlar tek başına kişi ile fiziksel çevre ile ya da sosyal çevre ile açıklanamaz; bu sistemlerin ikişerli etkileşimleriyle ortaya çıkan alanların (AB, AC, BC alanlarının) birbirleriyle etkileşimleri incelenerek açıklanabilir.



Şekil 1.2. Örgütlerde davranışın içinde yer aldığı sistemler (McGrath, 1976'dan aktaran: McCormick ve Ilgen, 1985, s.12)

Yukarıda önerilen modele göre, iki ya da üç grup değişken birbirleriyle etkileşmekte ve böylece bireylerin örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin örgüt içindeki davranışlarında ve performansında değişkenliğe de yol açan bu üç grup değişkenle ilgili olarak, Şekil 1.3’de daha özgül faktörlerden bazıları gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Bireylerin işle ilgili davranışlarında değişkenliğe yol açan değişkenler
(Kaynak: McCormick ve Ilgen, 1985, s.14).

İŞLE İLGİLİ DAVRANIŞLARIN ÖLÇÜLMESİ

İş, bir kişinin ekonomideki mal ya da hizmet üretimine ve dağıtımına katılma biçimini gösterir. İnsanın geçimini sağlayabilmesi için bir araç olan iş, hem birey hem de toplum açısından çok daha karmaşık işlemlere ve anlamlara sahiptir. Örneğin; bir insanın işi o insanın kimlerle arkadaşlık yapacağını, zamanının çok büyük bir bölümünü nasıl geçireceğini, toplumdaki statüsünü, yaşam biçimini, hatta yaşayacağı yeri, vb. belirleyebilmektedir. Bu nedenle işle ilgili davranışların incelendiği araştırmalarda çok sayıda değişkenin dikkate alınması gerekmektedir.

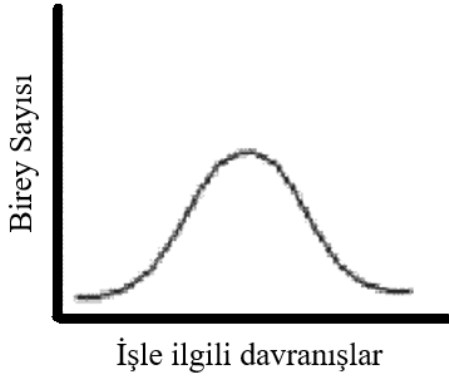
Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji alanında yapılan araştırmalarda, bağımlı ve bağımsız değişkenleri açıkça belirtmek gerekir. Zira bazı araştırmalarda örneğin iş performansının (bağımsız değişken) iş doyumunu (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi araştırılırken; başka bazı araştırmalarda iş doyumunun (bağımsız değişken) iş performansı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi araştırılmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1985). Bununla birlikte çok sayıda araştırmada örgütün yönetim biçimi, çalışma yöntemleri, örgüt iklimi, vb. gibi değişkenlerin bağımsız değişken olarak ele alındığı; iş performansı, moral düzeyi, kaza oranları, vb. gibi değişkenlerin de bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir.

İnsanların işle ilgili davranışlarının iki boyutta farklılaşabileceği düşünülerek, bu iki boyutta davranışları ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmekte ve kullanılmaktadır.

İşle ilgili davranışların farklılaşabileceği boyutlardan biri davranışın niceliği, diğeri de davranışın niteliğidir. Nicelik boyutunda, örneğin bir kişinin belli bir işteki performansı, iş sırasında yaptığı hata sayısı ile ölçülebilmektedir. Aynı şekilde, bir kişinin o işte ne kadar süreden beri çalıştığı, ne kadar devamsızlık yaptığı, ne sıklıkta geç kaldığı, vb. sayısal olarak ölçülebilir. İşe yönelik tutumu, işinde harcadığı çaba, işten elde ettiği doyum da soru listeleri ya da envanterler kullanılarak ölçülebilmektedir. Davranışların farklılaşabileceği diğer boyut, davranışın niteliğidir. Davranışın niteliği; belli bir davranışın ne kadar iyi ya da kötü (istendik ya da istenmedik) olduğunu belirten çift yönlü bir ölçekle ölçülebilir. Örneğin bir işgörenin birim zamanda ürettiği ürünün niteliğinin iyi mi kötü mü olduğu değerlendirilebilir. Bu tür değerlendirmelerde genellikle tüm işgörenlerin üretimlerinin ortalaması ölçüt olarak alınır. Bu noktada iki farklı sorunla karşılaşılabılır: 1) ölçüt olarak kullanılan ortalama üretim miktarı ile üretilen mal ve hizmetlerin niteliği, gruptan gruba değişebilir, 2) usta bir işgören ile acemi bir işgörenden beklenen üretim, hem üretimin miktarı hem de üretimin niteliği açısından farklı olabilir. Bu tür sorunlarla karşılaşılmamasına rağmen yine de iş performansı, iş doyumunu, çaba düzeyi, işe devamsızlık ya da işe geç gelme sıklığı gibi değişkenler ölçülebilir ve değerlendirmelere temel oluşturabilir.

İŞLE İLGİLİ DAVRANIŞLARDA DEĞİŞKENLİĞE YOL AÇAN ETKENLER

Çalışanların işle ilgili davranışlarının nicelik ve nitelik boyutlarındaki değişkenlik, daha önce de değinildiği gibi, davranışı etkileyen çok sayıda etken ve bu etkenlerin farklı şekillerde biraraya gelmesiyle açıklanabilir. Bununla birlikte, belli bir işte çalışan çok sayıda kişinin işle ilgili davranışlarının, örneğin iş performansının, normal dağılıma uygun bir dağılım gösterdiği varsayılır.



İşle ilgili davranışlarda değişkenliğe yol açan etkenler, kişisel ve durumsal değişkenler olmak üzere iki genel grupta toplanabilir. Bu değişkenleri Şekil 2'de görmek mümkündür.

Kişisel Değişkenler

Bu grupta bireyin yetenekleri, kişilik özellikleri, değerleri, fiziksel özellikleri, ilgileri, güdülenme düzeyi, yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, deneyimi, genel kültür düzeyi ve diğer kişisel özellikleri yer almaktadır. Bu değişkenlerin her biri ve bunların çeşitli şekillerde bir araya gelerek oluşturacakları farklı bileşimler, bireylerin işle ilgili davranışlarında değişkenliğe neden olabilir. Tarihsel olarak incelendiğinde de endüstri psikologlarının öncelikle bu tür değişkenlerle ilgilendikleri görülmektedir.

Durumsal Değişkenler

Bu grupta çalışma yöntemleri, işyerindeki donanımın tasarlanış biçimi ve mevcut durumu, işyerinin düzenleniş biçimi, fiziksel çevre koşulları, örgütün niteliği ve politikası, eğitim ve denetleme biçimi, kullanılan özendiriciler, örgütün sosyal çevresi ve örgütün diğer örgütlerle ilişkileri gibi değişkenler yer almaktadır. Kişisel değişkenlerde olduğu gibi, durumsal değişkenler de tek tek ya da değişik şekillerde bir araya gelerek işle ilgili davranışlarda değişkenliğe yol açabilmektedir.

Bir kişinin aynı işi yapmak üzere bir örgütten başka bir örgüte geçtikten sonra işle ilgili davranışlarında (örneğin performans düzeyi, elde edilen kazanç miktarı, doyum düzeyi, işe devamsızlık oranı, geç gelme sıklığı, vb.) farklılıklar gözlenebilmektedir. Bu olgu aslında işle ilgili davranışlarda, kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşiminin önemini göstermektedir. Başka bir deyişle, kişisel ve durumsal etkenlerin farklı şekillerde bir araya gelmesi, işle ilgili davranışlardaki değişkenliğe yol açmaktadır.

İşle ilgili davranışların belirleyicisi olarak bireysel ya da durumsal değişkenlere öncelik vermek, endüstriyel ve organizasyonel psikolojide iki farklı yaklaşımı yansıtır: İşe uygun

bireylerin seçilmesi ya da işlerin, bireylerin özelliklerine göre planlanması. Bu iki grup değişkenin etkileşimi bir yana bırakıldığında; durumsal değişkenlerin, bireyin de içinde bulunduğu bir sistemin özellikleri olduğu görülür. Bu durumda, örgütteki bireylerde istenilen davranışı ortaya çıkaracak bir ortam oluşturmak amacıyla bu değişkenleri kontrol etmeye çalışmak olasıdır. Ancak bu noktada artık bireylerden çok, örgütün ya da sistemin performansı ile ilgileniliyor demektir. Bu da, örgütlerin yapısı, işleyişi ve yönetimi hakkındaki görüşlerde meydana gelen değişikliklerin incelenmesini gerektirir.

Tarihsel olarak incelendiğinde, hemen hemen her toplumda ve her dönemde silahlı kuvvetlerin (orduların), az sayıda yöneticinin (subayın) yönettiği çok büyük örgütlerden biri olduğu görülür. Silahlı kuvvetlerde yöneticilerin görevi, eldeki silahların iyi bir şekilde kullanılabilmesi için en etkili taktikleri saptamak ve uygulamaktır. Bunun için de, erleri (astları), kendilerine verilen emirleri tam olarak yerine getirmeye zorluyorlar; azarlama, dayak ve hatta idam cezası gibi yöntemlere başvuruyorlardı (Bilgin,1988).

Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan ve gün geçtikçe büyüyen endüstriyel örgütlerin yöneticileri de, örgütlerindeki işgörenlerin daha etkili çalıştırılması için neler yapılabileceği sorunuyla karşılaşmışlardır. Çok sayıda insanı etkili bir şekilde çalışmaya güdülemek için , örnek alabilecekleri hemen hemen en büyük örgüt olan silahlı kuvvetlerin başvurduğu ceza yöntemlerine başvuramazlardı. Zira bu tür örgütlerde askeri disiplin yoktu ve çalışanlar da "esir" değildi. Endüstriyel organizasyonlardaki işgörenleri çalışmaya güdülemek için başka yöntemlere başvurmak gerekliydi. Yirminci yüzyılın başında F.Taylor tarafından önerilen "bilimsel yönetim anlayışı", 1930'larda gelişen "insan ilişkileri yaklaşımı" ve daha sonraki yıllarda geliştirilen modern yaklaşım ya da sistem yaklaşımı bu arayışlarla açıklanabilir.

İşle İlgili Davranışları Etkileyen Örgütsel ve Sosyal Değişkenler

İnsanlar belli bir örgüt içinde doğarlar, çeşitli örgütlerde eğitim-öğretim görürler ve zamanlarının çoğunu çeşitli örgütlerde çalışarak harcarlar. Örgütlerin, insanların yaşamında önemli bir yer tutması ve işle ilgili davranışlarda değişkenliğe yol açan etkenlerden biri olması nedeniyle, "örgüt" kavramı, endüstri psikolojisinde önemli bir yere sahiptir.

Örgüt; iş bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümü olarak tanımlanabilir (Schein,1978). Örgütlerin en önemli özelliği, üyelerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen kuralların açıkça saptanmış olmasıdır. Kuralların açıkça belirlenmiş olması, üyeler arasındaki belirsizlikleri ve anlaşılmayan durumları ortadan kaldırarak aralarında dengeli bir uyumun doğmasına yardımcı olur.

Örgütlerde uyulması gereken kuralların neler olduğu sorunu oldukça eskidir. Örneğin; işe uygun insanlar arasında nasıl bir iş bölümü yapılmalıdır? Bu iş bölümünü kimler yapacaktır? Bu işi yapacak insanlar nasıl seçilecek ve eğitileceklerdir? Bunları idare edecek kurallar nelerdir? Bu insanların çalışmaları karşılığında ne kadar ücret ödenecektir? İş bitinceye kadar örgüt nasıl yaşatılacaktır?

Sorular aynı olsa bile, teknolojinin gelişmesi ve eğitim düzeyinin yükselmesi gibi nedenlerle, bu sorulara geçmişte verilen yanıtlarla günümüzde verilen yanıtlar aynı değildir. Dahası, günümüzde örgütlerde çalışan insanların güdülenmesi konusundaki düşünceler de değişmiştir. Bu yüzyılın başında, örneğin, insanlar yalnızca ekonomik araçlarla çalışmaya güdülendirilirken, yani yalnızca paranın bireyleri tatmin ettiği düşünülürken, bugün artık paradan başka etmenlerin de insanların güdülenmesinde önemli rol oynadığı anlaşılmıştır. Günümüzde artık "ekonomik insan" modelinin yerini, "karmaşık insan" modeli almıştır. Diğer bir deyişle, çok sayıda insanın etkinliklerinin en akılcı (rasyonel) bir biçimde nasıl koordine edilebileceği ve bu bireylerin sosyal katılımlarının nasıl sağlanacağı sorusuna, çeşitli örgüt ve yönetim kuramları çerçevesinde farklı yanıtlar verilmektedir.

Aşağıda, öncelikle örgütlerde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümünde psikolojinin yeri (yönetim ve psikoloji arasındaki ilişkiler) üzerinde durulacak, daha sonra da endüstriyel ve organizasyonel psikoloji açısından da önemli bir gelişme olan örgüt yönetimine çeşitli yaklaşımlar tanıtılacaktır.

Yönetim ve Psikoloji Arasındaki İlişkiler

Örgütlerin yönetiminde karşılaşılan ve bu sorunların çözümünde psikolojinin yararları şunlardır (Eren, 1984):

1. Örgütlerin öncelikli sorunlarından biri, işe uygun personelin seçilmesi ve yerleştirilmesidir. Zira bir örgütün etkililiği, büyük ölçüde işe uygun personel seçimine ve yerleştirilmesine bağlıdır. Bu süreç içerisinde psikolojik ölçme araçlarından yararlanılarak daha isabetli seçme ve yerleştirme işlemi yapılabilir.

2. Örgütlerde karşılaşılan sorunlardan biri, işyerlerindeki düzenlemeler ve çalışma koşullarıyla, insanın bedensel ve zihinsel yapısı arasında uygunluk sağlanamamış olmasıdır. Bu tür düzensizlikler, bireylerde bedensel yorgunluğun yanı sıra psikolojik yorgunluklara da (monotonluğa) neden olmaktadır; iş güvenliği azalmakta, iş kazaları artmaktadır. Endüstri psikologlarının çalışmaları sayesinde, iş yerlerinin insanın bedensel ve psikolojik yapısına uygun bir biçimde düzenlenmesi (bina, araç-gereçlerin düzenlenmesi, aydınlatma, iklim koşulları, gürültünün azaltılması, vb.), iş yerlerinde görev yetki ve sorumlulukların daha etkili

bir şekilde dağıtılması (işi benimseme, kararlara katılma, sorumluluk yüklenme, işi tamamlama ve bir eser yaratma, doyumsuzluğu azaltma, vb.) sağlanabilir.

3. Örgütlerde karşılaşılan diğer bir sorun, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Örgütlerde ast-üst ilişkilerini iyileştirmek ve etkili bir emir kumanda geliştirebilmek için; astın psikososyal durumu, üstlerin otorite kurma ya da emir verme biçimi ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu konular ise psikolojinin inceleme alanına girer.

4. İnsanların etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, çalışmaya güdülenmiş olmaları gerekir. İnsanların çalışmaya nasıl güdülendikleri ve bu amaçla hangi özendirme araçlarından yararlanılabileceği de psikolojinin inceleme konusudur.

5. Örgütlerin ve yönetimin etkili olabilmesi için, çalışanların örgüte ve yöneticilere yönelik tutumlarının ölçülmesi, örgüte ve yönetime karşı olumlu bir tutum geliştirmeleri gerekir. Çalışanların moraliyle de ilgili olan bu konu psikolojinin inceleme alanıdır.

6. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin astlar üzerinde etkili bir yönetsel otorite kurmalarına bağlıdır. Bu da yöneticilerin insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmalarını gerektirir.

7. Örgütlerin yaşaması, ürettikleri mal ve hizmetleri tüketicilere etkili bir biçimde ulaştırabilmelerine bağlıdır. Bir ürünü tüketicilere (müşteriye) satabilmek; tüketicilerin isteklerini, özelliklerini, satın alma güdülerini, vb. bilmeyi; tüketicileri firmaya, markaya ve mal ya da hizmete bağlamayı gerektirir. Bu da psikolojiden yararlanmayı zorunlu kılar.