



Amaçlanan mı, Algılanan mı Sorunsal Bağlamında İKY Uygulamalarının Etkinliğinin Çalışanlarca Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma¹

A Research on Assessing the Effectiveness of HRM Practices on Employees: In the Problematic of Perceived or Intended Context

Meryem AYBAS

Kafkas Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, Kars, Türkiye

orcid.org/0000-0001-6133-7238

meryemaybas@gmail.com

Özet

İKY uygulamalarının etkinliği, özellikle kaynak temelli yaklaşımla birlikte insanın temel kaynak olarak öne çıkmasıyla akademik ve uygulamalı yazında daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Bilgiye dayalı ekonomik yapısal gelişmeler, beyaz yakalı çalışanlardan daha fazla beklentiyi beraberinde getirmiştir. Beyaz yakalı ve bilgi işçisi olarak da ifade edilen kas gücü yerine zihin gücünü ve bilgiyi kullanan çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgüt amaçları doğrultusunda gösterdikleri performans ve ekstra çabalar küresel rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüzde örgütler ve İKY alanının temel gündem maddeleridir. Bu kapsamda bu çalışma, çeşitli sektörlerden beyaz yakalı çalışanların hali hazırda çalışmakta oldukları örgütte fonksiyonel olan İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeleri ve bunun yanı sıra İKY'den ne tür beklentiler içerisinde olduklarının sorgulanması amacını taşımaktadır. Ayrıca çalışanların demografik profilleri açısından İKY uygulamalarında algısal açıdan bir farklılık gösterip göstermediği belirlenerek, bunun sonucuna göre İKY politikaları açısından ne gibi farklı uygulamalar takip edilmesi konusunda fikir vermek amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İKY, Algılanan İKY, Amaçlanan İKY, Etkinlik

Abstract

The effectiveness of HRM practices has begun to be discussed more and more in academic and practical writing, with the emphasis on human as a fundamental resource, especially with the resource-based approach. Economic structural developments based on information brought more expectation from white-collar workers. Instead of muscular power, which is also referred to as information workers, white-collar workers and informed loyalties, the performance they demonstrate in terms

¹ Bu makale Meryem Aybas'ın doktora tezinden üretilmiştir.

of organizational goals and extra efforts are the main agenda items for organizations and HRM today, as the intensity of global competition increases. In this context, this study seeks to examine the effectiveness of HRM practices that are functional in organizations where white collar employees are currently working in various sectors, as well as to question what kind of expectations HRM has in the organization. In addition, it is aimed to give an idea about the different applications of HRM policies in terms of HRM policies by determining whether the employees show a perceptual difference in HRM practices in terms of demographic profiles.

Keywords: *HRM, Perceived HRM, Intended HRM, Effectiveness*

1. Giriş

İKY üzerine yapılan çalışmaların çoğunlukla makro ve stratejik düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, olan yerine olması gereken ve amaçlanan İKY üzerinden veriler elde edilmeye çalışılmıştır. İKY alanındaki araştırmaların çoğunluğu içerik yönelimli İK değerlendirmeleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalarda İKY uygulamalarının varlığı veya yokluğu, kullanım sıklığı, kapsamı, geliştirilebilirliği İK meslek mensuplarına sorularak bilgi edinilmeye çalışılmaktadır (Delmotte, De Winne ve Sels, 2012, s. 1483).

İKY uygulamalarının, çalışan davranışları üzerindeki etkisi araştırılırken, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmanın, İKY profesyonellerinin stratejik düzeyde raporladıkları amaçlanan İKY uygulamalarından daha güvenilir veriler sunduğu konusunda görüşler söz konusudur (Alfes vd., 2013, s. 331). Buna göre örgütün İKY stratejisiyle ilgili uygulanan politikalara ilişkin veriler, çalışanların İKY ile ilgili inanç ve deneyimlerini aydınlatmaya yetmeyecektir. Nishii, Lepak ve Schneider'in (2008) de ifadesiyle, İKY politika ve uygulamalarının etkileri ve hedeflerinin bireysel algılamaları kaçınılmaz olarak farklılaşacaktır. İKY uygulamalarının algısal olarak ölçülmesi, bireysel tutum ve davranışların tahmin edilmesinde İKY ya da hat yöneticilerinin puanlandırmalarından daha yakın sonuçlar sağlayabilir. Bireylerin geçmiş deneyimleri, değerleri ve inançları, aynı İKY sistemini farklı bir biçimde yorumlamalarına neden olacaktır. Bundan dolayı aynı İKY sistem ve uygulamalarına karşı verilecek davranışsal ve tutumsal tepkiler de birbirinden farklılaşacaktır. Dolayısıyla bireysel davranış ve tutumların tahmininde İKY uygulamalarının nasıl algılandığının ölçülmesi önemli bir bilgi kaynağını oluşturacaktır (Guest, 1999; Guest, 2011; Gratton ve Truss, 2003; Conway ve Monks, 2008; Kuvaas 2006, Alfes vd., 2013).

Görünüşte bir İKY uygulaması çalışanlara iletilen mesajıyla veyahut onların bunu nasıl deneyimledikleri ile ilgili olarak herhangi bir şey söylemez. Bundan dolayı algılanan İK uygulamalarının amaçlanan İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında daha büyük bir ihtimalle çalışanların tutum ve davranışlarını tahmin ettiği, öncülü olduğu ifade edilebilir (Delmotte, De Winne ve Sels, 2012, s. 1483). Bir örgütteki çalışanların İKY ile ilgili tecrübe ve inançlarını örgütün İKY stratejisini sunduğu plan ve politika verileri ile anlayabilmek imkânsızdır. Çalışanların İKY politika ve uygulamalarının hedef ve etkisi hakkındaki algılamaları değişkendir (Gratton ve Truss, 2003; Conway ve Monks, 2008; Nishii, Lepak ve Schneider, 2008; Alfes vd., 2013). Gerçekleşen İK uygulamaları, teorik olarak amaçlanan İK uygulamalarının hayata geçirilen kısmını ifade etmektedir. Çoğunlukla gerçekleşen İK uygulamaları, en başta amaçlanandan farklılık göstermektedir. Bunun nedeni karar vericilerin tasarladıkları İK sisteminin nadiren mükemmelen uygulanmasıdır (Wright ve Nishii, 2007).

Edgar ve Geare (2009) yaptıkları çalışmaya göre, İKY uygulamalarını en olumlu algılayanlar üst yöneticiler olurken; şefler ve çalışanlar bunun gerisinde kalmıştır. Bu durumu Wright ve Nishii (2007)'nin amaçlanan ve gerçekleşen İK uygulamaları bağlamında açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre üst yöneticiler amaçlanan ve politika gözüyle İKY uygulamalarını değerlendirirken, şeflerin gerçekte uygulayıcı olarak gerçekleşen İKY uygulamalarını değerlendirdikleri ve de çalışan görüşlerinin ise bu uygulamalara karşı verdikleri tepki neticesinde şekillendirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışma sonucunda üst yöneticilerin örgütün paylaşılan değerlerine bir grup olarak daha fazla eğilim gösterdikleri buna karşılık, şefler ve çalışanların bu konudaki algılamalarının çok güçlü olmadığı tespit edilmiştir.

Amaçlanan İKY uygulamalarının üst düzey yönetici, gerçekleşen İK uygulamalarının şef ve uygulayıcı konumdaki yöneticiler, algılanan İK uygulamalarının ise çalışan tepkilerini ölçebilmek için bizzat mevcut gerçekleşen uygulamaya maruz kalan çalışanlara sorularak öğrenilebileceği iddia edilebilir. Gerçekte amaçlanan, gerçekleşen veyahut algılanan bazda ölçülen İK uygulamalarının her biri farklı bir durumu ölçmektedir. Ayrıca Wright ve Nishii (2007), uygulama bazında da her bir uygulamacının kendine göre bir uygulama biçimi olabileceğini bu noktada yine genel ölçümlerde değişkenlik oluşabileceğini ifade etmişlerdir.

İKY ile ilgili araştırmalarda ölçüm biçimlerinin amaçlanan, gerçekleşen ve algılanan bağlamda tasarlanması sonuçların doğru yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda bu çalışma İKY uygulamalarının etkinliğinin çalışanlarca nasıl algılandığını ve çeşitli değişkenler açısından nasıl farklılaştığını incelemeyi amaçlamaktadır. Takip eden kısımlarda sırasıyla incelenen İKY uygulamaları hakkında kuramsal çerçeve, metodoloji ve bulgular yer almaktadır.

2. İKY Uygulamaları Kuramsal Çerçeve

İKY uygulamalarının literatürde tekil olarak inceleyen çalışmalar olduğu gibi farklı uygulamaların kombinasyonu biçiminde inceleyen çalışmalar da söz konusudur. Hartog ve Verburg (2004), bu kombinasyonların yalnızca sinerjik bir etkisinin olmadığı birbirini ikame edilebildiğini veya birbirine karşı işleyebileceğine ilişkin görüşlerin olduğunu ifade etmiştir.

İKY'de uygulanan bireysel uygulamalardan oluşturulmuş topluluklar (bundles) işletmelerin performanslarını olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çünkü bu birbirleriyle uyumlu bireysel uygulamalar aralarında sinerjik bir etki oluşturarak spesifik iş gücü niteliklerinin artmasına neden olurlar. Bundan dolayı topluluğun etkisi en iyi bireysel uygulamalardan daha fazla olur. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan İKY uygulamaları birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalara tabi olmuştur (Batt, 2002; Boselie, Dietz ve Boon., 2005; Lepak vd., 2006; Sun vd., 2007). Bunlar arasında çalışanları güçlendirici İKY uygulamaları, motivasyon artırıcı İKY uygulamaları, beceri artırıcı İKY uygulamaları sayılabilir.

İKY araştırmacıları, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel performansı etkilemesinde üç aracı süreci vurgulamaktadırlar. Yüksek performanslı iş sistemleri a) çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırarak, b) çalışanları eyleme bulunabilmeleri için güçlendirerek, c) harekete geçmeleri için motive ederek performansı etkiler (Becker ve Huselid, 1998; Combs vd., 2006).

İKY uygulamalarının bireysel mi çoklu mu uygulanması tartışmalarında İKY'nin bir sistem olarak, bireysel uygulamalardan daha fazla etkili olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra İK sistemlerini inceleyen araştırmacılar İK'yı toplanabilir (kümülatif) nitelikte indeksler halinde analiz etmektedir (Combs vd., 2006). Jiang, Lepak, Hu ve Baer (2012) ise İKY'nin alt boyutlar halinde kategorize edilerek incelenebileceğini belirtmiş ve bunun yeni olmadığını ifade etmişlerdir. Jiang ve arkadaşları (2012) İKY uygulamaları-örgütsel sonuçlar ilişkisindeki aracı mekanizmaların neler olduğunu inceledikleri meta analiz çalışmasında, İKY uygulamalarını beceri temelli, motivasyon temelli ve fırsat-güçlendirme temelli olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bu üç İKY uygulaması boyutu beşeri sermaye ve çalışan motivasyonunu doğrudan ve dolaylı biçimde etkileyerek finansal sonuçlara katkıda bulunmaktadır. İKY uygulamalarının alt boyutlara ayrılmasında kullanılan yaklaşımlardan biri de beceri-motivasyon-fırsat (AMO) yaklaşımıdır (Jiang vd., 2012; Subramony, 2009; Lepak vd., 2006). Bu yaklaşım çalışan performansının beceri-motivasyon ve fırsat unsurlarının bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Eğer İKY sistemleri beceri-motivasyon ve uygulama fırsatlarını arttıracak şekilde tasarlanırsa çalışan performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Seçici işe alma bilgi beceri ve yeteneklerin örgütlere getirilmesinde önemli bir rol oynar. Bunun yanı sıra, eğitim, iş tasarımı, ücretlendirme de beceri geliştirmeye ilişkili olabilir. Bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmak aynı zamanda gösterilmesini beraberinde getirmediğinden çalışanların motive edilmesi gereklidir. Teşvik edici ücretlendirme, geliştirici performans değerlendirme, işsel kariyer fırsatları gibi uygulamalar çalışanların sahip oldukları potansiyelleri gösterebilmesi için kullanılan motivasyon araçlarıdır. Çalışanlar bilgi, beceri ve yetenekli hatta bu potansiyellerini gösterebilmek için motive olmuş olsalar dahi örgüt yapısı ve iş tasarımının bu potansiyellerini gösterebilmeleri için fırsatlar sunması gereklidir. Katılım programları, iletişim ve bilgi paylaşımı ve istihdam güvencesi kişinin potansiyelini gösterebilmesi için fırsat tanımış olacaktır (Combs vd., 2006). İKY uygulamalarının bu kavramsal çerçevede sınıflandırılmasına ilişkin olarak son zamanlarda benimsenen ve geçerlilik sunan görgül çalışmalar bulunmaktadır (Jiang vd., 2012; Huselid, 1995; Liao vd., 2009; Subramony, 2009).

2.1. Beceri arttırıcı İKY Uygulamaları

Beceri arttırıcı İKY uygulamaları, uygun nitelikte vasıflı çalışanların temin edilmesi için tasarlanır. Kapsamlı ve seçici işe alma prosedürleri ve kapsamlı eğitim programları beceri arttırıcı İKY uygulamalarını oluşturmaktadır (Lepak vd., 2006; Jiang vd., 2012). Öncelikle işletme stratejilerine uygun olarak doğru elemanı seçmek, sonrasında ise seçilen elemanları kapsamlı eğitim programlarıyla sürekli öğrenmelerini teşvik edip yenilik ve katma değer oluşumuna katkı sunmak, değişime hazır hale getirmek, adaptasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak amaçlanır.

Seçici işe alma

İKY doğru insanları doğru işe yerleştirip motive ederek gerekli performansı göstermelerini sağlamaya çalışır. Bir işletmenin beşeri sermayeyi arttırabilmeleri için en belirgin yollardan biri seçici işe alma faaliyetidir. Normal seçici olmayan basit ve informal yöntemlerle yapılan seçim faaliyetleri daha çok vasıflı olmayan ve yarı vasıflı çalışanların işe alınması için uygun olabilir. Özellikle üretim işletmelerinde ikame edilebilir çalışanların daha kısa ve standart süreçlerle seçilmesi maliyetlerin kısılmasını sağlayacaktır. Ancak özellikle bilgi işi ve bilgi işçisinin önem kazandığı günümüzde

özellikle örgüte rekabet avantajı kazandıracak en iyi ve en parlak çalışanların seçilmesi için seçici işe alma uygulamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Seçici işe alma faaliyeti genel olarak daha uzun zaman alır. Daha fazla maliyet oluşturur ve daha fazla insandan bilgi almayı gerektirir (Snell ve Dean, 1992). Dikkatli bir seçim yapmak çalışan ve şirket arasındaki en iyi uyumu sağlayan kritik bir İKY uygulamasını oluşturmaktadır. Eski Citycorp CEO'larından Walter Wriston'a göre; "İlk seferde doğru kişiyi doğru yere yerleştirdiğiniz takdirde daha başka bir şey yapmak zorunda olmazsınız. Yanlış kişiyi ise size kazandıracak hiçbir yönetim sistemi yoktur." Seçici işe alma, kapsamlı eğitim programları ve içsel terfi uygulamaları birbirini tamamlamaktadır. Doğru işe doğru elemanın alınabilmesi için özellikle işlerin çok iyi bir biçimde analiz edilmesi, şirketin ihtiyaçları ve ürünleri, şimdi ve geleceği ve kilit bireylerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizler tamamlandıktan sonra tüm farklı ihtiyaçlar eşleştirilerek giderilmek zorundadır. Bu anlamda stratejik bir duruşla şirketin gelecekteki ihtiyaçları için çalışanların hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyacağını belirlenmesi gerekecektir (Schuler ve MacMillan, 1984).

Kapsamlı Eğitim Programları

Geleneksel beşeri sermaye kuramının odak noktası eğitim ve beceri geliştirme faaliyetlerine yatırım yapılmasını içermektedir. Seçici işe alma faaliyetine paralel olarak kapsamlı eğitim programlarının devreye girmesi gereklidir. Vasıflı olmayan ya da yarı vasıflı çalışanlar için eğitim standart, düşük maliyetli, kısa dönemli ve kısıtlı iken seçici işe alma faaliyetiyle işe alınan vasıflı çalışanların sürekli kendilerini işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yenileyebilmeleri ve yetiştirebilmeleri için kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır. Kapsamlı eğitim programları maliyeti daha yüksek, daha sık ve kapsamlı, daha yapılandırılmış ve biçimsel programlar olma niteliklerini taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin maliyeti vasıflı çalışanların işletme verimliliğine uzun dönemde sağladığı katkı ile düşünülmesi gerekir (Snell ve Dean, 1992).

2.2. Motivasyon Arttırıcı İKY Uygulamaları

Motivasyon arttırıcı İKY uygulamaları çalışan motivasyonunun arttırılması için tasarlanan İKY faaliyetleridir. Bunlar içerisinde geliştirici performans değerlendirme, teşvik edici ücret ve ödül, terfi ve kariyer geliştirme fırsatları ve istihdam güvencesi yer almaktadır (Jiang vd., 2012).

Geliştirici Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme yöneticilerin kendileri ve çalışanları için amaç ve beklentileri şekillendirme ve netleştirmelerinde yardımcı olmaktadır. Özellikle düşükzayıf performansın düzeltilmesi, iyileştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Geleneksel rutin faaliyetler içeren üretim işleri için sistem belli davranışları gerekli kıldığı için performansın değerlendirilmesinde büyük ölçüde çıktılar esas alınır. Hataları bulma ve düzeltme amacı taşır. Performans değerlendirmenin gelişimsel yönüne daha az zaman ve finansal kaynak ayrılmaktadır (Snell ve Dean, 1992, s. 475). Geliştirici performans değerlendirme ise; geleneksel açıdan performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alan ve işletmelerin diğer insan kaynakları işlevleriyle bütünlük ve uyum içerisinde faaliyet gösterebilecek sistem arayışı nedeniyle ortaya çıkmış olan performans yönetimi kavramı kapsamında değerlendirilebilir. Bu bağlamda performans yönetim sistemi; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç olarak tanımlanabilir (Uyargil,

2013, s. 2). Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yılda bir veya birkaç kez formlar eşliğinde değerlendirilmesini içerir. Diğer yanda performans yönetimi, sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili bir geri besleme sağladığı ve sonunda değerlendime yapılan sistemi oluşturmaktadır (Uyargil, 2013, s. 3). Bu bağlamda değerlendirilebilecek olan ve yüksek performansı hedefleyen gelişimsel performans değerlendirme uygulamaları, sürekli iyileştirmeyi amaçlar. Tamam denilen, tatmin edici bir performans düzeyi yoktur. Çalışanların takdir haklarını ve esnekliklerini gerektiren işler için daha uygundur. Kurulu rutinlerin ötesinde çalışanların yeni ve yaratıcı yollar keşfetmesi beklenir. Gelişim odaklı performans değerlendirme geleneksel performans değerlendirmeden performansın kontrolü açısından daha zor bir nitelik taşımaktadır. Gelişimsel performans değerlendirmenin uygulandığı çalışanların performanslarının ölçülmesinin zorluğuna karşılık, oluşturdukları ekonomik etki oldukça yüksektir ve bu tür çalışanların değerlendirilmesi kontrolü bu açıdan son derece önem taşımaktadır. Gelişim odaklı-geliştirici performans değerlendirmede yöneticilerin geri beslemeye zaman ayırması, problemleri tartışmaları, iyileştirme yapılacak alanları tanımlamaları gerekmektedir. Bu tür performans değerlendirmenin amacı kontrol etmekten çok çalışanları geliştirmek ve ekstra katkı sunmalarını sağlamaktır (Snell ve Dean, 1992, s. 475). Özellikle bilgi yoğun ve hizmet sektörlerinde çalışanlar için gelişimsel performans değerlendirmenin uygun olduğu söylenebilir.

Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme

İşletmelerin beşeri sermayeden yeterince yararlanabilmeleri için bireylerin işletme çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlayacak yöntemler geliştirmeleri gereklidir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi ve çalışanların katılımını destekleyecek ücret sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Kişiyeye dayalı ücret sistemleri bu ihtiyaç doğrultusunda geliştirilmiş örgütsel araçlardan biridir (Acar, 2007, s. 130). Geleneksel işlerde her şey standart ve sınırlayıcı olduğu için bireysel farklılıklar dikkate alınmamaktadır. Oysaki günümüzde rekabet avantajı kazanmak için örgütlerin eşsiz, ikame edilemez, nadir, taklit edilemez kaynaklara ihtiyacı olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönemde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden yüksek düzeyde yararlanmak ve örgüt amaçları doğrultusundaki ekstra katkıları büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki performans ve beceri düzeyleri arttıkça bireysel farklılıkların ekonomik katkıları daha yüksek olacaktır. Bundan dolayı üstün performans gösteren daha vasıflı çalışanların, oransal olarak daha yüksek ücret almaları ve ödüllendirilmeleri gibi uygulamalar, çalışanların örgüte kazandırılması, elde tutulması ve daha yüksek performans ve katma değer kazandırmaları adına motive edici bir strateji haline gelmiştir. Ödüllendirme sistemleri bu anlamda çok önemli bir araçtır. Özellikle iç ve dış eşitliği dikkate alan eşit ve adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların mevcut işlerinde çalışmaya devam etmelerinde ve yüksek verimli performans sergilemelerinde yararlı olacaktır. Bunun dışında işletmelerin vasıflı çalışanlardan daha fazla verim elde etmek, onları işletmeye çekmek ve elde tutmak amacıyla teşvik edici ücret sistemlerinden yararlanmaları gerekmektedir (Snell ve Dean, 1992, s. 475-476).

İçsel Kariyer Fırsatları

İç iş gücü pazarı açısından, çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmesi örgütsel performansı arttırıcı bir etkiye sahiptir (Delaney ve Huselid, 1996). Yetenekli, bilgi ve beceriyle donanmış çalışanların, bu yeteneklerini gösterebilmesi için içsel kariyer imkanlarının var olması büyük bir motivasyon aracı olabilir. —Ne yaparsam yapayım üst mevkilere dışardan birileri alınır! düşüncesi bir süre sonra performansın işini kaybetmeyecek ancak ekstra çaba da ortaya koymayacak ortalama düzeyde tutulmasına neden olabilir. Hatta bu durum çalışanların daha iyi imkân bulmaları halinde örgütten ayrılmalarına dahi neden olabilecektir.

İstihdam Güvencesi

İstihdam güvencesi çalışanların belirsizlik ve işini kaybetme korkusu olmaksızın uzun süreli olarak bir örgütte çalışma imkânı olarak tanımlanabilir. İstihdam güvencesi çalışanların denemekten korkmamalarına, bilgi ve önerilerini yine işini kaybetme korkusu olmaksızın daha fazla paylaşımlarına neden olabilir. İstihdam güvencesinin çalışanların geleceği garanti diye çok fazla çalışmalarının önünde engel olabileceği yönünde eleştiriler bulunsa da, özellikle değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu örgütlerde (çalışma çevresinde) çalışanların istihdam güvencesine sahip olmaları, değişime dirençlerini azaltarak, bilgi paylaşımını cesaretlendirerek değişimi daha fazla desteklemelerine neden olabilir (Delaney ve Huselid, 1996).

2.3. Fırsatları Arttırıcı İKY Uygulamaları

Fırsat arttırıcı İKY uygulamaları, motive olmuş, beceri sahibi çalışanların bu becerilerini kullanabilmeleri için güçlendirilmelerini sağlayacak sistemlerin tasarlanmasını kapsar. Esnek iş tasarımı, çalışma takımları, çalışan katılımı, iletişim ve bilgi paylaşımı bu uygulamalar arasında sayılabilir (Jiang vd., 2012).

Personeli güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini arttırıp, onları işin sahibi haline getirebilmek için bilgi, beceri ve motivasyon düzeyinin arttırılması sürecidir. Çalışanları güçlendirme uygulamalarının örgütsel performansın arttırılmasında olumlu yönde etkiye bulunmaktadır (Tsai, 2006; Boxall ve Macky, 2009). Bu süreç içinde çalışanlara sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanabilmeleri için inisiyatif alma ve problem çözme fırsatları verilmelidir. Personeli güçlendirme süreciyle çalışanlar kendi işleri üzerlerinde daha fazla denetim sahibi olurlar. Çalışanlar, bu süreç içinde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması ile karar verme etkinliğini arttırma ve —iş yapan bilir! anlayışının yerleştirilmesi gibi araçlar kullanılarak güçlendirilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012, ss. 168-169).

Katılım Uygulamaları

Seçici işe alma prosedürleriyle işe alınmış, kapsamlı eğitim programlarıyla bilgi, beceri ve yetenekleri arttırılan ve motive edilen çalışanların ekstra katkı sağlayan performans gösterebilmesi için hangi işin yapılacağına ve bu işin nasıl daha iyi 58 başarılılabileceğine dair fikirlerinin alındığı, karar verme süreçlerine dâhil edildiği iş yeri ve örgüt yapılanması, çalışan katılım sistemleri örgütsel performansın arttırılması açısından önem taşımaktadır (Delaney ve Huselid, 1996). Katılım uygulamaları, Arthur'a (1994) göre daha yüksek nitelikte, daha fazla kıdem ve deneyime sahip çalışanlardan maksimum performans talep etmektedir. Ayrıca karar verme süreçlerine

katılım, prosedürel adaletin algılanmasıyla da olumlu yönde ilişkilidir (Evans ve Davis, 2005).

İletişim ve Bilgi Paylaşımı

İletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları, yatay, dikey ve çarpaz iletişim kanallarıyla bilgiye erişim ve çalışanların görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini kapsamaktadır. İletişim ve bilgi paylaşımının uygulandığı İKY sistemlerinde, çalışanlar işletme stratejileri, performans ve hedeflerle ilgili açık iletişim ve bilgi paylaşım imkânına sahip olurlar. Örneğin —açık kitap yönetimi gibi bir uygulamada, örgütün finansal durumu ile ilgili bilgi verilmesi çalışanların örgüt hedeflerini ve buna bağlı olarak kendi hedeflerini tayin etmesinde yardımcı olacaktır (Evans ve Davis, 2005, s. 767). Bilgi ve iletişim kanallarının açık olması, örgütsel performans açısından önem taşımaktadır. Özellikle katılımcı ve çalışan merkezli olarak tasarlanan örgütlerde bilgi ve karar vermenin tüm örgüte yayılması, çalışanların faaliyet ve başarıları için tüm düzeylerde daha fazla sorumluluk almalarını sağlar (Guthrie, 2001). İletişim imkânlarının daha fazla yaygınlaştırılması, örgütteki örtük bilginin daha açık hale getirilmesini ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi arttırabilir. Bu durum da örgüt performansının daha sürdürülebilir olması açısından önem taşımaktadır.

Açık ve Güncel İş Tanımları

Önceki bölümde ifade edildiği gibi, işin belli bir iddia taşıması ve sınırlarının belli olması işe adanmışlık ve akış hali için önemli bir unsurdur. Dolayısıyla işin açık ve net bir biçimde tanımlanmasının, bütünü görülmesinin yüksek performans 59 açısından gerekli bir unsur olduğu ifade edilebilir. Delery ve Doty'ye (1996) göre, stratejik açıdan açıkça tanımlanan işlerde çalışan kişiler, kendilerinden ne beklendiğinin farkında olarak işin neyi kapsayıp neyi kapsamadığını bilebilirler. Özellikle yeteri açıklıkta tanımlanan işler aynı zamanda iş yüküyle daha kolay baş edilebilmesini sağlamaktadır. Açıkça tanımlanan işler stres ve rol çatışmasının yol açmış olduğu tahribatı önleyebilir. Ancak buna ek olarak iş tanımının açık olmasının yanı sıra esnekliği kapsamı ve güncel olması da değişime uyum sağlamak açısından önem taşımaktadır. Karara katılım ve iletişim mekanizmaları ve güçlendirme uygulamaları bu bağlamda işin anlam kazanmasını sağlayabilir. Nitekim Bakker ve arkadaşları (2007) iş talep-kaynak modelinde, rol belirliliği ve karara katılım mekanizmalarının iş taleplerini karşılamak açısından kaynak oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

2.4. Çalışma Koşulları

Sağlıklı çalışma koşullarının eksikliği azalan iş gücü verimliliği, devamsızlık, iş gücü devri gibi örgütsel sonuçların yanı sıra, bireyler açısından geçici ve kalıcı sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Bundan dolayı sürdürülebilir nitelikte örgütsel ve bireysel performans için sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Collins vd., 2005). Çalışma koşulları, Bakker ve Schaufeli (2008) tarafından iş talepleri-iş kaynakları modeli çerçevesinde tanımlanmıştır. Buna göre, iş talepleri belirli bir çaba sarfetmeyi gerektirdiğinden dolayı belirli bir fizyolojik ve psikolojik maliyete neden olmaktadır. İş kaynakları ise bunun aksine kişisel gelişim, öğrenme, gelişme ve yüksek motivasyonel niteliklerin kazanılmasını sağlamaktadır. Çalışma koşullarının uygunluğu, çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının korunması adına çok önemli bir unsurdur. Ağır stres ve fiziksel zorlukların olduğu koşullarda çalışanların kişisel kaynaklarının daha hızlı tükendiği ve tükenmişlik sendromunun yanı sıra, sinisizm-olumsuzluk tutumuna neden olduğu ifade

edilmektedir. İşe adanmışlık için gerekli olan kaynaklardan bir tanesi de kaynakların korunması adına çalışanlar için sağlıklı, rahat bir çalışma ortamının kurulmasıdır (Bakker ve Demerouti, 2007).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, çeşitli sektörlerden beyaz yakalı çalışanların hali hazırda çalışmakta oldukları örgütte fonksiyonel olan İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeleri ve bunun yanı sıra İKY'den ne tür beklentiler içerisinde olduklarının sorgulanması amacıyla taşımaktadır. Ayrıca çalışanların demografik profilleri açısından İKY uygulamalarında algısal açıdan bir farklılık gösterip göstermediği belirlenerek, bunun sonucuna göre İKY politikaları açısından ne gibi farklı uygulamalar takip edilmesi konusunda fikir vermek amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

3.2. Örneklem ve Verilerin toplanması:

Araştırmanın yöntemi tanımlayıcı ve açık uçlu sorular yoluyla keşfedici nitelik taşımaktadır. Çalışma kapsamında İstanbul, Ankara ve İzmir'den, tam zamanlı, beyaz yakalı, çeşitli özel sektör ve firmalarda halen çalışmakta olan 590 kişiden veri toplanmıştır. Katılımcıların kolayda örnekleme yoluyla belirlendiği çalışmada veriler, anket tekniğiyle toplanmıştır. Eksik veri ve uygun olmayan yanıtlar elendikten sonra toplam 555 yanıt değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırma Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda İKY uygulamalarının algı düzeyine ilişkin 48 ifade, ikinci kısımda açık uçlu sorular, son kısımda ise sosyo-demorafik nitelikte sorulara yer almaktadır. Araştırma kapsamında, İKY uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi için takip eden kısımda ayrıntılı olarak aktarılan bir İKY uygulamaları ölçeğinden yararlanılmıştır. Ayrıca, çalışanların İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirmelerinde olası etkisi bulunabilecek değişkenlerden olan çalıştığı şirkette olumsuz bir duruma maruz kalıp kalmadığı, çalıştığı sektör, yaşı, cinsiyeti, kıdemi, yönetsel pozisyonda olması, medeni hali değişkenlerinin de bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bunun yanı sıra eğer örgütte bir olumsuz duruma maruz kaldıysa bu durumu nasıl nitelendirdiğine ve bu şirkette işine bağlılıkla çalışabilmesi için İKY'nin ne yapması gerektiğine dair açık uçlu sorulardan yardım alınarak çalışanların görüşlerine başvurulmuştur.

İKY Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bu çalışma kapsamında kabul edilen yaklaşım, performansla doğrudan ve dolaylı ilgili olabilecek İKY uygulamalarından seçilen 11 boyutun beceri artırıcı, motivasyon artırıcı, fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşulları olarak 4 temel boyutta incelenmesidir. Beceri artırıcı İKY uygulamaları kapsamında seçici işe alma ve kapsamlı eğitim programları; motive edici İKY uygulamaları kapsamında geliştirici performans değerlendirme, adil ve teşvik edici ücret, içsel kariyer fırsatları ve istihdam güvencesi; fırsat artırıcı İKY uygulamaları kapsamında ise katılım, iletişim ve bilgi paylaşımı güçlendirme, açık ve güncel iş tanımları incelenecektir. Bu sınıflandırma yapılırken Jiang ve arkadaşlarının (2012) meta-analiz çalışması baz alınmıştır. Çalışma koşulları İKY uygulamalarının 4 alt boyutu kapsamında kendi başına tek boyutlu bir

yapı olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar Jiang ve arkadaşlarına (2012) göre tek başına ayrı ayrı, bir bütün olarak veya alt boyutlar halinde farklı tipte İK sonuçları açısından araştırmanın amacına bağlı olarak incelenebilir.

İKY uygulamaları 11 alt başlık altında Tablo'1 de ifade edildiği şekilde farklı kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuş 48 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Tüm ölçümler 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Tüm ifadeler "1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum" skalası kullanılarak ölçülmüştür. Soru formunda 22. sırada yer alan içsel kariyer fırsatları ile ilgili ifade ve 30. sırada yer alan açık ve esnek iş tanımlarına ilişkin ifade ters olarak ölçülmüş ve ters kodlanmıştır.

Tablo 1: Ölçülen Algılanan İKY Boyutları

	Temel İKY Uygulaması Boyutu	Yararlanılan Kaynaklar
1	Seçici işe alma	(Sun vd., 2007; Singh, 2004; Yu ve Egri, 2005), 4 madde
2	İçsel kariyer fırsatları	(Sun vd., 2007; Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004), 6 madde
3	Kapsamlı eğitim programları	(Edgar ve Geare, 2005; Vanhala ve Ahteela, 2011; Delery ve Doty, 1996), 6 madde
4	Geliştirici performans değerlendirme	(Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004; Yu ve Egri, 2005), 7 madde
5	Teşvik edici, adil bir ücretlendirme	(Singh, 2004; Sun vd., 2007), 4 madde
6	İstihdam güvencesi	(Tsai, 2006), 2 madde
7	Açık ve esnek iş tanımları	(Delery ve Doty, 1996; Singh, 2004; Vanhala ve Ahteela, 2011), 4 madde
8	Çalışanların karara katılımı	(Delery ve Doty, 1996), 4 madde
9	İletişim ve bilgi paylaşımı	(Pare ve Tremblay, 2007), 5 madde
10	Güçlendirme	(Tsai, 2006), 3 madde
11	Çalışma koşulları	(Edgar ve Geare, 2005), 3 madde

İKY uygulamaları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri temel alınarak ölçülen İKY uygulamalarının bütünü için cronbach α güvenilirlik katsayısı ,96 olarak tahmin edilmiştir. Alt boyutlar değerlendirildiğinde seçici işe alma ,85; içsel kariyer fırsatları ,77; kapsamlı eğitim programları ,88; geliştirici performans değerlendirme ,92; teşvik edici, adil bir ücretlendirme ,80; istihdam güvencesi ,76; çalışanların karara katılımı ,83; iletişim ve bilgi paylaşımı ,86; güçlendirme ,91 ve çalışma koşulları ,72'dir. Bu değerler $>.70$ 'den büyük olduğu için güvenilir olarak kabul edilebilir (Nunally ve Bernstein, 1994).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde CMIN/DF=3.661, RMSEA=.06, CFI=.93, TLI=.92, SRMR=.06; AVE değerleri üst yapı İKY uygulamaları=.84 olarak tespit edilmiştir.

Uyum iyiliği değerlendirmelerinde en temel göstergelerden olan X^2 göstergesinin ise anlamsız olması beklenmektedir. Ancak örneklemin $n>200$ olduğu durumlarda X^2 değerinin örneklem büyüklüğüne hassas olması nedeniyle X^2/df

değerinin 2'nin altında olması iyi bir uyum, 5'in altında olması ise kabul edilir bir uyum göstergesi olarak ifade edilmektedir (Marsh vd., 1988; Iacobucci, 2010; Hair vd., 2010).

Diğer uyum göstergelerinden olan genellikle kabul edilebilir uyum değerleri GFI >. 90 ve AGFI >.90 olarak ifade edilen uyum iyiliği ve serbestlik derecesine göre düzeltilmiş uyum iyiliği göstergeleri Hu ve Bentler (1999) tarafından model uyumunu değerlendirmede zayıf kalacağı gerekçesiyle önerilmemektedir. Hair ve arkadaşları (2010), karşılaştırmalı uyum göstergelerinden olan TLI (NNFI) veya CFI için 250'den büyük örneklerde ve 12-30 arası gözlenen değişken sayısı bulunduğu .92'den büyük bir uyum değerinin kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Yine CFI değeri .92'den büyük olduğu zaman aynı zamanda RMSEA göstergesi >.07 olarak uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilir.

Buna göre ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliğinin tespit edilmesinden sonra hipotez testlerine geçilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

H₂: Buldukları örgütte olumsuz-kötü bir durumla karşılaşması açısından çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

H₃: Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

H₄: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması farklılıklar vardır.

H₅: Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

H₆: Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, açısından farklılıklar vardır.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların %46'sı kadın, %54'ü erkeklerden oluşmaktadır. %20'si 18-25, %42,9'u 26-32, %24,9'u 33-39, %10'u 40-46 yaş aralığında bulunmaktadır. %47.7 lisans mezunu iken %37,7 ise yüksek lisans mezunudur. Geri kalan ise lise mezunudur. Araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	256	46.1
	Erkek	296	53.3
	Yanıt vermeyen	3	.5
Yaş	18-25	111	20
	26-32	238	42.9
	33-39	138	24.9
	40-46	57	10.3
	47 ve üstü	7	1.3
	Yanıt vermeyen	4	.7
Eğitim	İlk Öğretim	1	.2
	Lise	40	7.2
	Ön lisans	38	6.8
	Lisans	265	47.7
	Lisansüstü	209	37.7
	Yanıt Vermeyen	2	.4
Kıdem	1 yıldan az	40	7.2
	1-5 yıl	212	38.2
	6-10 yıl	151	27.2
	11-15 yıl	88	15.9
	16-20	42	7.6
	21 ve üstü	17	3.1
	Yanıt vermeyen	5	.9
Medeni Durum	Bekâr	325	58.6
	Evli	221	39.8
	Diğer	7	1.3
Sektör	Üretim	193	34.8
	Hizmet	355	64.0
	Yanıt Vermeyen	7	1.3
Çalışan Sayısı	50'den az	52	9.4
	50-100	32	5.8
	101-200	60	10.8
	201-500	76	13.7
	501-1000	48	8.6
	1001 ve üstü	250	45.0
	Toplam	518	93.3
	Yanıt vermeyen	37	6.7

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

H₁: Üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

Sektöre göre değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

İKY uygulamaları, açısından farklılıklar incelendiğinde üretim ve hizmet sektörü açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak alt boyutlar incelendiğinde geliştirici performans değerlendirme açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

Geliştirici performans değerlendirme boyutu incelendiğinde (varyansların eşit olmadığı durumda) $p=0.03 < 0.05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde geliştirici performans değerlendirme açısından araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışanların 3.01, hizmet sektöründe çalışanların ise 3.20 'lik bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların algılanan geliştirici performans değerlendirmeye yönelik ortalaması araştırmaya katılanlar dahilinde üretim sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, H_1 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H₂: Buldukları örgütte olumsuz-kötü bir durumla karşılaşması açısından çalışanlar arasında İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

İKY uygulamalarının çalışanlarca algılanmasının, çalışanların buldukları örgütte herhangi bir olumsuz durumla karşılaşması açısından farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-test yardımıyla test edilmiştir. Bu test sonucunda genel olarak sadece İKY uygulamaları açısından (varyansların eşit olmadığı varsayımında) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.000$) bulunmuştur. Olumsuz bir duruma maruz kaldığını ifade edenlerin algılanan İKY uygulamaları ortalaması 2.94 iken, böyle bir duruma maruz kalmadığını söyleyenlerin 3.43 olmuştur. Buna göre, örgütte olumsuz bir durumla karşılaşanlar, İKY uygulamalarını karşılaşmayanlara göre daha kötü olarak algılamaktadır. 2.94 genel ortalamasının altında bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde, seçici işe alma ($p=0.000$), kapsamlı eğitim programları ($p=0.000$), geliştirici performans değerlendirme (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), adil ve teşvik edici bir ücretlendirme ($p=0.000$), açık ve güncel iş tanımları (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), istihdam güvencesi ($p=0.000$), iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları (varyansların eşit olmadığı varsayımında) ($p=0.000$), çalışma koşulları ($p=0.000$), güçlendirme ($p=0.000$), katılım ($p=0.000$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Ortalamalar arasındaki gruplar arası en büyük farklılık genel boyutta olduğu gibi tüm İKY alt boyutlarında da gerçekleşmiştir. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.97, kalmayanların ortalaması 3.59 olmuştur. Olumsuz duruma maruz kalan çalışanlar, seçici ve kapsamlı işe alma prosedürleri olduğuna daha az inanmaktadırlar.

Çalışılan örgütte kapsamlı eğitim programlarının olup olmadığı algısı olumsuz duruma maruz kalmış olmaya bağlı olarak değişkenlik göstermiştir. Olumsuz duruma maruz kalanları ortalaması 3.05 iken, olumsuz durumla karşılaşmayanların ortalaması 3.54 olmuştur. Eğitim programlarının daha az farkında veya gelişimi açısından anlamlı bulmamaktadır.

Geliştirici performans değerlendirme açısından da olumsuzlukla karşılaşanların algısının daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. 2.73 olumsuzlukla

karşılaşanların ortalaması olurken, karşılaşmayanların ortalaması 3.35 olarak gerçekleşmiştir.

Adil ve teşvik edici ücret açısından olumsuzluk durumuna maruz kalanların ortalaması 2.68 iken, kalmayanların ortalaması 3.20 olmuştur. Olumsuz tutuma maruz kalanlar adil ve teşvik edici bir ücretlendirme yapısı olduğuna daha az inanmaktadırlar. 2.68 en düşük İKY boyutu ortalaması olması nedeniyle belki de en fazla bu boyutun algılanmasının etkilendiği söylenebilir.

İşsel kariyer fırsatları açısından olumsuzluğa maruz kalanları ortalaması 2.74 iken, kalmayanların ortalaması 3.16'dır. Olumsuzluğa maruz kalanlar örgütteki işsel kariyer fırsatlarını daha az algılamaktadır. Bu boyut ücretten sonra en düşük ortalamaya sahip İKY boyutudur. Motivasyon açısından durum değerlendirildiğinde, İKY'nin en büyük motivasyon araçlarının olumsuzluğa maruz kalan çalışanlarca daha düşük algılanması önemli bir soruna işaret ediyor olabilir.

Açık ve güncel iş tanımları ortalamaları da olumsuz duruma maruz kalma durumuna göre farklılık göstermektedir. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.99 iken, olumsuz duruma maruz kalmayanlarda bu oran 3.22 olmuştur. Bu sonuca göre olumsuzluğa maruz kalanlar iş tanımlarının açık olmayıp daha belirsiz olduğunu düşünmektedirler.

İstihdam güvencesi açısından konu değerlendirildiğinde olumsuz duruma maruz kalanlar 3.14 ortalamayla, olumsuz duruma maruz kalmayanlara göre 3.63, daha az istihdam güvencesi algılamakta bir başka değişle işlerini tehlikede hissetmektedir.

İletişim ve bilgi paylaşımı uygulamaları açısından da ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Olumsuz duruma maruz kalanların ortalaması 2.80 iken, olumsuz duruma maruz kalmayanlarda bu oran 3.32 olmuştur. Olumsuz duruma maruz kalanlar örgütteki iletişim ve bilgi paylaşımı uygulamalarını daha kötü olarak algılamaktadırlar.

Örgütte olumsuz duruma maruz kalanların çalışma koşullarına ilişkin algısı 3.39 iken, kalmayanların 3.86 olmuştur. Araştırmaya katılanların beyaz yakalı olup tehlikeye nispeten daha az maruz kaldıkları göz önüne alındığında çalışma koşullarının rahat ve sağlıklı olmasının örgütte olumsuz bir durumla karşılaşmaya bağlı olarak farklı bir biçimde algılanması ilginç bir bulgudur.

Güçlendirme uygulamaları da örgütte olumsuzluğa maruz kalanlar arasında daha düşük algılanmaktadır. Olumsuzluğa maruz kalanların güçlendirme uygulamalarını algılaması 3.32 iken, maruz kalmayanların ortalaması 3.69 olarak gerçekleşmiştir. Buna benzer olarak katılım uygulamaları açısından da olumsuzluğa maruz kalanların ortalaması 3.11 iken, kalmayanların ortalaması 3.58 olmuştur.

Buna göre H₂ hipotezi desteklenmiştir.

H₃: Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

Çalışanların kıdemlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması arasında bir farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için birden fazla grup olduğu için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonuçlarının değerlendirilmesi için öncelikle varyansların homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. ANOVA'nın temel varsayımı varyansların homojenliği olup bunun için

yapılan Levene istatistiğinin anlamsız olması gerekir. Levene istatistiğinin anlamlılık düzeyinin $p=0.05$ 'den büyük olması gereklidir (Kalaycı, 2008, s. 137-138). İletişim ve bilgi paylaşımı ($p=.001$) dışında tüm algılanan İKY boyutlarında ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Aşağıdaki Tablo 3'de yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 1: Kıdeme Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

	1.den az	1-5	6-10	11-15	16-20	21'den fazla	Levene Testi	P
Seçici işe alma	3.37	3.32	3.36	3.37	3.66	3.35	.370	.517
Kapsamlı eğitim Programları	3.38	3.23	3.45	3.48	3.52	3.40	.382	.160
Geliştirici performans değerlendirme	3.45	3.08	3.09	3.13	3.27	3.15	.151	.369
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.33	2.95	2.92	3.12	3.09	3.22	.258	.166
İçsel kariyer fırsatları	3.21	2.94	3.03	3.05	2.98	3.13	.295	.453
Açık ve güncel iş tanımları	3.28	3.10	3.15	3.15	3.11	3.30	.655	.455
İstihdam güvencesi	3.36	3.44	3.49	3.49	3.36	3.85	.118	.669
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.42	2.98	3.17	3.36	3.17	3.17	.233	.015
Çalışma koşulları	3.75	3.62	3.71	3.84	3.57	4.01	.470	.222
Güçlendirme	3.59	3.47	3.54	3.73	3.59	3.88	.745	.322
Katılım	3.26	3.35	3.43	3.55	3.41	3.58	.640	.477
İKY uygulamaları	3.38	3.18	3.26	3.34	3.31	3.38	.846	.344
N=550	40	212	151	88	42	17		

Buna göre H_3 hipotezi desteklenmiştir.

H₄: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması farklılıklar vardır.

Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarını algılamaları arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Levene testine göre, varyansları homojen dağılan değişkenlerin anlamlılık düzeylerine göre farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda algılanan İKY uygulamaları ($p=.009$), yaşa bağlı olarak istatistiksel anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Tablo 4'te görüldüğü üzere istihdam güvencesi levene testini geçemediği için p değeri anlamlı olmasına karşılık incelenmemiştir.

Tablo 2: Yaşa Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

	18-25	26-32	33-39	40-46	47 ve üstü	Levene testi	P
Seçici işe alma	3.34	3.27	3.51	3.51	3.39	.782	.174
Kapsamlı eğitim Programları	3.43	3.23	3.52	3.42	3.50	.538	.058
Geliştirici performans değerlendirme	3.38	3.00	3.16	3.16	3.22	.394	.027
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.13	2.85	3.20	3.05	3.17	.376	.010
İşsel kariyer fırsatları	3.12	2.93	3.10	2.90	3.42	.932	.061
Açık ve güncel iş tanımları	3.20	3.11	3.15	3.12	3.21	.410	.738
İstihdam güvencesi	3.62	3.30	3.67	3.19	3.92	.001	.001
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.22	2.96	3.40	3.08	3.25	.424	.001
Çalışma koşulları	3.70	3.63	3.84	3.57	3.76	.379	.186
Güçlendirme	3.62	3.43	3.70	3.54	4.09	.155	.063
Katılım	3.48	3.27	3.59	3.39	3.35	.203	.029
İKY uygulamaları	3.35	3.14	3.39	3.24	3.42	.657	.009
N=551	111	238	138	57	7		

Buna göre, H₄ hipotezi desteklenmiştir.

H₅: Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması açısından farklılıklar vardır.

Çalışanların medeni durumları “evli”, “bekâr” ve “diğer” olarak üç grupta sorgulanmasına rağmen, “diğer” seçeneği yalnızca 7 yanıt geldiği için karşılaştırma açısından yeterince temsil edemeyeceği için inceleme dışı bırakılmış ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yerine, “evli” ve “bekâr” olarak iki grupta bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Varyansların eşit olduğu ve olmadığı durumda p değerinde herhangi bir farklılık olmadığından dolayı tüm değişkenlerin incelenmesinde bir sorun bulunmamaktadır. Tablo 5’te de özetlendiği gibi algılanan İKY boyutlarından yalnızca çalışma koşulları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunduğu tüm boyutlarda evli çalışanların ortalaması bekâr çalışanların ortalamasından daha yüksektir. Evli çalışanlar çalışma koşullarını daha olumlu algılamaktadırlar.

Tablo 3: Medeni Duruma Göre Değişkenlerle İlgili Farklılıklar

	Evli	Bekâr	Levene testi	P
Seçici işe alma	3.45	3.30	.525	.075
Kapsamlı eğitim programları	3.45	3.30	.169	.061
Geliştirici performans değerlendirme	3.13	3.14	.868	.890
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.05	2.99	.137	.470
İşsel kariyer fırsatları	3.06	2.97	.187	.207
Açık ve güncel iş tanımları	3.15	3.13	.913	.590
İstihdam güvencesi	3.47	3.44	.974	.750
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.17	3.12	.191	.601
Çalışma koşulları	3.79	3.62	.080	.024
Güçlendirme	3.56	3.55	.351	.904
Katılım	3.46	3.37	.768	.281
İKY uygulamaları	3.30	3.22	.279	.243
N	221	335		

Buna göre, H_5 hipotezi desteklenmiştir.

H_6 : Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, açısından farklılıklar vardır.

Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına göre algılanan İKY uygulamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenebilmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna göre, İKY uygulamalarının algılanmasında pozisyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Tabloda görüleceği üzere, tüm değişkenlerde yönetsel pozisyonda olanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülebilir. Temel olarak yönetsel pozisyonda olup olmama durumuna göre algılanan İKY uygulamaları, arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Algılanan İKY Uygulamalarının ortalaması yönetsel pozisyonda olanlarda 3.37 iken, yönetsel olmayanlarda 3.16'dır. En yüksek ortalama farklılığı ise alt boyutlarda katılım uygulamasında yönetsel pozisyonda olanlarda 3.71, yönetsel olmayan pozisyonda çalışanlarda ise 3.20, güçlendirme uygulamalarında yönetsel çalışanlarda 3.87, yönetsel olmayan çalışanlarda 3.35, iletişim açısından yönetsel çalışanlarda 3.27, yönetsel olmayan çalışanlarda ise 3.03 olarak en yüksek düzeyde farklılık oluşmuştur. Güçlendirme temelli İKY uygulamalarının yönetsel pozisyonda olanlarca daha fazla algılandığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 6: Bulunulan Pozisyona Göre Değişkenler Arası Farklılıklar

	Yönetsel	Yönetsel olmayan	P
Seçici işe alma	3.41	3.32	.335
Kapsamlı eğitim programları	3.42	3.31	.182
Geliştirici performans değerlendirme	3.18	3.07	.230
Adil ve teşvik edici ücretlendirme	3.19	2.86	.000
İçsel kariyer fırsatları	3.13	2.92	.004
Açık ve güncel iş tanımları	3.19	3.10	.108
İstihdam güvencesi	3.56	3.40	.084
İletişim ve bilgi paylaşımı	3.27	3.03	.004
Çalışma koşulları	3.80	3.62	.024
Güçlendirme	3.87	3.35	.000
Katılım	3.71	3.20	.000
İKY uygulamaları	3.37	3.16	.001

Buna göre H6 hipotezi desteklenmiştir.

4.3. Açık Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular

“Çalıştığınız örgütte hangi İKY uygulamaları takip edilseydi bu sizi işinize daha çok bağlardı” sorusunun yanıtı olarak öncelikle önceki kısımda kullanılan İKY uygulamaları sınıflandırması bağlamında değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra sınıflandırma dışı yanıtlar ayrı bir kısımda dikkate alınmıştır.

Ücretlendirme ve yan haklarla ilgili yapılan değerlendirmeler

“Para, para, para”. Araştırma kapsamında alınan yanıtlara göre, en çok tekrarlanan konu olarak çalışanların büyük çoğunlukla üzerinde durdukları uygulamanın ücret artışı olduğu görüşmüştür. Bu durum ücretin hala ülkemiz için büyük çoğunlukla koruyucu faktör olmanın ötesinde motive edici bir boyutta olduğunu göstermektedir. Ücretlerin piyasa ve sektör ortalamasına veya daha üst düzeye yükseltilmesi, ücretler arasında denge sağlanması Ücretlerde iyileştirme isteklerinin yanı sıra, performansa göre ücretlendirme ve ödül ve cezaların buna göre belirlenmesi, ücret ve prim sistemlerinde şeffaf bir yapının sağlanması adalet, ücret ve maaş skalasının dayanaklarının açıklanması ve bir sisteme dayanan yapıların uygulanması arzu edilmektedir. Bunun dışında ücretlerin zamanında yatırılması, yapılan işin kalitesine ve etki alanlarına bağlı olarak ve eş değer şirket/kurumlarla yapılacak kıyaslamalarla ücret politikasının belirlenmesi. Pozisyondan ziyade eğitime ve kişinin gelecek dönemlerde şirkete sağlayacakları göz önünde bulundurularak maaş aralığının belirlenmesi, kişiye özgü performans değerlendirmeleri sonucunda kişiyi değerli hissettirecek ödüllerin sunulmasının, kâr ortaklığı vb. imkanların sağlanmasının onları mutlu ederek işlerine daha fazla bağlayacağını ifade etmişlerdir. Ücret ve maaşla ilgili konuların yanı sıra sosyal hakların iyileştirilmesi, yol yardımı, şirket telefon hattı, günlük yemek ücretinin arttırılması, servis hizmetleri gibi yan hakların da olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme ve yönetimi

“İşimle ilgili olumlu-olumsuz daha net geri bildirim verilebilir”. Performans değerlendirme ile ilgili görüşler genellikle eğitim, kariyer yönetimi ve ücretlendirme ile birlikte zikredilmiştir. Adil bir özlük, terfi ve performans değerlendirme sisteminin kurulması en çok üzerinde durulan konu olmuştur. Adam kayırmanın önüne geçilmesi,

performans ve kariyer yönetiminin daha etkin biçimde planlanarak açık iletişimde bulunulması Performans değerlendirmenin ne gibi temel özelliklerden oluştuğu konusunda bilgilendirme ve geri beslemeye önem verilmesi ve bu geri dönüşlerin adaletle yapılması, sistemin sağlam ve şeffaf temellere dayanması, şeffaf bir performans görüşmesi ve motivasyon artırıcı tedbirlerle birlikte uygulanan performans yönetimi, performansa dayalı psim sisteminin daha teşvik edici hale gelmesi gibi konular üzerinde durulmuştur.

Kariyer Yönetimi

“Görevimde terfi almam işime daha iyi sarılmama neden oldu”. Kariyer yönetimi çalışanların özellikle üstünde durdukları konulardan bir diğerini oluşturmuştur. Özellikle adil bir performans yönetimi ile birlikte açık, şeffaf, kariyer yolu belirgin bir kariyer yönetimi çalışanları daha mutlu edebilecek uygulamalar içerisinde değerlendirilmiştir. Kariyer planlaması ve yönetimi yapılırken, İK politikalarında netlik, performans yetkinliklerinin ve kariyer süreçlerinin bireysel ve bireyle konuşularak oluşturulması, terfi alanlar ve alamayanlara durumun açık ve net olarak açıklanması gibi kariyer yönetim süreci ile ilgili istekler ifade edilmiştir. Kariyer yolunun çizilmesinin yanı sıra, kariyere ulaşmada eğitim, yurt dışı eğitimleri, farklı pozisyon deneyimleri, daha fazla aktif olmak yurt dışı kariyer imkânlarının artırılması vs. desteklerle yardım sağlanması ve belirgin bir yönlendirme ihtiyacı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra cam tavan olayının kalkması, erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin eşitlenmesi, dikey yükselmenin yanı sıra yatay hiyerarşinin de önemsenmesi üzerinde durulmuştur. Ayrıca bir katılımcı da her görevde yükselmek için illa üniversite mezunu olmanın şart koşulmaması gerektiğini, insanların ona şans verdiğinde neler başarabileceğini gösterebileceğini, insanlar okumasa bile becerikli ve zeki olabileceğini ifade etmiştir.

Eğitim ve geliştirme

“Eğitim olanaklarının artması, eğitim konusunda destek verilmesi şirkete bağlılığımıza katkı sağlar”. Çalışanlar eğitim konusunu özellikle yükselme imkânlarıyla birlikte değerlendirmiştir. Kurum içinde alınan eğitim sayesinde gerekli mevki yükseltilmesi, bunun yansımaları olarak ücrette artış işe ve örgüte bağlılığı arttırdığı ifade edilmiştir. Şirket içi rotasyonlarla (en azından çalışılan departmanda), ciddi ve sıklaştırılmış eğitimler verilerek çalışanların kişisel gelişimlerine önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Eğitimin içeriğiyle ilgili olarak ise yanıtlayıcılar; kendi alanı ile ilgili olması, işle ilgili uygulamaları içermesi, vasıfların artırılması, bunun yanı sıra sadece uzmanlık alanında değil kişinin talep ettiği alanlarda desteklenmesi, işe girişte belli bir süre eğitim verilmesi, alt kadroların eğitimle beslenmesi konuları üzerinde durulmuştur.

Çalışma Koşulları

“İşe giriş çıkış saatlerimiz kesin çizgilerle belirlenirse sosyal hayatımla ilgili daha sağlıklı planlama yapabilirim. Bu durum işe bağlılığımı arttırdı”. Ücret ve maaşta iyileştirmeden sonra en fazla görüş bildirilen konu çalışma koşulları ile ilgili olmuştur. Çalışanın yaratıcılığını destekleyecek esnek çalışma koşullarının sunulması, esnek çalışma saatleri, teknoloji marifetiyle ofise bağlayıcı işlerin azaltılması, haftada bir ya da iki gün home office çalışma imkanı, cumartesi günlerinin tatil edilmesi, İstanbul’daki ulaşım zorlukları nedeniyle çalışma saatlerinin buna göre düzenlenmesi

(08.00-17.00), ofisin daha merkezi bir konuma taşınması, ulaşım kolaylığı sağlanması, mola saatlerinin düzenlenmesi, çalışma saatlerinin düzenli olması en sık tekrarlanan konular olmuştur. **“çalıştığım ofiste hiçbir şekilde temiz hava ya da güneş ışığı alma şansım yok. -1 de çalışıyorum. Daha medeni insancıl bir ortamda çalışabilmek isterdim.”** Ayrıca çalışma ortamının fiziksel olarak iyileştirilmesi, daha rahat ve geniş bir çalışma ortamı, temiz hava güneş ışığı alacak şekilde düzenleme yapılması, çalışan sağlığıyla ilgili önemler alınması, kazaları önleyici tedbirler alınması gerekliliği ifade edilmiş. Bunun yanı sıra teknolojik alt yapının yeterli hale getirilmesi, daha uygun teknik imkânlar operasyon iş süreçlerinin iyileştirilmesinde daha fazla destek sunulması, kıyafet serbestliğinin tanınması ve ek sosyal imkânlar sosyal maddi olanakların gelişmesi sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi konularında üzerinde durulmuştur.

Görev tanımları

“Görev tanımlarının netleşmesi daha fazla bağlılık sağlayabilir”. Görev tanımları ile ilgili fikir beyan eden yanıtlayıcıların büyük çoğunluğu iş tanımlarında netlik ve belirginlikten bahsetmişlerdir. Ayrıca görevlerin açıklıkla ortaya konması, işi daha ilgi çekici kılacak hale getirilmesi, görev tanımının dışında iş yaptırılmaması, iş bölümünün kesin olarak yapılması, çalışanların hangi konularda karar verme yetkisinin olduğunun önceden belirtilmesi, iş tanımları netleştirilirken iş yaşam dengelerinin gözetilmesi, zaman baskısı altında çalışmamak gibi istekler dile getirilmiştir.

İşe alım-kadrolama

“Adama göre iş değil, işe göre adam seçimi”. Yanıtlayıcılar, işe alımla ilgili olarak özellikle doğru işe doğru eleman prensibi üzerinde durmuşlardır. Örgüt ihtiyaçlarının tespiti ve yeterli personel alımının muhakkak gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Yetmişmiş personel takviyesi yoğunluğun azalması için tanımlanan işi yapabilecek sayıda eleman işe alımı, daha nitelikli personelden oluşmuş bir örgüt gereği üzerinde durmuşlardır. Örgütün gerçekten ihtiyaç olunan pozisyonların belirlenip, ince elenip sık dokunarak 360 derece inceleme yapıldıktan sonra (gereğinde değerlendirme merkezi aracılığıyla) işe alımların yapılması gerekir. İşe alım ve atamalarda kurumsallaşmak (uygun olmadığı halde tanıdıkların işe alımı veya akraba olanların yönetici olarak atanmaması) işe alım sürecinde iyileştirmelerin gerekliliğini belirtmişlerdir.

Genel İK yönetimi

“Evet kurallar olmalı ama çalışanların insan olduğu unutulmamalı.” “Değerli hissettirmenin türlü yolları vardır. Aidiyet, çalıştığınız kurum için değerli olduğunuzu düşünmeye başladığınızda ortaya çıkan bir kavramdır.” İKY politikalarının nasıl olması gerektiğini genel olarak değerlendiren yanıtlayıcılar İKY uygulamalarının samimi, istikrarlı, tutarlı, birleştirici, standartlaştırılmış, daha açık, şeffaf, dürüst ve adaletli ve çalışanların motivasyonlarına olumlu katkı yapacak şekilde tasarlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha güvenilir, işini özveriyle yapan, hatalardan ziyade

yapılan doğru işlerin takdiri ile personeli onore eden, ego problemini ortadan kaldırmış yöneticilerle çalışmak istek verimliliği arttırmaktadır. İş yerinde pozisyon seviyesinin çok ön plana çıkmaması, alt gruptaki çalışanların herşeyde üstlerinden izin isteme ihtiyacının ortadan kaldırılması, ekip olmak, ekip halinde hareket etmek. Yetkinliği olan ve tecrübeli kişiler için ekip oluşturulması, kurumsallaşma konusunda yapılacak düzenleme ve iyileştirmeler (şeffaflık, eşitlik, hakkaniyet gibi konular), ayırım yapmadan adil davranmak adil davranılması, belirli kişilerin gözetilip diğerlerine üvey evlat muamelesi yapılmaması, başarıların takdir edilmesi ve yöneticilerin egolarını çalışanlar üzerinden tatmin edilmesine izin verilmemesi, raporlama ve yönetsel süreçlerin daha net olması, herhangi bir konuyla ilgili olarak hızlı karar alma ve aksiyona geçme, İK faaliyetlerinin tam anlamıyla işletilebiliyor olması verilen sözlerin tutulması, sosyal sorumluluk projeleri içerisinde yer alınması gibi konuların gerekliliğini ifade etmişlerdir. **“Güven ve saygı kaybolmadığı sürece işletmeye her zaman bağlıyım.”**

Katılım-İletişim-Güçlendirme

“Bireylerin fikir ve değerlerine önem verilip, katkı konması noktasında katılımı sağlandığında işe bağlılık daha çok artar.” Yanıtlayıcılar; işle ilgili yaşanan olumlu ve olumsuz tüm gelişmelerin açıkça paylaşılması, üst yönetimle daha sık iletişime geçmek, sürekli diyalog ve gelecek hakkında daha detaylı bilgilendirmelerin yapılması, şirketin ileriye dönük planlarını paylaşması, düşünceleri dinleyen bir yapının bulunması, daha insanca iletişim kurulabilecek bir ortam sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, fikirlerini uygulama fırsatının verilmesi, sorumluluk istenilen alanlarda yetkilendirme ve üst pozisyona atama, iş planlamalarını birlikte tartışıp karar vermek, katılıma teşvik, yetki delegasyonu ve direk katılma süreçlerinin olması, daha çok sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı sağlayan uygulamaların olması işe bağlılığı arttıran hususlar olarak ifade edilmiştir.

İş güvencesi

Belki de karşılaşılan en ilginç bulgulardan biri yanıtlayıcıların iş güvencesinden neredeyse hiç bahsetmemeleridir. Yalnızca bir katılımcı iş güvencesinin sadece performans dayalı olmadığı bir düzenlemenin gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu durumun nedeni bir başka katılımcının **“kuruluşun yapacağı düzenleme değil, kendi motivasyonum ve işten zevk almam daha önemli”** ifadelerinde gizli olabilir. Bu durum işin kendisinin motive edici olduğuna ilişkin yaklaşımları desteklemektedir.

Düzeltilme ve iyileştirmelerin gerekliliğinden ve niteliğinden bahseden görüşlerin yanı sıra bir uçta bazı katılımcılar mevcut durumlarından son derece memnun olduklarını, şirketlerinin her türlü özveriyi gösterdiğini, hiçbir düzenleme ve iyileştirme yapılmasının gerekli olmadığını ifade ederken, diğer uçta bazı katılımcılar ise hiçbir şeyin onları bağlayamayacağını, yönetimlerinin kesinlikle değişmesi gerektiğini, şeffaflarının kovulması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı daha da ileri giderek

“Türkiye’de mühendis olmak saçma istifa etmeyi düşünüyorum” diyerek konu ile ilgili umutsuzluğunun hat safhada olduğunu göstermiştir.

İş yerinde olumsuz duruma maruz kalsaydınız bu durumu nasıl nitelendirirdiniz?

“...bizim firmada 3 ayrı kişi mobbing davası açtı, şu an firmayla davalıklar.” İş yerinde olumsuz duruma maruz kalıp kalmadıkları sorusuna evet diyenlerin 118’i bu durumu psikolojik yıldırma, 26’sı psikolojik taciz, 22’si dışlanma, 12’si fiziksel kaza ve yaralanma, 8’i fiziksel hastalık, 3 kişi fiziksel taciz olarak nitelendirmişlerdir. Bunun dışında baskı, beklenmedik işten çıkarma, bir personelin ölümü, bütçe kısıntısı yapabilmek için yan hakları vermemek için (iş aynı kalmak suretiyle) rütbe düşürümü yaşama, çalışanlar arasında ayrımcılık ve çifte standart, çalışanla çalışmayan arasında fark koyamama, çalışma arkadaşlarından biriyle problem yaşama, çalışanların işten çıkarılma sürecinde yaşananlar, çalışma arkadaşlarından birinin ölümü, çatışma gibi durumlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. **“Yeni gelenler dışlanıyor, şirket çalışanları 17 yıllık”**.

Yanıtlardan bazıları, genelde örgütün yönetim ve özelde İKY alanında yapılan hatalarla ilgilidir. İletişim eksikliğine bağlı hatalar ve yanlış anlamalar, iş yoğunluğu ile birlikte sosyal imkânlarla ulaşma konusundaki zorlukların da etkisiyle yüksek oranda strese yol açması, yargısız infaz, yeniliğe kapalı tutum, yetki eksikliği, yönetimin çalışanların konforuna karşı kayıtsızlığı, olumsuz motivasyon bunlardan bazılarıdır. “Çalışılan müşterilerle patronlar arasında karar verme belirsizliklerinden dolayı patron ve müşteri arasında kalmak, her karar verme konusunda yoğun strese neden oluyor.” eski çalışanlar grup bilinci dışında bireysel başarı yolunu tercih etmişler”İnginç yanıtlardan biri de “2 yıllık mezunlar ve AÖF mezunlarını benden daha çok yetkiye sahip bir şekilde yönetici olarak gördüm” ifadesi olarak gözlemlenmiştir. “Mevcut işinden ayrılıp bu kurumu tercih eden personel 1 ay içinde ekonomik fazladan dolayı işten çıkarılmıştı.” “Olması gerekenden fazla zaman harcadığım pozisyonda çalıştırıldım.” “Merkez personeli prim almıyor.” “...performans değerlendirme sisteminin çok mantıksız olduğunu düşünüyorum.” “...çalışma saatleriyle ilgili yaptıkları haksızlık, imzalattıkları evrak”, “Hiçbir açıklama yapılmadan evrak imzalatıldı yasal değil.”, “...sözleşme yenilenmesinde ek eklenen maddelerin bilgisi verilmemesi”, “yetki ve bilgisi olmayan bir çalışanın işimi nasıl yapacağım konusunda akıl vermesi”.

Sonuç

İKY’nin temel amacının çalışan verimliliği ve iş yaşamının kalitesini arttırmak (Sadullah vd., 2012) olarak değerlendirildiğinde İK uygulamalarının çalışanların pozitif tutum ve davranış sergilemelerine yol açacak bir biçimde tasarlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İKY’nin etkinliğinin çalışanlarca nasıl algılandığını ölçmeyi amaçlayan bu çalışmanın sonucunda, İKY uygulamalarının algı düzeyinin bir dizi değişkene göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Demografik bulgular açısından değerlendirildiğinde örgütte çalışılan süre zarfında olumsuz bir duruma maruz kalınması durumunda araştırma değişkenleri açısından bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, olumsuzluk durumundan algılanan İKY uygulamalarının etkilendiği görülmüştür. Bu durum olumsuzluğun doğrudan örgüte atfedildiği izlenimini uyandırmaktadır. Ayrıca açık uçlu

sorular incelendiğinde katılımcılardan olumsuzluk durumu tanımlaması istendiğinde yarımından fazlasının psikolojik yıldırma-mobbing olarak beyan etmeleri nedeniyle, yakın çalıştıkları yöneticileriyle yaşanan sorunun bütün bir örgütün İKY imajını etkilediği şeklinde yorumlanmıştır. Örgütte herhangi bir olumsuz duruma maruz kalmak adalet duygusuna zarar verdiği için İKY uygulamalarının bir diğer değişle örgütün olası değerinden az ve olumsuz olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Yönetmel pozisyonda olan kişiler, yönetmel pozisyonda olmayanlara göre araştırmanın tüm değişkenleri açısından daha yüksek değerler beyan etmişlerdir. Bu durum işin önem düzeyinin artması, özerklik, karar verme sorumluluğu vb. iş karakteristikleri açısından daha değerli bir iş yapıyor algısı tarafından etkilendiği düşünülmektedir. Bu sonuç literatürle (Edgar ve Geare, 2009; Wright ve Nishii, 2007) tutarlı bir sonuç olmuştur. Yani yönetmel pozisyonda olanlar yönetmel pozisyonda olmayanlara göre İKY uygulamalarını daha olumlu bir şekilde algılamışlardır.

Alfes ve arkadaşlarının (2013) çalışmasına göre, çalışanların İKY uygulamalarını olumlu olarak algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışını artırıp işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. İKY uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi incelenirken amaçlanandan ziyade algılamaya odaklanılması görüşüne destek vermektedir. Delmotte, De Winne ve Sels'e (2012) göre de İKY'nin çalışanlarca nasıl algılandığına odaklanmak, İKY tarafından çalışanlara verilen mesajı anlamaya yardımcı olur. Çalışanların algılamaları arasındaki farklılıklar amaçlanan İK uygulamalarının varlığı, sıklığı ile ilgili tek bir yanıtlayıcıdan gelen (genellikle İK yöneticileri) yanıtlarla elde edilemez (Delmotte, De Winne ve Sels, 2012, s. 1485).

Çalışanlar algıladıkları İK uygulamalarına bağlı olarak duygusal (tutum), bilişsel (bilgi ya da beceri) ve/veya davranışsal olarak tepki gösterirler. Her bir çalışanın enformasyon işleme ve yorumlama süreci birbirinden farklı olabileceği için tepkilerinin de farklı olabileceği düşünülebilir. Olumlu olarak algılanan İK uygulamaları sonucunda duygusal olarak sosyal mübadele teorisi kapsamında da değerlendirilebilecek biçimde çalışanlar örgüte bağlılıklarını arttırabilir, iş tatminleri de daha yüksek olarak gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra yine örgütte daha iyi bir gelecek için kariyerine yatırım yapmak isteyebilir ve bilgi ve becerilerine yatırım yapabilir. Davranışsal bağlamda değerlendirilecek olursa, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile gönüllü bir biçimde işinde gösterdiği çabayı arttırabilir veya tam tersi olumsuz olarak algıladığında üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilir.

İyi bir arkadaşına sahip olma durumu değişkenlerin algılanmasında herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Ancak evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre tüm boyutlarda daha yüksek ortalama değer beyan etmeleri sosyal desteğin iş yerinde değil, ailede alınabileceği fikrini akla getirmiştir. Ancak evli olmanın düzenli bir yaşam getirmesi nedeniyle dayanıklılığı ve diğer kişisel kaynakları arttırıcı bir unsur olabileceği açıklaması da bu açıdan ifade edilebilir. Burada literatürden farklılaşma nedeni, aileye ve iyi arkadaşına atfedilen değerın ulusal kültür açısından farklılaşması da gösterilebilir.

KAYNAKÇA

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Acar, A. C. (2007); İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker A. B., Hakanen J. J., Demerouti E., Xanthopoulou D.(2007); "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High" *Journal of Educational Psychology*, 2007, Vol. 99, No. 2, 274–284
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications in Gerald R. Ferris (Ed) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp.53-102
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Collins, J.J.; Baase, C. M.; Sharda, C. E.; Ozminkowski, R. J.; Nicholson, S.; Billotti, G. M.; Turpin, R; Olson, M; Berger, M. L. (2005), "The Assessment of Chronic Health Conditions on Work Performance, Absence, and Total Economic Impact for Employers", JOEM, Volume 47, Number 6\ June 2005
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delmotte, J., De Winne, S., Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Edgar, F., Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Guest, D.E. (1999), Human resource management-the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74-86.
- Guthrie J. P. (2001) “High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand”, *Academy of Management Journal*, Vol:44, No:1, 180-190
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iacobucci, D., (2010), Structural Equations Modeleing: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics, *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.
- Jiang K., Lepak D. P., Hu J. Baer J. C. (2012); “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms”, *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 55, No. 6, 1264-1294.
- Kalaycı, Ş., (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Khilji, S. E., Wang, X. (2006). ‘Intended’and ‘implemented’HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.

- Kuvaas (2006); "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", *International Journal of Human Resources Management*, 17:3, March 2006, pp.504-522
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., ve Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25, 217-271.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988), Goodness of Fit in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size., *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Nishii, L., Lepak, D. ve Schneider, B. (2008); "Employee Attributions of the 'Why' of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 61: 3, 503-545.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometry theory*. New York: McGraw-Hill. 3rd edition.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., DüNDAR, G., ... & Tüzüner, L. (2012). İnsan kaynakları yönetimi. *Baskı, Beta Basım, İstanbul*, 4.
- Saruhan, Ş. C.; Yıldız, M.L. (2012); *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul
- Schuler, R. S.; MacMillan, I. C. (1984); "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, Fall 1984, Vol. 23, Number 3, Pp. 241-255
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Subramony, M. (2009); "A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, September-October 2009, Vol.48, No. 5, pp. 745-768
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.9
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.

- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul
- Vanhala, M.; Ahteela, R. (2011); “The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust”, *Management Research Review*, Vol. 34 No. 8, 2011, pp. 869-888
- Wright, P. M., Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Yu, B. B.; Egri, C. P. (2005); “Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2005 43(3)

A Research on Assessing the Effectiveness of HRM Practices on Employees: In the Problematic of Perceived or Intended Context

Meryem AYBAS

Kafkas University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Business Administration, Kars, Turkey

orcid.org/0000-0001-6133-7238

meryemaybas@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

It is stated that the studies on HRM are mostly at macro and strategic level. Another attempt has been made to obtain data from what is supposed to be a substitute for what was intended. The majority of research in the area of HRM focuses on content-oriented HR assessments. In these surveys, the availability or absence of HRM practices, the frequency of use, the scope, and the possibility of developing HRM professionals are being sought (Delmotte, De Winne and Sels, 2012, p.1483).

While HRM practices are investigating the impact on employee behaviors, it is argued that focusing on how employees perceive HRM professionals is more reliable than the intended HRM practices they report at strategic level (Alfes et al., 2013, p. Accordingly, given the policy applied to the HRM strategy, the organization will not be able to elucidate the employees' beliefs and experiences with HRM. Nishii, Lepak and Schneider (2008), the individual perceptions of the effects and targets of HRM policies and practices will inevitably differ. Perceptual measurement of HRM practices may provide closer results than HRM or line managers' scoring in predicting individual attitudes and behaviors. Individuals' past experiences, values and beliefs will cause them to interpret the same HRM system in a different way. Therefore, the behavioral and attitudinal reactions to the same HRM system and practices will also differ from each other. Therefore, measuring how HRM practices are perceived in predicting individual behaviors and attitudes will constitute an important source of information (Guest, 1999, Guest, 2011, Gratton and Truss, 2003, Conway and Monks, 2008, Kuvaas 2006, Alfes et al., 2013).

It is important in the researches related to HRM that the measurement forms are interpreted correctly in the context of intended, realizing and perceived. In this context, this study aims to examine how HRM practices are perceived by employees and how they differ from one another in terms of various variables. In the following sections, theoretical framework, methodology and findings about HRM applications are examined.

Methods

The method of research is descriptive and open-ended questions. Within the scope of the study, data from 590 people working in Istanbul, Ankara and İzmir, full time, white-collar, various private sector and firms were collected. In the study,

participants were easily identified by sampling. Data were collected by questionnaire. After missing data and inappropriate responses, a total of 555 responses were assessed.

The questionnaire used in the research consists of three parts. In the first part, there are 48 items about perception level of HRM applications, open-ended questions in the second part, and socio-demographic questions in the last part. In addition, it has been examined whether the employees are exposed to a negative situation, the sector they work in, age, gender, seniority, managerial position, marital status variables are different from the variables that might have a probable effect in evaluating the effectiveness of HRM practices. Apart from that, employees' opinions were sought through open-ended questions about how the HRM should do what it can do to qualify it and work with its commitment to work if it has been exposed to an adverse situation in the organization.

Research Hypotheses and Results

H₁: There are differences in the perception of HRM practices among workers in the production and service sectors.

When the differences between the HRM practices and the HRM practices are examined, there is no significant difference in terms of production and service sector. However, when sub-dimensions were examined, differences were determined in terms of developer performance evaluation.

H₂: There are differences in the perception of HRM practices among employees in terms of the negative and bad situation in their organizations.

As a result of Independent sample t-test, a statistically significant difference ($p = 0.000$) was found only in terms of HRM applications (assuming that the variances were not equal) in general. The perceived HRM practices averaged 2.94 for those who stated that they were exposed to a negative situation, while those who said they were not exposed to such a situation were 3.43. Accordingly, those who face a negative situation in the organization perceive HRM practices as worse than those who do not. Under the 2.94 general average, the result is a confrontation.

H₃: There are differences in the perception of HRM practices depending on the seniority of employees.

No significant differences were found in all perceived HRM dimensions except for communication and information sharing ($p = .001$).

H₄: There are differences in the perception of HRM practices depending on the age of the employees.

Perceived HRM practices ($p = .009$) as a result of the analysis made are statistically different depending on age.

H₅: There are differences in the perception of HRM practices depending on the marital status of the employees.

There is a meaningful difference in the perceived HRM dimensions only in terms of working conditions. In all dimensions where statistically significant differences exist, the average of married employees is higher than the average of single employees. Married employees perceive working conditions more positively.

H₆: There are differences in the perception of HRM practices depending on whether the employees are in the managerial position or not.

Accordingly, statistically significant differences in position perception of HRM practices were found. It can be seen that the average of all variables in the managerial position is higher. There is a statistically significant difference between HRM practices, which are basically perceived by the presence or absence of a managerial position. The perceived HRM practices averaged 3.37 in the managerial position, while 3.16 in the non-managerial positions. The highest mean difference was found to be the highest in the sub-dimensions as 3.71 in the managerial position, 3.20 in the non-managerial positions, 3.87 in the managerial positions, 3.35 in the non-managerial positions, 3.27 in the managerial positions and 3.03 in the non-positional positions. The conclusion can be drawn that strengthening based HRM applications are perceived more as they are in the managerial position.

Conclusion

Because the main objective of the HRM is to increase employee productivity and quality of work life (Sadullah et al., 2012), it is necessary that HR practices should be designed in such a way that employees will lead to positive attitudes and behavior exhibitions.

According to the study of Alfes et al. (2013), employees' perception of HRM practices positively increases organizational citizenship behavior and reduces intention to leave work. The impact of HRM practices on employee behaviors is supported by a view to focus on perceptions when they are being examined. According to Delmotte, De Winne and Sels (2012), focusing on how HRM is perceived by employees helps the HRM understand the message given to employees. Differences between employees' perceptions can not be obtained by responses to a single respondent (often HR managers) about the existence, frequency, and frequency of intended HR practices (Delmotte, De Winne and Sels, 2012, p.

Employees react emotionally (cognition), cognitive (knowledge or skill) and / or behaviorally depending on the HR practices they perceive. Since the processes of information processing and interpretation of each employee may be different from each other, it can be considered that the reactions may be different. As a result of positively perceived HR practices, employees may increase their organizational commitment and work satisfaction may be higher, as can be assessed emotionally within the context of social exchange theory. However, he may also want to invest in his career for a better future in the organization and invest in his knowledge and skills. If assessed in the behavioral context, it may exhibit voluntary effort with extra role behavior and organizational citizenship behavior, or vice versa.