



İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü¹

The Moderated Moderation Role of Employee Silence and Discrimination on the Effect of Human Resource Management Practices on Work Alienation

Murat GÜLER

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Niğde, Türkiye
orcid.org/0000-0001-7370-2976
murat_guler@ohu.edu.tr

Hakan TURGUT

Başkent Üniversitesi
Güzel Sanatlar Tas. ve Mimarlık Fakültesi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-4572-194X
hturgut@baskent.edu.tr

H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-3407-5049
nbasim@baskent.edu.tr

Özet

İşletmelerde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt seviyesinde sonuçları yanında çalışan bireyler düzeyinde de bazı sonuçları görülmektedir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işlerine yabancılaşmaları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde ayrımcılık algısının ve çalışan sessizliğinin düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Bu amaçla anket yöntemiyle bir işyerinde çalışan 281 kişiden veri toplanmış ve bu veriler kullanılarak araştırma hipotezlerinin sırandığı nicel analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışanların algısının artmasının işe yabancılaşmalarını azaltan anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkinin ayrımcılık algısı ve sessizlik düzeyi yüksek çalışanlarda anlamlı olmadığı, ayrımcılık ve sessizliğin düzenleyicilik rolünün olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Yabancılaşma, Sessizlik, Ayrımcılık

¹ Bu çalışmanın bir kısmı 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur.

Abstract

Human resource management practices in businesses have some consequences at the level of working individuals in addition to organization level results. In this research, moderated moderation role of discrimination perception and employee silence on the effect of human resource management practices on alienation of employees were examined. For this purpose, the data were collected from 281 people working in a firm by using questionnaire method and quantitative analyzes were conducted by using these data to test the research hypotheses. As a result of the research, it was found that the increase in the perception of the employees towards the human resources management practices has a significant effect which reduces the alienation to work. Moreover, it was found that this effect was not significant when discrimination perception and silence of employees were at high level. This finding showed that Employee Silence and Discrimination have a Moderated Moderation Role on the effect of human resource management practices on work alienation. The findings were discussed in the context of the literature.

Keywords: *Human Resource Management, Work Alienation, Employee Silence, Discrimination*

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetimine yönelik kavramsal modellerden evrenselci yaklaşım insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesinin örgütün performansını artıracak olduğunu öne sürmektedir (Bayat, 2015). Bu itibarla işlerinin gerektirdiği niteliklere uygun olarak belirli bir plan içerisinde işgörenlerin tedariki, seçilmeleri, eğitilmeleri, değerlendirilmeleri, ücretlerinin ve kariyerlerinin yönetimi, işlerine tutunmalarının sağlanması işletmelerin insan kaynakları yönetiminin temel görevleri içerisinde sayılmaktadır (Bingöl, 2016; Ergeneli, 2014). Araştırma bulguları insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının gerçekleştirilmesinin örgüt düzeyinde olumlu çıktılar sağladığını desteklemektedir (Combs ve diğ., 2006; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Huselid ve Becker, 1996; Liu, Combs, Ketchen ve Ireland, 2007; MacDuffie, 1995; Paul ve Anantharaman, 2003).

İKY yazınının genellikle ihmal ettiği bir analiz düzeyi olan “bireysel düzeyde” de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının olumlu sonuçları görülmektedir. Bireysel düzeydeki sonuçlarla ilgili sınırlı sayıda araştırma bulguları İKY uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi tutumlarını ve bireysel performansını aynı yönde etkilediğini (Demirtaş, 2014) ve uzun dönemde çalışanların işe yabancılaşmalarını azaltabileceğini (Tonks ve Nelson, 2008) göstermektedir. Ancak insan kaynakları yönetiminde durumsal yaklaşım her zaman her koşulda en iyi uygulamaların organizasyonları üstün performansa götürmeyeceği, insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkinin örgütün içindeki ve dışındaki durumsal değişkenlere göre şekilleneceği öne sürmektedir (Bayat, 2015). Örneğin İKY uygulamalarının çalışanların bireysel performansı, iyilik durumu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini örgütün içsel bir durumsal değişkeni olan işverene duyulan güven düzeyinin düzenlediğine yönelik bulgular öne sürülmektedir (Alfes, Shantz ve Tuss, 2012).

Mevcut araştırmada, yazında sınırlı sayıdaki çalışmada araştırılan İKY uygulamalarının bireysel düzeydeki sonuçlarına odaklanılmış, çalışanların işlerine yabancılaşmaları üzerindeki etkisinde organizasyonun içsel-durumsal değişkenleri olarak işyerinde ayrımcılık yapıldığı algısının ve çalışan sessizliğinin düzenleyicilik rolü incelenmiştir.

2. Kavramsal ereve

İş yaşamında yaşanan kaçınılmaz değişimlerle birlikte geleneksel kariyer yaklaşımının sınırsız kariyere doğru evrilmesi (Anderson, 2017) alışanlar ve organizasyonları arasındaki bağı zayıflatırken çalışanlarını işlerine bağlı kalmalarını sağlamaya çalışan yönetimin işini zorlaştırmaktadır. Organizasyonların rekabet avantajı sağlamada dayandığı temel faktörlerden biri olan insan kaynaklarını yönetmek için uyguladığı bilimsel yaklaşım ve uygulamalar yazında sıklıkla örgütsel olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Combs ve diğ., 2006; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Huselid ve Becker, 1996; Liu ve diğ., 2007; MacDuffie, 1995; Paul ve Anantharaman, 2003). Diğer yandan İKY uygulamalarının odağındaki unsur olan çalışanlarla ilgili olumlu bireysel sonuçları ne kadar sağlayabildiği, olumsuz istenmeyen sonuçlardan ne kadar koruyabildiği kapsamlı olarak incelenmeyi bekleyen konular arasındadır.

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Sanayi devrimiyle birlikte üretimin küçük işletmeler yerine fabrikalarda gerçekleştirilmeye başlaması aynı zamanda daha büyük sayıda çalışanların aynı işletme altında faaliyet yürütmesine yol açmıştır. Bu alışanların takip edilmesi kayıtlarını tutulması önemli bir faaliyet haline gelmiş ve personel yönetimi işletme yönetiminde bir fonksiyon olarak yer almaya başlamıştır. Zamanla gelişen personel yönetimi örgütlerdeki iş analizi yapmak, iş tanımlarını yapmak, işgücü planlaması yapmak, personeli seçmek, yerleştirmek, eğitmek, performans değerlendirmesi takip etmek, iş değerlemesi yapmak, ücretleri ödemek ve işgücü ilişkileri yönetmek faaliyetlerini yerine getirme sorumluluğunu üstlenmiştir (Ergeneli, 2014). 1970'lerin sonlarına doğru özellikle Japon işletmelerinin küresel rekabette dönemin baskın Amerika menşeli çokuluslu işletmelerini zorlamaları ve bazı alanlarda yenmeleri yönetim alanında yeni arayışlara yol açmıştır. Bunların başında rekabet unsuru olarak kaynaklara dayanmak, en önemli kaynak olarak çalışanlara odaklanmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamda (Barney, 1991) alışanları stratejik bir kaynak olarak kullanmak (Porter, 1980) düşüncesi geleneksel personel yönetimi anlayışının insan kaynakları yönetimine evrilmesine neden olmuştur (Tayep, 2005). İKY kavramı bir organizasyondaki çalışanların yönetilmesinin işletme stratejisiyle uyumuna ve rekabet edebilirliğe katkısına odaklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. İKY yukarıda belirtilen iş odaklı personel yönetimi faaliyetlerinin, insan odaklı olarak (Ergeneli, 2014) örgütün stratejilerini desteklemeye ve rakiplere üstünlük sağlayama yönelik olarak evrilmiş ve gelişmiş bir biçimdir.

Dolayısıyla, İKY'nin özünde; örgüt üyelerini taklit edilmesi zor sürdürülebilir rekabet avantajı unsuru olarak görmek ve insanları diğer örgütsel kaynaklardan farklı biçimde stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmek bulunmaktadır. İnsanlar işlerine makinelerin bir uzantısı olarak değil bireysel ve sosyal özellikleriyle birlikte gelmektedirler. İnsanlardan beklenen ve performans sağlayan davranışlar onların yeteneklerinden, motivasyonlarından, rol algılarından ve içinde bulunulan durumsal

değişkenlerden etkilenmektedir (McShnae ve Von Glinow, 2016). İnsan kaynaklarının yönetilmesi, performansı etkileyen bu faktörlerin yönetilmesindeki karmaşıklıktan etkilenmekte ve aynı zamanda daha da zorlaşmaktadır. Örneğin çalışanların stratejik bir kaynak olarak görüldüğü, çalışanların kararlara katılmalarını sağlamaktan daha fazlasını ifade eden çalışanları güçlendirme uygulamaları, aynı zamanda bu karmaşıklık karşısında çalışanların işlerini ve örgütlerini sahiplenmelerini (Goetsch ve Davis, 2016) ve işlerine yabancılaşmalarını önlemeyi amaçlamaktadır.

2.2. İşe Yabancılaşma

Çalışanların yaşayabileceği olumsuz iş sonuçlarından biri olan işe yabancılaşma, çalışanın işindeki unsurlardan soğuması, uzaklaşması, işten ve bağlamdan kopması ve kendini bir yabancı olarak görmesi durumudur (Nair ve Vohra, 2009). İşe yabancılaşan çalışanlar daha düşük performans gösterirler ve kendilerinden beklenenden farklı iş davranışları sergilerler (Shantz ve diğ., 2015). Çalışanların işlerine karşı yabancılaşmalarını, çalışılan örgütün katı ve formel bir yapısının olması, yapılan işin yapısal olarak çalışana yeterli düzeyde otonomi, çeşitlilik, anlamlılık ve kendini ifade edebilme koşullarını sağlamaması, çalışanlarla sosyal ilişkilerinin eksikliği ve işyerinde adaletsizlik algılamaları gibi faktörler etkileyebilmektedir (Nair ve Vohra, 2010; Shantz ve diğ., 2015).

İşin sahipliğinin (sermaye) ve işi yerine getiren emeğin birbirinden ayrılmasının kaçınılmaz olarak çalışanın işe yabancılaşmasına yol açtığını öne süren Marks'ın (1932) çalışmalarında kavramın ilk kullanımına rastlanılmaktadır. İşe yabancılaşma, çalışanın işi üzerindeki kontrolünden vazgeçmesi ve işiyle kendisini ifade etmeyi bırakarak, işinden ve ürettiği üründen bağı koparması ve izole etmesi durumunu ifade etmektedir (Nair ve Vohra, 2010). Çalışanlar üretim araçlarına ve üretilen ürünlere sahip olmadıklarında, yapılan işe yabancılaşmaktadırlar (Tummers, Bekkers, van Thiel ve Steijn, 2015). Küçük çaplı zanaat tipindeki üretimden verimlilik artışı getiren büyük çaplı fabrika tipi üretime geçiş kaçınılmaz olarak işin nasıl yapılacağı üzerindeki kontrolü çalışandan alarak yönetime vermiş, klasik yönetimin temel kavramları olan işbölümü, uzmanlaşma verimliliği artırırken aynı zamanda çalışanların işlerine yabancılaşmalarının zeminini hazırlamıştır.

İş bağlamı çalışanların üç farklı yabancılaşma biçim yaşamalarına yol açmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın emeğiyle ürettiği üründen yabancılaşmasıdır. İkincisi çalışanın yaptığı işi kendi içsel amaçları yerine sadece işin bir zorunluluğu olarak dışsal gerekçelerle yapması nedeniyle kendisinden yabancılaşmasıdır. Üçüncü yabancılaşma biçimi ise çalışanların insani özelliklerini kaybetmeleri nedeniyle diğer insanlardan yabancılaşmasıdır. Yabancılaşmanın belirtilen bu üç biçimi nihayetinde işe yabancılaşmanın içsel kaynaklı bir durum olmaktan çok dışsal kaynaklı bir durum olduğunu göstermektedir (O'Donohue ve Nelson, 2014).

Diğer yandan verimlilik kaygısıyla aşırı işbölümüne gidilmesi çalışanların işlerine yabancılaşmalarını artırdığı ve bunun sonucunda da performans artışı eğrisinin tersine dönerek düşmesine yol açtığı bilinmektedir. İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1976) çalışanları içsel motivasyonlarını artırmanın bir yolu olarak işin anlamlılığını ve işin sonuçlarıyla ilgili geribildirim rolünü ve iş üzerindeki kontrol algısını artırarak işe yabancılaşmayı azaltmak ve olumlu iş sonuçlarını sağlamak amacıyla gütmektedir. İKY'nin güncel kavramları içerisinde yer alan ve çalışanlara karar verme ayrıcalığı tanımak olarak özetlenebilecek çalışanları güçlendirme (Robbins,

Decenzo ve Coulter, 2013), iş üzerindeki kontrolün artırılmasının daha ötesinde çalışanlar tarafından işin sahiplenilmesini amaçlamaktadır (Goetsch ve Davis, 2016). Bu itibarla, çalışanları güçlendirme, işe yabancılaşmanın temel bileşeni olan güçsüzlükle, diğer bir deyişle iş üzerindeki kontrol ve özgürlük eksikliğiyle güçlü biçimde ilişkili görülmektedir (Tummers ve diğ., 2015). Bu itibarla İKY uygulamaları çalışanların işe yabancılaşmalarını azaltabilme potansiyeline sahip araçlar seti olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Sessizlik

Çalışan sesliliği örgütsel gelişme veya ilerleme sağlayabilmek amacıyla çalışanın işle ilgili konularda fikir, öneri, endişe veya problemlerle ilgili herhangi bir bilgisini konu hakkında gerekli tedbirleri alabilecek güce sahip kişilere gayri resmi ve gönüllü olarak aktarıldığı bir iletişim biçimidir (Morrison, 2014). Bunun aksine, çalışan sessizliği ise çalışanın sahip olduğu ve örgütün yararına kullanılabilir herhangi tür bir bilginin, örgütsel kararlar üzerinde etkili olabilecek kişilerden esirgenmesi ve paylaşılmamasıdır (Morrison ve Milliken 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan sessizliği, çalışanların işle ilgili konularda konuşmadıkları ve sessiz kaldıkları bir çalışan iletişim davranışı türüdür. Aslında sessiz kalmak da bir anlam içermektedir. Burada söz konusu sessizlik kavramının özünde söylenecek bir şeyler varken bilinçli olarak bunun dile getirilmemesi, sessiz kalma tercihi bulunmaktadır. Çalışanın sessiz kalması, söyleyeceklerinin getirebileceği risklerden kaçınmasının yanında, haksız uygulamalar, etik olmayan davranışlar, değişimle ilgili faaliyetler, hemfikir olunmayan işletme uygulamaları gibi konulardan kaynaklanabilmektedir (Brinsfield, 2013). Örgüt için gerekli bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılmaması performansı olumsuz etkilenmesinin yanı sıra çalışanların moralinin düşmesi gibi örgütsel ve bireysel olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Yöneticilerin çalışanların sessizliğinin farkında olmaması, örgütte problemler olmasına karşın herhangi bir bilgi almamalarına dayanarak yönetimin işlerin yolunda gittiği yanılgısına düşmesine ve nihayetinde örgütsel başarısızlığa sürükleyebilmektedir (Morrison, 2014).

Hawthorne (Roethlisberger ve Dickson, 1939) çalışmalarının temel sonuçları; çalışanların bireysel performanslarının büyük ölçüde örgüt içindeki sosyal ilişkilerden etkilendiğini göstermektedir (Berber, 2013). İnsanların davranışlarını içinde bulunduğu sosyal bağlamdan bağımsız olarak ele almak eksik ve yanlı bir değerlendirme yapılmasına sebep olabilmektedir (Sherif, 1936). Çalışan sessizliği yazında ağırlıklı olarak adaletsiz bir ortamla ilişkili olarak ele alınmaktadır (Pinder ve Ahrlos, 2001; Morrison, 2014). Çalışan sessizliği davranışı, örgütün ne düzeyde adaletli olarak algılandığıyla birlikte değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla mevcut araştırmada çalışan sessizliğinin etkisinin, çalışanların kendilerine karşı adaletsizlik yapıp yapılmadığına dair algıladıkları bağlam içerisinde incelenmesi gerekli görülmüştür.

2.4. Ayrımcılık

Çalışanların işe alma, eğitim ve geliştirme, değerlendirme, tutundurma gibi süreçlerde çeşitli biçimlerde ayrımcılığa maruz kalmaları durumu çalışanların iş motivasyonları, örgütsel bağlılıkları, iş yaşam tatminleri gibi işle ilgili olumsuz sonuçlarla ilişkili görülmektedir (Furunes ve Mykletun, 2010). İKY uygulamalarında eşit davranılıp davranılmadığı algısı çalışanların davranışlarının açıklanmasında önemli bir kavramdır. Ancak İK yönetiminin odağı örgüt düzeyindeki çıktılardan çok çalışan

birey düzeyinde çıktılara odaklandığında ayrımcılık/eşitlik algının önemi daha da artmaktadır.

Örgütsel düzeyde genellikle İK yönetiminde belirlenen örgütsel hedeflere yönelik yüksek performansı gösterecek işgücünü hazırlamak, dikey ve yatay uyumu sağlamak kaygısı ön plandadır. Ancak bireysel düzeyde çalışanların İKY uygulamalarından beklentileri farklılaşmaktadır. Çalışanlar işe başvurmalarından itibaren birçok İKY uygulamasında diğer adaylarla veya çalışma arkadaşlarıyla kıyaslanmaktadırlar. Nihayetinde çalışanlar bir diğerine göre işe alınma, terfi etme, ücretlendirme, bir pozisyona getirilme gibi sonuçlarla yüzleşmektedirler ve bundan kişisel olarak etkilenmektedirler. Dolayısıyla örgüt düzeyinden farklı olarak çalışan düzeyinde İKY uygulamalarının sonucunda çalışanların elde ettikleri kişisel çıktıları diğer çalışanlarla kıyaslamaları ve Adams'ın (1965) öne sürdüğü eşitlik beklentileri öne çıkmaktadır. İKY uygulamaları süreçleri boyunca işverene duyulan güven aynı zamanda İKY uygulamalarının kişisel sonuçlarını biçimlendirmektedir (Alfes ve diğ., 2012). Eşitlik teorisine göre diğerleriyle kıyasladıklarında çıktıların girdilerine oranını dengede bulmayan ve ayrımcılık yapıldığını düşünen çalışanlar bu dengeyi eşitlemeye çalışacaklardır (Adams, 1965; Folger, 2013). Bu konuda Alfes ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları çalışma sonucunda, işverene duyulan güvenin yüksek olduğu durumda İKY uygulamalarındaki artış çalışanların iyi oluşlarını artıran bir etkiye sahipken, işverene güvenin düşük olduğu durumda İKY uygulamaları çalışanların iyi oluşlarına anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel amaçlara odaklı İKY uygulamalarının, bireysel düzeydeki sonuçlarının çalışanların eşitlik beklentisinden bağımsız olarak açıklanması yetersiz kalabileceği düşünülmektedir.

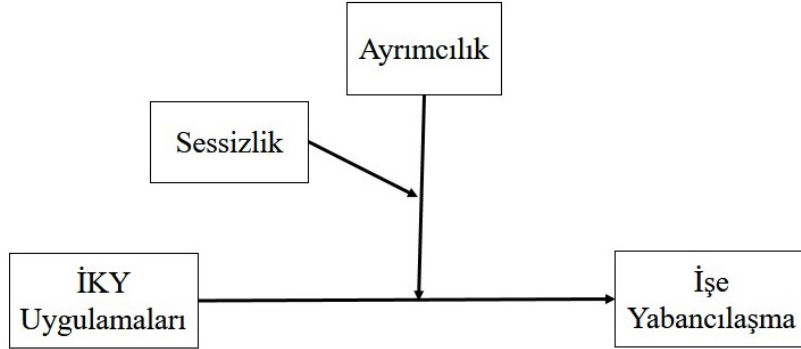
Diğer yandan sosyal ilişkilerin önemli görüldüğü ve toplulukçuluğun baskın olduğu ulusal kültürümüzde (Sargut, 2015), iş yerinde sosyal ilişkilerini bozmamak için sessiz kalmayı tercih eden çalışanların eşitsiz olarak algıladıkları girdi/çıkıtı dengesine yönelik tutumlarının nasıl sonuçlar doğuracağı incelenmeyi bekleyen bir konudur. Ulusal yazında sessizlik, yabancılaşma ve örgütsel güven konularının birlikte incelendiği nadir bir araştırmada (Çiftçi ve Öneren, 2017), çalışanların sessizlik biçimleri içerisinde en çok konumlarını ve sosyal ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik biçimi içerisinde oldukları; sessizlik ve yabancılaşma boyutları arasında aynı yönde, örgütsel güvenle yabancılaşma boyutları arasında nispeten zayıf ve ağırlıkla aksi yönde ilişkiler bulunduğu; bununla birlikte farklı sessizlik biçimlerinin örgütsel güvenle farklı yön ve düzeylerde ilişkilerinin bulunduğu belirtilmektedir.

Yazında ağırlıklı olarak amirlere karşı sessizliğe odaklı çalışmaların yansırı, “ilişkisel sessizlik” olarak tanımlanan sosyal ilişkileri koruma gerekçesine dayanan yakın sosyal ilişkilere odaklı sessizlik türünün (Brinsfield, 2013) etkilerinin dikkate alınmasının, İKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki bireysel sonuçlarının anlaşılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Yukarıda açıklanan kavramsal gerekçelere dayanarak, iş yerinde ayrımcılık yapıldığını algılayan ve sosyal ilişkilerini bozmamak için sessiz kalan çalışanların, İKY uygulamalarının eşitlikçi bir bağlam yaratmada yetersiz kaldığını düşünebilecekleri, ancak eşitlik teorisinde öne sürülen dengeyi düzeltme çabalarını sessizlikleri nedeniyle dışsal bir müdahaleden çok içsel bir düzenlemeye yöneltecekleri ve girdilerini azaltma yönünde, işlerine karşı yabancılaşmayla tepki verecekleri ileri sürülebilir.

Mevcut araştırmada çalışanların algıladıkları İKY uygulamalarının işe yabancılaşmaları üzerinde etkisinin ayrımcılık algıları ve sessizliklerinin etkileşimine göre biimleneceği düşüncesine dayanarak kurgulanmıştır Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Buna göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.

Hipotez 1. İKY uygulamaları çalışanların işe yabancılaşmaları üzerinde aksi yönde anlamlı etkiye sahiptir.

Hipotez 2. İKY uygulamalarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sessizlik ve ayrımcılığın koşullu düzenleyicilik (moderated moderation) etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. Yöntem

Araştırmada nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılardan anket yöntemiyle öz değerlendirmelerine dayalı olarak çalıştıkları işletmedeki İKY uygulamalarına yönelik algıları, sessizlik düzeyleri, ayrımcılık algılamaları ve işe yabancılaşma düzeylerinin lldğu nicel veriler toplanmıştır. Verilerin nicel analizi IBM AMOS 23 ve SPSS 23 programları kullanılarak yapılmış ve araştırma hipotezleri sınanmıştır.

3.1. Örneklem

Araştırmanın katılımcıları bilgi teknolojileri alanında üretim yapan bir işletmedeki 281 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların 148’i (%52,7) kadın, 133’ (%47,3) erkektir. Katılımcıların yaşları 17 ile 48 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 30,25’tir.

3.2. Ölüm Araçları

Algılanan İKY Uygulamaları: Katılımcıların işletmelerindeki İKY uygulamalarına yönelik algıları Gould-Williams ve Davies (2005) tarafından geliştirilen Alfes ve arkadaşları (2012; 2013) tarafından farklı çalışmalarda kullanılan 9 maddelik “Algılanan İKY Uygulamaları lği” ile llmştr. Katılımcıların “Bu işletme bana eğitim ve gelişim için yeterli fırsat sağlıyor” şeklindeki ifadeleri 5’li Likert lğine (1. Hiçbir zaman, ... 5. Her zaman) göre cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan puanların artması İKY uygulamalarının daha yüksek düzeyde yapıldığı algısını göstermektedir. Alfes ve arkadaşlarının (2013) alışmasında lğin güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak raporlanmıştır. lğin mevcut araştırmada Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur.

Sosyal Sessizlik: Katılımcıların sosyal sessizlik tutumları Brinsfield (2013) tarafından geliştirilen “Çalışan Sessizliği Ölçeği”nin, “İlişkisel Sessizlik” alt ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Tek boyutlu olan 5 maddelik ölçeğin faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapısı ortaya çıkmış ve ölçeğin ilk iki maddesinden (aynı zamanda orijinal ölçeğin en fazla faktör yük değerine sahip maddeleri) oluşan faktör “sosyal sessizlik” olarak isimlendirilerek araştırmada kullanılmıştır. Katılımcıların “Diğer kişilerle olan ilişkilerime zarar vermek istemem” şeklindeki ifadeleri 5’li Likert ölçeğine (1. Hiçbir zaman, ... 5. Her zaman) göre cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan puanların yüksek olması sosyal sessizlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Orijinal çalışmada ilişkisel sessizlik boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,92 olduğu bildirilmiştir. Mevcut çalışmada sosyal sessizlik boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur.

Ayrımcılık: Katılımcıların algıladıkları ayrımcılık düzeyi Furunes ve Mykletun (2010) tarafından geliştirilen, 6 maddelik yaşa göre “Ayrımcılık Ölçeği”nin katılımcıların doğum yerine/memleketine (hemşericilik) göre ayrımcılık yapılması algısına uyarlanması ile ölçülmüştür. Katılımcıların “Doğum yeri farklı olanlar; Terfi veya eleman seçme durumlarında dışlanırlar” şeklindeki ifadeleri 3’lü Likert ölçeğine (1. Hiçbir zaman, 2. Bazen, 3. Her zaman) göre cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan puanların yüksek olması algılanan ayrımcılık düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Farklı örneklem gruplarıyla yapılan orijinal çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,82 ile 0,87 arasında bulunduğu belirtilmiştir. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur.

İşe Yabancılaşma: Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri Nair ve Vohra (2010) tarafından geliştirilen 8 maddelik “İşe Yabancılaşma Ölçeği” ile ölçülmüştür. Katılımcıların “Çalışmayı sevmem, yalnızca ücret almak için zaman harcıyorum” şeklindeki ifadeleri 5’li Likert ölçeğine (1. Hiçbir zaman, ... 5. Her zaman) göre cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınan puanların yüksek olması işe yabancılaşma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,83 olduğu raporlanmıştır. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur.

4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Dört ölçeği kapsayan ölçüm modelinin uyum iyilik değerleri $\chi^2/sd = 1,671$ ($p < 0,001$), $CFI = 0,94$, $TLI = 0,94$ ve $RMSEA = 0,049$ olarak bulunmuştur. Hesaplanan uyum iyilik değerlerine göre ölçek yapılarının veri ile iyi uyum (Hu ve Bentler, 1999) gösterdiği değerlendirilerek ölçüm modeli yapısal olarak geçerli kabul edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistikleri ve aralarındaki korelasyon katsayıları Tablo 1’de sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerinin yaşla aynı yönde $r = 0,16$ ($p < 0,01$) ayrımcılık algılarıyla aksi yönde $r = -0,14$ ($p < 0,05$) ilişkilidir. Yaşları algıladıkları İKY uygulamaları ile aynı yönde $r = 0,16$ ($p < 0,01$) sessizlikleri ile aksi yönde $r = -0,14$ ($p < 0,05$) ilişkili bulunmuştur. İKY uygulamaları algısı ayrımcılık algısı ile $r = -0,17$ ($p < 0,01$) ve işe yabancılaşmaları ile $r = -0,44$ ($p < 0,01$) aksi yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrımcılık algısı sessizlikle $r = -0,18$ ($p < 0,01$) aksi yönde, işe yabancılaşmayla $r = 0,20$ ($p < 0,01$) aynı yönde ilişkili bulunmuştur.

Tablo 1: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.Cinsiyet (K=1, E=2)	1,47	0,50	1				
2.Yaş	30,25	7,25	0,16**	1			
3.İKY Uygulamaları	3,22	0,77	0,07	0,16**	1		
4.Sessizlik	2,99	1,70	0,10	-0,14*	-0,04	1	
5.Ayrımcılık	0,67	0,25	-0,14*	0,00	-0,17**	-0,18**	1
6.İşe Yabancılaşma	0,89	0,40	0,06	-0,07	-0,44**	0,05	0,20**

*p< 0,05, **p< 0,01

Araştırmanın amacı doğrultusunda İKY uygulamalarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde sessizlik ve ayrımcılığın koşullu düzenleyicilik (moderated moderation) rolünü incelemek üzere IBM SPSS 23 programı üzerinde PROCESS 2.16.3 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. 5000 önyükleme (bootstrap) örneklemeyle yapılan analiz sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. İlk adımda yapılan çoklu regresyon analizinde cinsiyet ve yaşın etkileri kontrol edilerek İKY uygulamaları algısının yabancılaşma üzerindeki etkisine bakılmış ve anlamlı ve aynı yönde bir etkinin ($b = -0,23$ $p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bu bulgu araştırmanın birinci hipotezini desteklemektedir.

İkinci aşamada sessizliğin ve ayrımcılığın koşullu düzenleyicilik rolü analiz edilmiştir. İKY uygulamaları (Uyg.), sessizlik ve ayrımcılık değişkenlerinin çarpımından oluşan etkileşim değişkeninin hiyerarşik regresyon modeline dâhil edildiğinde anlamlı bir etki meydana getirip getirmediği incelenmiştir. İKY Uyg. X Sessizlik X Ayrımcılık etkileşim değişkeninin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisinin ($b = 0,21$ $p < 0,001$, $0,66 < YD 95\% GA < 0,34$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, İKY uygulamaları algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde sessizliğin ve ayrımcılığın koşullu düzenleyiciliğinin olduğunu göstermiştir. Araştırmanın ikinci hipotezini destekleyen bulgular elde edilmiştir.

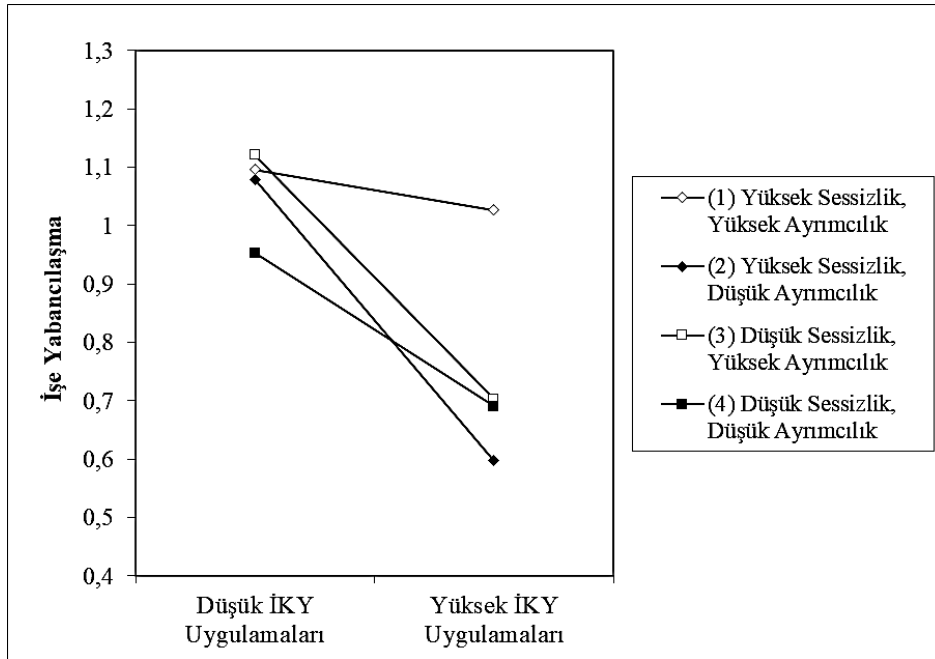
Tablo 2: Düzenleyicilik Analizi Sonucu

	b	SH	YD 95% GA	
			Alt	Üst
Sabit	1,50	0,14		
Cinsiyet	0,01	0,00		
Yaş	0,07	0,04		
İKY Uygulamaları	-0,23***	0,03		
Sabit	0,42	0,57	-0,7015	1,5442
Cinsiyet	0,08	0,04	-0,0081	0,1637
Yaş	0,01	0,01	-0,0048	0,0071
İKY Uygulamaları	0,06	0,17	-0,2676	0,4014

Sosyal Sessizlik	0,38*	0,16	0,0679	0,6882
İKY Uyg. X Sessizlik	-0,13**	0,05	-0,2227	-0,0329
Ayrımcılık	1,54	0,78	-0,0012	3,0886
İKY Uyg. X Ayrımcılık	-0,45	0,24	-0,9342	0,0248
S.Sessizlik X Ayrımcılık	-0,58*	0,22	-1,0247	-0,1421
İKY Uyg. X Sessizlik X Ayrımcılık	0,21**	0,07	0,0665	0,3480

b = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH= Standart hata, YD 95% GA= Yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı, n=308(5,000 önyükleme örnekleme), *p< 0,05, **p< 0,01, ***p< 0,001,

Söz konusu düzenleyicilik rolünün hangi koşulda gerçekleştiğini ayrıntılı olarak görebilmek için İKY uygulamaları, sessizlik ve ayrımcılık etkileşiminin grafiksel gösterimi çizilmiş ve Şekil 2’de sunulmuştur. Eğitim grafiği incelendiğinde, ayrımcılığın düşük olduğu her durumda ve ayrımcılık yüksek olsa da sessizliğin düşük olduğu durumda İKY uygulamalarına yönelik algı arttıkça çalışanların işe yabancılaşmaları anlamlı biçimde azaldığı görülmüştür. Ancak sessizliğin yüksek ve aynı zamanda ayrımcılığın da yüksek olduğu durumda İKY uygulamalarının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etki ($b = -0,06, p = 0,35, -0,18 < YD\ 95\% GA < 0,07$) yaratmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre İKY uygulamaları algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin sessizlik ve ayrımcılık algısı etkileşimi tarafından düzenlendiğini söylemek mümkündür.



Şekil 2: Sessizlik ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Etkisinin Grafik Gösterimi

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada organizasyonların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işlerine yabancılaşmaları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde çalışanların sosyal sessizliği ve ayrımcılık algısının düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Araştırma

sonucunda, çalışanlar tarafından İKY uygulamalarının icra edildiğinin algılanmasının işlerine karşı yabancılaşmalarını azaltan önemli bir etkisinin olduğu, ancak sosyal sessizlik düzeyi yüksek olan ve işletmede ayrımcılık yapıldığını düşünen çalışanlarda İKY uygulamalarının söz konusu etkisinin görülmediği temel bulgularına ulaşılmıştır.

İKY uygulamaları işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli işgücünün planlanması, örgüte çekilmesi, seçilmesi, işletmeye katılmasının sağlanması, eğitimi, performansının değerlendirilmesi gibi temel fonksiyonları yerine getirirken örgütsel performansa katkı sağlarken, diğer yandan bu uygulamaların sistematik olarak yerine getirildiğinin çalışanlar tarafından algılanmasının kişisel düzeyde de olumlu sonuçları görülmektedir. Bu çalışmada İKY uygulamalarının yapıldığı algısı arttıkça çalışanların işlerine yabancılaşmalarının düştüğü görülmüştür. Ulaşılan bu bulgu yazında bildirilen İKY uygulamalarının çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını (Demirtaş, 2014), iyi oluş düzeylerini artırdığı, işten ayrılma niyetlerini (Alfes ve diğ., 2012; 2013) ve işe yabancılaşmalarını azalttığı görüşüyle (Tonks ve Nelson, 2008) tutarlıdır. Sistematik İKY uygulamalarının icra edilmemesi çalışanlardan beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin tanımlanmamasına ve çalışanlardan talep edilenlerin belirsizliğine, çalışanların güçsüzlüğüne ve daha çok işe yabancılaşmaya neden olabilir. Gerekli olduğu şekilde yapılan İKY faaliyetleri uygun iş için uygun çalışanların organizasyona kazandırılmasını ve tutundurulmasını sağlayarak, yapılacak görevleri ve performans standartlarını belirleyerek çalışanlar için işlerindeki beklentileri karşılayabilecekleri ortamı sağlayabileceği ve ayrıca çalışanların güçlendirmesiyle birlikte çalışanların işlerine yabancılaşmalarının önlenebileceği söylenebilir.

Diğer yandan araştırmanın bulguları İKY uygulamalarının etkisinin tüm çalışanlar üzerindeki aynı olmayabileceğini göstermektedir. Alfes ve arkadaşları (2012) benzer biçimde İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma ve iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisinde işverene duyulan güvenin düzenleyicilik rolünün bulunduğunu öne sürmektedirler. Mevcut çalışmada da sosyal ilişkileri korumak için sosyal sessizlik davranışları gösterme ve ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeyinin söz konusu etkiyi şekillendirmede rol oynadığı belirlenmiştir. Diğer gruplarda İKY uygulamalarının arttığı algısı daha az işe yabancılaşmalarıyla ilişkili bulunurken, sosyal sessizliği yüksek olan ve ayrımcılık yapıldığını daha fazla düşünen grupta İKY uygulamalarının az veya çok olması yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir değişime neden olmamaktadır. Sosyal sessiz çalışanlar ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri durumda İKY uygulamalarından olumlu yönde en çok etkilenen grupken, ayrımcılık olduğunu hissettikleri durumda İKY uygulamaları onlar için anlamını yitiriyor görünmektedir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre çalışanlar kendi girdilerini ve çıktılarını diğerleriyle karşılaştırdıklarında diğerleriyle bir dengede olmadıklarını düşündüklerinde bu dengeyi düzeltecek davranışlara girmektedirler. Mevcut araştırma bulgularına göre teoriyi geliştirmeye yönelik olarak denge arayışında sessizliğin de rolünün olabileceği öne sürülebilir. Sosyal ilişkilerini korumak için sessiz kalan çalışanlar ayrımcılık yapıldığını ve bir eşitsizlik olduğunu algıladıkları durumda bunu sosyal çevresinde paylaşarak tartışarak çözmek yerine işlerine yabancılaşarak tepki verebilecekleri anlaşılmaktadır. Sessiz çalışanlar ayrımcılığın olmadığı yerde en tutkulu çalışanlar olabilecekken, ayrımcılık yapılan organizasyonlarda en sorunlu grubu oluşturabilecekleri görülmektedir. Sessizlik düzeyi düşük çalışanlarda ayrımcılık yapıldığı algısı olmasına rağmen, işe yabancılaşmanın İKY uygulamaları arttıkça azalması ise çalışanlarda ve iş bağlamında geliştirmeye açık bir yönü ortaya

çıkarmaktadır. Daha az sessiz çalışanlar algıladıkları ayrımcılığı çekinmeden sosyal çevreleri ile paylaşarak bu duruma tepki gösteriyor ve işlerinde daha az yabancılaşma yaşıyor olabilirler. Bu durumda çalışanları karşılaştıkları ayrımcı uygulamalar karşısında sessiz kalmayarak bunu diğerleriyle paylaşmaları kolaylaştırılarak, çalışanların işlerine yabancılaşmaları düzeylerinin azaltılmasına katkı sağlanabileceği öne sürülebilir. Bu konudaki farkındalığın, kişisel ve örgütsel uygulamaların geliştirilmesini sağlayabileceği umut edilmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da ulaşılan bulgular değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmada kullanılan verinin kesitsel olarak toplanmış olması, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yönünü kuramsal gerekçelerle sınırlamaktadır. Ayrıca öz-değerlendirmeye dayanan anket cevaplarında, sosyal beğenilirlik etkisi söz konusu olabilir. İlave olarak veri toplama uygulaması bir işletmedeki çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların örgüt uygulamalarını farklı algılamaları, farklı tutumlar geliştirmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Sonraki araştırmalarda İKY uygulamalarının işe tutulma, iyi oluş, işten ayrılma niyeti gibi farklı bireysel sonuçlarla ilişkilerinin incelenebilir. Ayrıca, örgütsel adaletin ve çalışan sessizliğinin farklı boyutlarının düzenleyicilik rollerinin araştırılması İKY uygulamalarının bireysel sonuçları hakkındaki anlayışımızı geliştirmeye yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Alfes, K., Shantz, A. ve Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. ve Soane, E. (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.
- Anderson, D. L. (2017). *Örgüt geliştirme örgütsel değişime yön veren süreç* (O. S. Dalkılıç, Çev.). Ankara: Sage/Nobel.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bayat, B. (2015). İnsan kaynakları yönetimi küresel bir olgu. B. Bayat, İ. Bayat ve B. Baykal, *Uluslararası insan kaynakları yönetimi* (s. 7-73) içinde. Ankara: Alter.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*, İstanbul: Alfa.
- Bingöl, Dursun. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (Onuncu basım), İstanbul: Beta.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. ve Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

- Çiftçi, G. E. ve Öneren, M. (2017). Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 567-583.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 75-101.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. B. (2016). *Toplam kalite yönetimi, örgütsel mükemmellik için / toplam kaliteye giriş*. (Ö. İ. Doğan ve M. Topoyan Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Ergeneli, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı. A. Ergeneli ve diğerleri (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 1-39) içinde. Ankara: Nobel.
- Folger, R. (2013). Equity theory. E. H. Kessler (Der.), *Encyclopedia of management theory (Vol. 1)*, 249-253. Los Angeles: Sage.
- Furunes, T. ve Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 23-30.
- Gould-Williams, J. ve Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes, *Public Management Review*, 7, 1-24.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*, Guilford.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criterion for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huselid, M. A. ve Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, Jr., D. J. ve Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50: 503-511.
- McShnae, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*, (2. Basım) (A. Günsel ve S. Bozkurt Çev. Ed.), Ankara: Nobel.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Morrison E. W. (2014). Employee voice and silence, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-97.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation, *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2014). Alienation and managing human resources. *International Journal of Organisational Analysis*, 22 (3), 301-316.
- Paul, A. K. ve Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369, Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter, M. E. (1980). *Rekabet stratejisi sektör ve rakip analizi teknikleri*, (Çev. G. Ulubilgen), (2000), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Robbins, S. P., Decenzo, M. ve Coulter, D. A. (2013). *Fundamentals of management essential concepts and applications* (Eighth Edition), New Jersey: Pearson Education.
- Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA Harvard University Press.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24 (4), 382-393.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Tayep, M.H. (2005). *International human resource management a multinational company perspective*, New York: Oxford University Press.
- Tonks, G. R. ve Nelson, L. G. (2008). HRM: A contributor to employee alienation?, *Research and Practice in Human Resource Management*, 16(1), 1-17.
- Tummers, L., Bekkers, V., Van Thiel, S. ve Steijn, B. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees, *Administration & Society*, 47(5), 596-617.

The Moderated Moderation Role of Employee Silence and Discrimination on the Effect of Human Resource Management Practices on Work Alienation

Murat GÜLER

Niğde Ömer Halisdemir University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Niğde, Turkey
orcid.org/0000-0001-7370-2976
murat_guler@ohu.edu.tr

Hakan TURGUT

Başkent University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-4572-194X
hturgut@baskent.edu.tr

H. Nejat BASIM

Başkent University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-3407-5049
nbasim@baskent.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The extensive findings of the previous research support the idea that implementation of Human Resources Management (HRM) practices give rise to positive outputs at organizational level (Combs et al., 2006; Delaney and Huselid, 1996; Delery and Doty, 1996; Huselid and Becker, 1996; Liu, Combs, Ketchen and Ireland, 2007; MacDuffie, 1995; Paul and Anantharaman, 2003). Moreover, the positive results of HRM practices have been seen at the individual level, which is a level of analysis that is often neglected by HRM literature. A limited number of research findings on individual level results show that HRM practices effect employees' attitudes such as organizational commitment, job satisfaction and individual performance positively (Demirtaş, 2014) and can reduce work alienation in the long term (Tonks and Nelson, 2008).

However, the situational approach in human resource management suggest that best practices always not lead organizations to superior performance in all circumstances and the situational variables within and outside the organization moderates the relationship between human resource practices and performance (Bayat, 2015). For example, previous findings suggest that the level of trust in employer, which is an internal contextual variable, moderates the effect of HRM practices on employees' individual performance, well-being and intention to quit their jobs (Alfes, Shantz, and Tuss, 2012).

In the present study, we focused on the individual outcomes of HRM practices, the neglected area in the literature. We investigated the effect of HRM practices on

work alienation and moderated moderation role of discrimination perception and employee silence on this effect. The hypotheses of the research are below.

H-1. HRM practices have the negative effect on work alienation of employees.

H-2. There is the moderated moderation role of employee silence and discrimination on the effect of HRM practices on work alienation.

Method

In this research a quantitative and cross-sectional research method was used. For the purpose of the study, the data on the perceptions of employee silence, perceptions of discrimination and work alienation were collected from the participants by self-evaluated measures. The structural validity of measures was confirmed by conducting CFA in IBM AMOS 23 software. All the other quantitative data analyses were performed in IBM SPSS 23.

Participants of the study consisted of 281 employees which were working in a technology firm. 148 (52.7%) of the participants were female and 133 (47.3%) were male. The ages of participants range from 17 to 48 and the average age was 30.25.

Results

Correlation analysis revealed that HRM practices were related to discrimination $r = -.17$ ($p < .01$) and work alienation $r = -.44$ ($p < .01$) significantly negatively. Discrimination perception was found to be related to employee silence $r = .18$ ($p < .01$) and work alienation $r = .20$ ($p < .01$) significantly positively.

In order to examine causal relations and moderation effects, regression analyses was performed in SPSS and also SPSS' macro PROCESS 2.16.3 (Hayes, 2013) with 5000 bootstrap samples. In the first step effects of gender and age were controlled. The multiple regression analysis showed and the effect of HRM practices on work alienation was significant and negative $b = -0.23$ ($p < .001$). This finding supported the first hypothesis of the research.

In the second stage, the moderation role of employee silence and discrimination was examined. At the end of the analysis it was found that HRM Practices X Silence X Discrimination interaction variable has a significant effect on work alienation ($b = .21$ $p < .001$, $0.66 < YD$ $95\% GA < 0.34$). This finding showed that employee silence and work alienation perception have a significant moderated (conditional) moderation role on the effect of HRM practices on work alienation. This finding supported the second hypothesis of the research. Slope diagram of the moderated moderation effect is below.

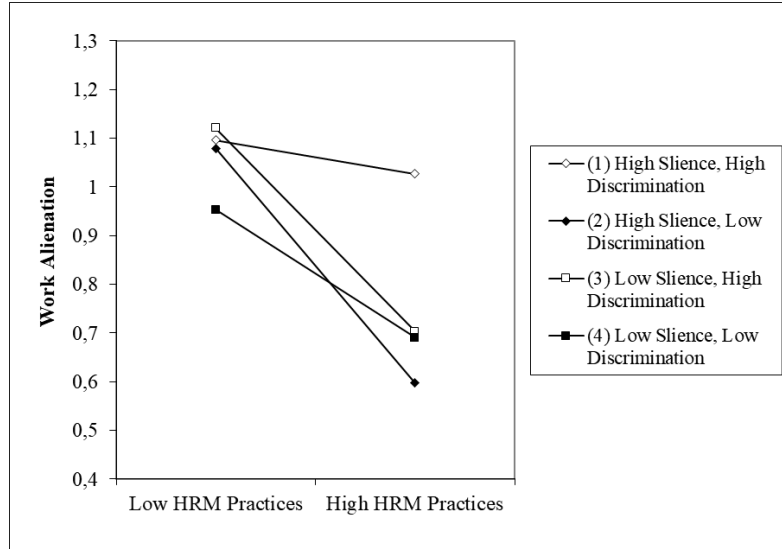


Figure 1: Graphical representation of moderated moderation effect

Discussion

In this research, the effects of organizations' human resource management practices on the work alienation of employees and the role of employee silence and discrimination perception were investigated. Two basic findings were obtained as a result of the research. The first finding was that when employees perceive that the organization performs HRM practices well enough than employees' work alienation decrease. The second and important finding was that the effect of HRM practices on work alienation was not common to all conditions. When the level of social silence and discrimination perception were high then the effect of HRM practices on work alienation was not significant.