

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ ÇALIŞANLARINDA ALGILANAN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ SİSTEM GÜCÜ: İŞ ANLAMLILIĞI, PSİKOLOJİK
GÜVENLİK VE DUYGUSAL ADANMA İLİŞKİSİ

MERVE SEZEN
22712035

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BÜŞRA MÜCELDİLİ

2024

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ ÇALIŞANLARINDA ALGILANAN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ SİSTEM GÜCÜ: İŞ ANLAMLILIĞI, PSİKOLOJİK
GÜVENLİK VE DUYGUSAL ADANMA İLİŞKİSİ

MERVE SEZEN
22712035
ORCID NO: 0009-0005-1922-1588

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BÜŞRA MÜCELDİLİ

TEMMUZ 2024

Merve SEZEN tarafından hazırlanan “KOBİ Çalışanlarında Algılanan İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem Gücü: İş Anlamlılığı, Psikolojik Güvenlik ve Duygusal Adanma İlişkisi” başlıklı çalışma, **18/07/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda [oybirliği / oyçokluğu] ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

Doç. Dr., Büşra Müceldili

.....

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Serdar Bozkurt

.....

Doç. Dr. İlhan Çam

.....

ÖZET

KOBİ ÇALIŞANLARINDA ALGILANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEM GÜCÜ: İŞ ANLAMLILIĞI, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE DUYGUSAL ADANMA İLİŞKİSİ

Bu çalışmada; KOBİ çalışanlarında algılanan insan kaynakları yönetimi sistem gücünün; iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanmaya olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerin 294 çalışanından toplanan veriler incelenmiştir.

Bulgular; KOBİ çalışanlarında algılanan insan kaynakları yönetimi sistem gücünün, iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanmaya etkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle, güçlü bir İKY sistemi algısının, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarına, kendilerini güvende hissetmelerine ve işlerine duygusal olarak adanmalarına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal adanma, iş anlamlılığı ve psikolojik güvenlik arasında da anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sadece büyük işletmelerde değil, KOBİ’lerde de kritik bir role sahip olduğunu vurgulamakta ve bu alanda literatüre önemli katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Araştırmanın bulguları, KOBİ yöneticilerine, İKY stratejilerini geliştirerek, adanmış çalışanları ve verimliliği artırma konusunda değerli bilgiler sunacaktır.

Çalışmada, bulguların kuramsal ve yönetsel çıktıları, araştırmanın sınırları ile birlikte tartışılmıştır. Gelecek araştırmalar için yapılan öneriler, KOBİ’ler ve organizasyonel davranış biliminin ilgili alanlarını aydınlatacak olup, hem akademisyenler, hem girişimciler, hem de yöneticiler için pratik fikirler verecektir. Bu çalışmanın, KOBİ’lerde etkili insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda önemli bir kaynak olacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Algılanan İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem Gücü, İş Anlamlılığı, Psikolojik Güvenlik, Duygusal Adanma

ABSTRACT

PERCEIVED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM STRENGTH IN SME EMPLOYEES: THE RELATIONSHIPS BETWEEN WORK MEANINGFULNESS, PSYCHOLOGICAL SAFETY, AND EMOTIONAL ENGAGEMENT

This study aimed to understand the impacts of perceived human resource management system strength in SME employees on work meaningfulness, psychological safety, and emotional engagement. For this purpose, responses were collected from 294 SME employees in Turkey.

The findings have shown that the perceived human resources management system strength in SME employees has an impact on work meaningfulness, psychological safety, and emotional engagement. Specifically, the perception of a strong HRM system has been found to contribute to employees finding their jobs more meaningful, feeling safer, and being more emotionally engaged in their work. Furthermore, it has been found that there are significant relationships between emotional engagement, work meaningfulness, and psychological safety.

This study emphasizes that HRM practices play a critical role not only in large enterprises but also in SMEs, aiming to make significant contributions to the literature in this field. The findings of the research will provide valuable insights for SME managers, helping them enhance employee engagement and productivity by developing effective HRM strategies.

The theoretical and managerial implications of the findings, along with the limitations of the study, were discussed in the thesis. Suggestions for future research will enlighten relevant areas of SMEs and organizational behavior and provide practical ideas for academics, entrepreneurs, and practitioners. This study is expected to be an important resource for the development and implementation of effective HRM systems in SMEs.

Keywords: SME, Perceived Human Resource Management System Strength, Job Meaningfulness, Psychological Safety, Emotional Engagement

ÖN SÖZ

Yıllar sonra büyük bir heyecanla döndüğüm akademik dünyada beni destekleyen değerli hocam Doç. Dr. Büşra Müceldili'ye, bu çalışmaya katkısı çok büyük olan, anketimi dikkatle dolduran tüm KOBİ çalışanlarına, insan kaynakları alanındaki kariyerim boyunca beraber çalıştığım, bana akademik çalışmalarım da ilham veren tüm çalışma arkadaşlarıma ve en büyük dayanağım aileme çok teşekkür ederim.

Merve SEZEN
Temmuz, 2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Çalışmanın Katkısı.....	3
1.2. Çalışmanın İçerik Akışı.....	3
2.LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	5
2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ).....	5
2.1.1. KOBİ’lerin Uluslararası İşletmeler ile Karşılaştırılması.....	6
2.1.2. KOBİ’lerde Yetenek Yönetimi.....	7
2.1.3. KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi.....	9
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Sistem Gücü.....	10
2.2.1. İKY Sistem Uygulamaları.....	12
2.2.2. İKY Sisteminin Açılımı.....	14
2.2.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi (HPWP).....	15
2.2.4. İK Bilgi Sistemleri ve E-İKY.....	15
2.2.5. İKY Sistemi Yansımaları.....	16
2.3. İş Anlamlılığı.....	16
2.3.1. İş Anlamlılığı Faktörleri.....	18
2.3.2. İş Anlamlılığı Etkisi.....	20
2.3.3. İş Anlamlılığı ve Performans Yönetimi.....	22
2.3.4. Anlamlılık Algısı ve Psikolojik İhtiyaçlar.....	23
2.4. Psikolojik Güvenlik.....	24
2.5. Duygusal Adanma.....	28
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	32
3.1. Araştırma Modeli.....	32
3.2. Hipotez Geliştirme.....	33
3.2.1. İKY Sistem Gücü ve İş Anlamlılığı Arasındaki İlişki.....	33
3.2.2. İş Anlamlılığı ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki.....	33
3.2.3. İKY Sistem Gücü ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki.....	34
3.2.4. Psikolojik Güvenlik ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki.....	34
3.2.5. İş Anlamlılığı ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki.....	35
3.2.6. İKY Sistem Gücü ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki.....	35

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	36
4.1. Ölçekler.....	36
4.1.1. Algılanan İKY Sistem Gücü.....	36
4.1.2. İş Anlamlılığı.....	37
4.1.3. Psikolojik Güvenlik.....	38
4.1.4. Duygusal Adanma.....	38
4.2. Araştırmanın Örneklemi.....	39
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	43
4.4. Hipotez Testleri.....	46
5. TARTIŞMA VE ÇIKARIM.....	49
5.1. Kuramsal Çıkarımlar.....	49
5.2. Yönetmel Çıkarımlar.....	50
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar.....	51
6. SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA.....	55
EKLER.....	75
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket.....	75

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İKY Sistem Gücünün Boyutları ve Mekanizmaları.....	11
Tablo 2. İKY Sistem Gücü Değişkenine Ait İfadeler.....	37
Tablo 3. İş Anlamlılığı Değişkenine Ait İfadeler.....	37
Tablo 4. Psikolojik Güvenlik Değişkenine Ait İfadeler.....	38
Tablo 5. Duygusal Adanma Değişkenine Ait İfadeler.....	38
Tablo 6. Analiz Yöntemleri.....	39
Tablo 7. Cinsiyete göre dağılım.....	39
Tablo 8. Sektöre göre dağılım.....	40
Tablo 9. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılım.....	40
Tablo 10. Yaşa Göre Dağılım.....	40
Tablo 11. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	41
Tablo 12. Çalışanların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	41
Tablo 13. Çalışanların Mevcut İş Yerindeki Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	42
Tablo 14. İşletmedeki Ünvanlarına Göre Dağılım.....	42
Tablo 15. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri.....	43
Tablo 16. Faktör Yükleri.....	44
Tablo 17. Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları.....	46
Tablo 18. Yol Modeli.....	47

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	3
Şekil 2. Takım Çalışması ve Güvenlik Modeli.....	27
Şekil 3. Kahn'ın Yinelemeli Psikolojik Varlık Modeli.....	31
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	32



KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)
AVE	: Average Variance Extraction (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
HPWP	: High Performance Work Practices (Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artmalı Uyum İndeksi)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta İşletme
PNFI	: Parsimony Normed Fit Index (Tutarlı Normleştirilmiş Uyum İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Kare Kökü)
TLI	: Tucker – Lewis Index

1. GİRİŞ

“Sistemler işi, insanlar sistemleri yönetir.”

Michael E. Gerber.

Günümüz iş dünyasında, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), ülke ekonomilerinin önemli bir gücü olarak kabul edilmektedir. Ancak, bu tür işletmelerin uzun vadeli başarısı çeşitli faktörlere bağlıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bu bağlamda önemli bir role sahiptir. KOBİ'ler genellikle gayri resmi ve tepkisel insan yönetimi yaklaşımları kullanır (Budhwar vd., 2016; Farndale vd., 2017; Storey vd., 2010).

KOBİ'lerde, kaynak kısıtları nedeniyle, formal yönetim uygulamaları eksiktir ve çoğu insan kaynakları (İK) yönetim faaliyeti işletme sahibi veya genel müdür tarafından gerçekleştirilir (Harney & Dundon, 2007). KOBİ'lerde İK sistemine ilişkin düşük düzeydeki formalizasyon ve yüksek düzeydeki yöneticilik takdiri, çalışanların yeni işle ilgili girişimlerini ve becerilerini geliştirirken daha esnek ve uyarlanabilir olmalarına izin verir (Rauch ve Hatak, 2016). İK geliştirme uygulamaları, KOBİ'lerin iş gücü kapasitelerini etkin bir şekilde yönetmeleri için kritik bir araç sağlar (Rauch ve Hatak, 2016).

KOBİ çalışanları arasında insan kaynakları sistem gücü algısı, çalışan davranışlarını etkilemektedir. İş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma kavramları, İKY sistem gücü ile birlikte çalışmada incelenen kavramlardır. Kısaca iş anlamlılığı, kişinin işini neden yaptığını ve karşılığında ne elde ettiğini sorgulamasıyla ilgilidir. Psikolojik güvenlik, kişinin çalıştığı yerde korkusuzca kendini ifade edebilmesidir. Duygusal adanma ise kişinin işiyle duygusal seviyede bütünleşmesidir.

KOBİ çalışanları, İK sisteminin ürettiği fırsatları daha fazla algılayacaklar (Kroon vd., 2013) ve iş kararlarına katılmak için proaktif bir yönelim geliştirerek işlerine daha fazla dahil olacaklardır (Rauch ve Hatak, 2016). Proaktif çalışanlar, esnek ve değişen

bir çalışma ortamında, İK sistemi tarafından desteklenen fırsatları belirlemede KOBİ'lerde daha etkilidir (Storey vd., 2010).

Araştırmalar, İK uygulamalarının istenilen sonuçları elde etmek için tutarlı bir paket olarak tasarlanması gerektiğini, yani birbirini tamamlayıp güçlendirmesi gerektiğini savunur (Delery ve Doty, 1996; MacDuffie, 1995). KOBİ'lerde tam bir İK sistemi, çalışanları birden fazla işte verimli bir şekilde meşgul olmaları için yeteneklerini geliştirmeye ve güçlendirmeye motive ederek yardımcı olur (Bryson & White, 2019).

Beşeri sermaye veya insan kaynakları üzerine önceki çalışmalar, insan kaynakları/beşeri sermaye ve stratejinin performans üzerindeki etkisini (Hitt vd., 2001; Skaggs & Youndt, 2004; Wright vd., 1995), İKY ve girişimci yönlendirmenin bir araya gelmesinin performansı nasıl etkilediğini (Messersmith & Wales, 2011) ve adanmışlığa dayalı İK sistemleri ile İKY oryantasyonlarının performansı nasıl etkilediğini incelemiştir (Chadwick vd., 2015).

Algılanan İKY sistemleri ve işe adanma gibi kavramlar; çalışanların İKY'yi nasıl deneyimlediğini ve buna nasıl tepki verdiğini anlamamıza yardımcı olsa da, bazı yazarlar, çalışanların İKY'ye ilişkin algılarını ve tepkilerini açıklamak için yalnızca yöneticilerin insiyatiflerini ele aldığından, İKY araştırmasının fazla yönetim merkezli kaldığına dair endişelerini dile getirmiştir (Janssens & Steyaert, 2009; Lepak & Boswell, 2012).

İşe adanma, bireylerin, sadece memnuniyetle kalmayıp; fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak tam anlamıyla işlerine katılım gösterdikleri bir durumdur (Kahn, 1990). Çalışmamızda işe adanmanın alt boyutu olan duygusal adanma boyutunu inceledik. Goffman'ın rol teorisini temel alan Kahn'a göre, işe adanmanın üç psikolojik koşulu; anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik kavramlarıdır.

İş anlamlılığı, olumlu iş tutumları, örneğin örgütsel adanma ve iş tatmini gibi ve örgütsel vatandaşlık davranışları için öncül bir faktördür (Glavas ve Kelley, 2014; Swart vd., 2012). Glavas ve Kelley (2014), toplumsal sorumluluğu olan bir işveren için çalışanların işlerini daha anlamlı olarak algıladıklarını ve bu durumun işle ilgili iyilik hallerini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

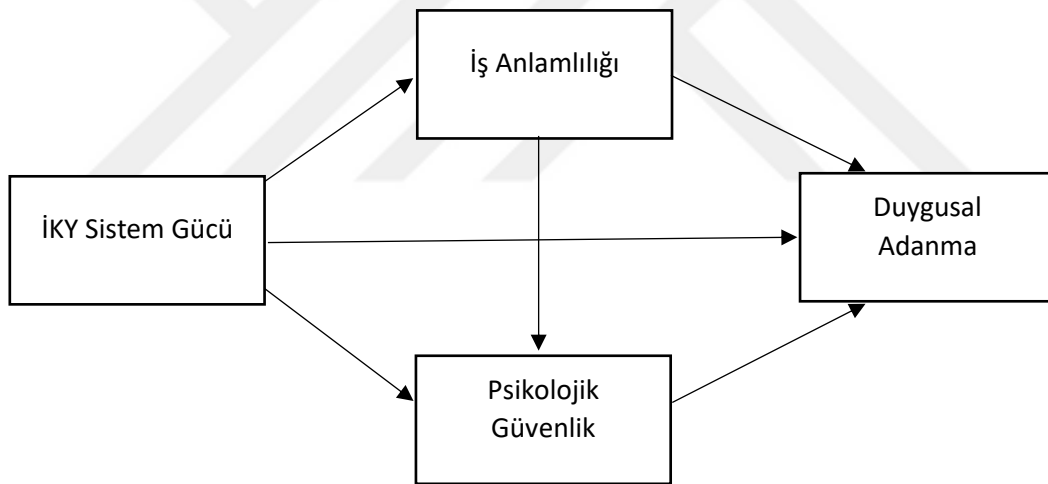
Yukarıdaki bağlamları göz önünde bulundurarak, araştırmamızda, İKY sistem gücü ile iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasındaki ilişkiyi KOBİ'lere özel olarak inceleyeceğiz.

1.1. Çalışmanın Katkısı

Bu çalışma, KOBİ’lerde İKY sistem gücünün, iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde araştıran özgün bir çalışmadır. Bu çalışmanın önemi, uzman çalışan eksikliği, sermaye yetersizliği, kurumsallaşmadan yoksunluk ve yönetsel sorunlar yaşayan KOBİ’lerin rekabet avantajına katkı sağlayacak olmasıdır.

Araştırmanın sonuçları, KOBİ’lerin İKY sistemlerini geliştirmelerini sağlayacaktır. KOBİ’lerdeki güçlü İKY sisteminin, duygusal adanma, iş anlamlılığı ve psikolojik güvenlik gibi faktörler üzerindeki etkisi vurgulanarak, KOBİ’lerin bu alanda daha bilinçli kararlar almasına destek olunacaktır. Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin iş gücü yönetimi ihtiyaçlarına yönelik bilgi sağlamak için KOBİ çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



1.2. Çalışmanın İçerik Akışı

İlk olarak giriş bölümünde çalışma geniş bir çerçevede tanıtılmış ve çalışmanın literatüre katkısı vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, literatüre dair özet sunularak ana değişkenler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Öncelikle KOBİ’nin tanımı detaylı yapılmış, KOBİ’ler ile çok uluslu işletmeler kıyaslanmış, KOBİ’ler ve çalışan davranışlarına değinilmiştir. Daha sonra İKY sistem gücü, iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma kavramları,

alanlarında literatüre büyük katkılar sağlayan bilim insanları referans gösterilerek açıklanmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde araştırma modelinin oluşturulması, hipotez geliştirme ve araştırmanın metodolojisine odaklanılmıştır. Kuramsal çerçevede açıklanan ilişkileri test etmek amacıyla, yapısal eşitlik modeli kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Akabinde veri sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın son kısmı; tartışma, kuramsal ve yönetsel çıkarımlar ile sonuç bölümünden oluşmaktadır.



2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)

KOBİ'ler, büyüklükleri ve faaliyet düzeyleri ile karakterize edilen işletmelerdir. Ülkeye ve sektöre göre farklı KOBİ tanımları bulunsa da genel olarak KOBİ'lerin daha az çalışanı ve daha büyük işletmelere göre daha düşük gelirleri vardır. KOBİ literatüründe küçük ve orta ölçekli firmaların tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen; Avrupa Komisyonu'nun raporuna (Commission Recommendation, 2003) göre “küçük” 10-25 çalışanı olan firmalar, “orta” 26–249 çalışanı olan firmalar olarak tanımlanmaktadır.

İK yönetimi üzerine yapılan önceki araştırmalarda (Kroon vd., 2013; Lai vd., 2016; Rauch & Hatak, 2016), küçük işletmeler 50'den az çalışana sahip olanlar ve orta ölçekli işletmeler 50-249 çalışana sahip olanlar olarak tanımlanmıştır. 2017 yılında, KOBİ'ler tüm özel sektör işletmelerinin %99'unu oluşturmuş ve tüm özel sektör istihdamının %60'ını sağlamıştır (Federation of Small Businesses, 2020).

Avrupa Birliği'nde KOBİ, 250'den az çalışanı ve yıllık cirosu 50 milyon Euro'dan az veya bilançosu 43 milyon Euro'dan az olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ'ler, 500'den az çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar sektöre ve ülkeye göre değişiklik gösterebilmektedir.

Yaş konusunda, KOBİ'nin en az 18 aydır faaliyette olması şartı eklenmiştir, böylece start-up'larda ortaya çıkabilecek sorunları, özellikle ilk birkaç ay ile 1 yıl kadar olan yüksek başarısızlık oranları ortadan kaldırılır. (Fuertes-Callén vd., 2020). Daha yaşlı KOBİ'ler, uygulamalarına ilişkin daha derin içgörüler geliştirmiş ve pratik uygulama becerileri geliştirmiş olacaktır (Rauch & Hatak, 2016).

KOBİ'ler büyük firmaların daha küçük versiyonları değildir, bunun yerine ihtiyaçları ve zorlukları daha büyük firmalarınkinden farklıdır (Delmar vd., 2003; O'Regan vd., 2005). Önceki çalışmalar KOBİ'lerin istihdam yaratma gibi önemini vurgulasa da

(Smallbone & Wyer, 2000), bu firmaların zaman içinde büyümelerini nasıl sürdürdükleri konusunda bilgi bulunmamaktadır (Esteve-Pérez vd., 2022). Küçük, genç firmalar yüksek büyüme için en fazla potansiyele sahip gibi görünse de (Coad & Karlsson, 2022), nispeten az sayıda KOBİ başarılı bir şekilde büyümeyi başarır (Dobbs & Hamilton, 2007; Moscarini & Postel-Vinay, 2012; Phillips & Kirchoff, 1989).

Kaynak darboğazları gibi birçok nedenden dolayı, büyüme potansiyelli KOBİ'lerdeki yöneticiler organik büyümeyi, yani firmalar "normal büyüme modu"nu sürdürürken çeşitli zorluklarla karşılaşır (Achtenhagen vd., 2017). Az sayıda büyüme potansiyelli KOBİ, satın almalar gibi dış yollarla büyüyecek kaynaklara sahiptir (Bierly & Daly, 2007), bu nedenle çoğu büyümelerini organik olarak yönetir ve sürdürürler (Delmar vd., 2003).

Etkili karşı stratejiler formüle etmek ve anlamlı yönetimsel girişimler başlatmak için, yöneticilerin büyüme potansiyelli KOBİ'lerde ortaya çıkan zorluklarla ilgili algılarını anlamak, uygun yönetimsel inisiyatif ve yetkinliğin olmaması hali (Goffee & Scase, 1995) bu büyümeyi engelleyebileceğinden, çok önemlidir (Lee, 2014; Mason & Brown, 2013).

"Sıradan" bir kültürün varlığı çoğu KOBİ'yi yetenek yönetimi ve ekip çalışmasına yönelik kapsayıcı bir yaklaşım benimsemeye yönlendirir (Festing vd., 2013; Valverde vd., 2013). Bununla birlikte, dünyanın dört bir yanındaki KOBİ'ler, yetenek çekme, motivasyon ve geliştirme gibi faktörleri birkaç yetenek yönetimi zorluğu olarak kabul etmiştir (Deshpande & Golhar, 1994). KOBİ'lerdeki çalışan yüksek devir hızı, KOBİ'lerin işgücü kompozisyonunda istikrarsızlık yaratarak (Stokes vd., 2016) ekip düzeyinde verimin düşük olmasına neden olur.

Yukarıda üzerinde durulan zorluklara rağmen, KOBİ'ler yenilik ve büyüme kaynağı olabilmektedir. KOBİ'lerin başarıları, toplulukları ve genel olarak ekonomiyi olumlu etkilemektedir.

2.1.1. KOBİ'lerin Uluslararası İşletmeler ile Karşılaştırılması

Çok uluslu şirketlerle karşılaştırıldığında kritik pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, yetkinlik haritalarının geliştirilmesi ve yetenek havuzu oluşturulması KOBİ'ler için karmaşık önermelerdir (Krishnan & Scullion, 2017). Tercih edilen eşitlikçi bir kültür ve çalışanların moralini yüksek tutma ihtiyacı nedeniyle, çok uluslu

şirketlerin yetenek yönetimine yönelik resmi ve ayrıcalıklı yaklaşımı KOBİ'lere uymamaktadır. (Krishnan & Scullion, 2017).

Batı İK felsefesi, başarılı bir kariyer ilerlemesi için bireysel hedefleri ve başarıları vurgulayan kilit sonuç alanlarına dayanır (Latukha & Selivanovskikh, 2016). Oysa KOBİ'lerde daha gayri resmi ve kollektif bir yönelim tercih edilir (Festing vd., 2013; Valverde vd., 2013). Gayri resmi çalışma ortamında, çalışanların işe alım ve terfi süreçleri, yöneticilerin subjektif yorumlarına göre şekillenir. Böyle bir ortamda, seçilen birkaç kişiyi "yıldız" olarak sınıflandırmak, diğer çalışanların moralini bozabilir ve iş arkadaşları arasında burukluk yaratabilir (DeLong & Vijayaraghavan, 2003).

Gelişmekte olan pazarlarda, bilgi yoğunluğu olan KOBİ'ler yabancı çok uluslu şirketler ile KOBİ'lerden sürekli bir rekabet tehdidiyle karşı karşıya olduğundan, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine yetenek geliştirme, rekabet avantajı elde etmek için en iyi alternatif stratejidir (Zhu vd., 2006). Bilgi yoğunluğu olan KOBİ'lerde sorun; şahıslara, onların bağlantılarına ve sadakatlerine yüksek derecede bağımlı olmak, sıklıkla problem çözmekle uğraşmak olarak belirtilir (Nunes vd., 2006).

Çok uluslu şirketler tüm İK sistemlerini standartlaştırma eğiliminde değil, bunun yerine değer zincirinde stratejik olarak önemli olan İK uygulamalarına odaklanır (Festing & Eidems, 2011). Büyük şirketlerde İK uygulamalarının yürütülmesinin ve etkisinin KOBİ'lere yansıtılıp yansıtılamayacağı belirsizdir (Harney & Alkhalaf, 2020). KOBİ'lerde İK uygulamalarından sorumlu yetkililer işe alındıkça, büyük şirket İK uygulamalarının KOBİ'ye yansıtılması kolaylaşmaktadır.

KOBİ literatürüne ilişkin incelemeler (Dhawan, 2001; Owalla vd., 2021), KOBİ'ler için bir kurumsal performans ölçüsü olarak verimliliğin önemini ve KOBİ'lerin üretkenlik kazanımlarını daha büyük firmalar için olduğundan daha zorlu hale getiren önemli zorluklarla karşı karşıya olduğunu vurgulamaktadır.

2.1.2. KOBİ'lerde Yetenek Yönetimi

İlk olarak, araştırmalar KOBİ'lerde çalışan yeteneklerinin gerekli olduğunu öne sürse de, bu bağlamda çalışan yeteneklerinin geliştirildiği mekanizmalar hem teorik hem de ampirik testlerden yoksundur (Stoffers vd., 2020; Subramanian & Zimmermann, 2020). Bunun nedeni, küçük olma sorumluluğu göz önüne alındığında, KOBİ'lerdeki

Çalışanların genellikle eř zamanlı görevleri yerine getirmesi ve birden fazla rol oynaması gerekmesidir (Messersmith & Guthrie, 2010).

KOBİ'ler üzerine yeni ortaya çıkan araştırmalar, KOBİ bağlamında yetenek yönetiminin belirli tanımlarını ve KOBİ'lerdeki gayri resmi organizasyon kültürüyle güçlü bir şekilde bağlantılı olan yetenek yönetimi sorunlarının ve zorluklarının benzersiz doğasını vurgulamaktadır (Krishnan & Scullion, 2017).

KOBİ'ler kaynak kısıtlamaları yaşarken, bu organizasyonlardaki çalışanlar st yönetimle günlük olarak çok daha iyi etkileşimler yaşarlar (De Meulenaere vd., 2016; Gong vd., 2013). Birden fazla görevi üstlenmek için, KOBİ'lerdeki çalışan yeteneklerinin en az iki farklı beceri alanını entegre etmesi gerekir: Birincisi, düzenli iş taleplerini (yani düzenli yetenek) kullanmak için fiziksel ve zihinsel kapasite ihtiyaıdır (Pak vd., 2019); ikincisi, yeni iş taleplerini (yani yaratıcı yeteneği) karşılamak için yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını teşvik eden bir problem çözme zihniyetine duyulan ihtiyaçtır (Bammens, 2016; Stock vd., 2017).

Proaktiflik, KOBİ'nin çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğinin temelidir (Heavey vd., 2015). Proaktiflik, alışanların birden fazla görev yürütürken bilgi paylaşırken ve iğr sağlarken "durumsal elverişliliği belirlemesine" yardımcı olduğundan (Schilpzand vd., 2018) KOBİ'ler için çalışan düzeyinde de önemlidir. KOBİ'lerde proaktif çalışanlar ve yöneticiler, değişikliklere ve potansiyel fırsatlara daha duyarlıdır ve iş yerlerinde fırsatları yakalamak için katılımcı bir şekilde davranırlar (Heavey vd., 2015).

Çoğu firmada olduğu gibi, ilgili ve ihtiyaç duyulan yetenekleri, özellikle yönetici seviyesini (Goffee & Scase, 1995) işe alma ve geliştirme becerisi büyüme potansiyelli KOBİ'ler için çok önemlidir (Lee, 2014; Macpherson & Holt, 2007). KOBİ'ler genellikle, resmi yetenek belirleme sistemlerini benimsemek yerine, ekip çalışmasının kurumsal kültürüne uyan kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımlarını tercih eder (Festing vd., 2013; Valverde vd., 2013).

Vasıflı alışanlar KOBİ'lerin hayatta kalması için daha önemlidir, çünkü KOBİ'ler "büyük firmalardan genellikle daha fazla emek-yoğundur" (Patel & Conklin, 2012). KOBİ'lerde işten ayrılan vasıflı bir çalışanın yerinin doldurulması oldukça zordur ve işten ayrılmalardan yoğun olduğu dönemler yaşanabilir. alışan devir hızının iş çıktılarını etkilemeyecek şekilde yönetilmesi, KOBİ'ler için bir başka zorluktur.

Zhu ve diğerlerine (2006) göre, KOBİ'lerde yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine yetenek geliştirmeyi, rekabet avantajı elde etmenin için en iyi stratejilerinden biri olarak görmüştür. Yetenek yönetimi kavramının, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında stratejik öneme sahip olduğu açıktır.

2.1.3. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi

KOBİ'lerde İKY sistemlerinin kurulması ve etkin bir şekilde yürütülmesi, büyük işletmelere kıyasla daha karmaşık ve zorlayıcı olabilir. İK sistemiyle ilgili düşük kayıt altına alma seviyeleri ve yüksek düzeyde yönetsel takdir yetkisi, çalışanların işle ilgili yeni girişimlerini ve becerilerini geliştirirken daha 'esnek ve uyarlanabilir' olmalarını sağlar (Rauch & Hatak, 2016,). Buna karşılık, KOBİ'lerdeki proaktif çalışanlar, esnek ve değişen bir çalışma ortamında İK sistemi tarafından geliştirilmiş fırsatları belirlemede daha etkilidir (Storey vd., 2010). Girişimcilik bağlamında, belirsiz bir ortamda proaktif olmanın, çalışanların işlerini başarma inisiyatifini artırma yeteneğini geliştirdiği bulunmuştur. (Hahn vd., 2012).

Gayri resmi kabul edilse dahi KOBİ'lerdeki İK sistemleri, 'İK zenginleştirici uygulamalar'ın operasyonelleştirilmesi veya 'yetenek-motivasyon-fırsat' çerçevesinin uygulanması yoluyla kendini gösterir (Harney & Alkhalaf, 2020). Bu mantıktan yola çıkarak ve KOBİ'lerde İK sistemlerine ilişkin artan literatür doğrultusunda (Chadwick & Li, 2018; Kroon vd., 2013; McClean & Collins, 2019), KOBİ'lerdeki İK sistemini, İK uygulamalarının yetenek geliştirici, motivasyon artırıcı ve fırsat geliştirici üç boyutunun entegrasyonu olarak tanımlandığı geliştirici bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. (Katou & Budhwar, 2010; Lee vd., 2019).

İK sisteminin KOBİ'lerde çalışan proaktivitesini artırarak çalışan kapasitesini kolaylaştırmasının ilk nedeni, İK sisteminin çalışan sonuçları üzerindeki etkilerinin "doğrudan olması gerekmediği" gözleminden kaynaklanmaktadır (Heffernan & Dundon, 2016). İK sisteminin belirli davranışsal yönelimleri ve özellikleri geliştirerek yetenek geliştirme gibi bireysel düzeyde sonuçları teşvik ettiği düşünülmektedir (Jeong & Shin, 2019; Mom vd., 2019). İK sistemi, çalışanlara herhangi bir zamanda hangi işyeri faaliyetlerinin stratejik olarak önemli olduğunu ve kuruluş tarafından beklendiğini bildirir (Den Hartog vd., 2013).

İkinci bir neden, daha önce tartışıldığı gibi, İK sisteminin, çalışanların davranışlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, onlara

işlerinde değişiklik başlatma fırsatları sağlamasıdır (Kehoe & Wright, 2013; Lee vd., 2019).

Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) tarafından desteklenen üçüncü bir neden, İK sisteminin daha kapsamlı bir bilgi alışverişini geliştirerek çalışanlar ve kuruluşları arasındaki bağları güçlendirme olasılığıdır (Evans & Davis, 2005; Jeong & Shin , 2019). Daha geniş bilgi paylaşımı ve konuşma, çalışanların görevlerindeki değişikliklerden kendilerini sorumlu hissetmelerini ve bu durum da çalışanların daha proaktif olmalarını sağlar (Lee vd., 2019). Ayrıca, İK sisteminin çalışanların proaktivitesini geliştirdiği yerlerde, çalışanların mevcut yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmalarına olanak sağlanacak ve böylece yenilikçi yeteneklerinin gelişimi teşvik edilecektir (Crant, 2000; Neneh, 2019).

Son bir neden de, KOBİ'ler kaynak kısıtlamaları yaşayabilirken, bu kuruluşlardaki çalışanların günlük olarak üst yönetimle çok daha iyi etkileşimler yaşayacak olmalarıdır (De Meulenaere vd., 2016; Gong vd., 2013). Karar vermede daha iyi performans göstermek ve görevlerinde birden fazla rol oynamak için İK sistemi tarafından motive edilen proaktif çalışanlar, iş prosedürlerini iyileştirmek, fikirler oluşturmak ve görevleri için çözümler sağlamak için daha hayati yetenekler üretirler (Lee vd., 2019).

KOBİ'lerdeki proaktif çalışanların İK sisteminden kaynaklanabilecek herhangi bir bilişsel uyumsuzluğu azaltmak için Heavey ve ark. (2015) tarafından belirtildiği gibi, bilgi ve becerilerini artırmaları daha muhtemeldir, bu da işlerini yapma yeteneklerini artırır. KOBİ'ler için İKY sistemlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, çeşitli zorluklar barındırsa da, bu zorlukların aşılma fırsatların değerlendirilme imkanı bulunmaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem Gücü

İKY Sistem Gücü yaklaşımı, Kelley'nin atıf teorisi ve Mischel'in güçlü durum teorisine dayanarak geliştirilmiştir ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarını zihinlerinde nasıl ilişkilendirdikleri ve ne kadar güçlü bir organizasyonel iklim oluşturduklarıyla ilgilenir (Bowen ve Ostroff, 2004). Çalışanların zihninde organizasyonel iklimi güçlü kılan üç temel faktör bulunmaktadır, bunlar; ayırt edicilik, tutarlılık ve fikir birliğidir. (Bowen ve Ostroff, 2004). Çalışmalar, İK sisteminin bu üç özelliği ile çalışan davranışları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Bowen ve Ostroff, İK uygulamaları sisteminin çalışanları istenen davranışları benimsemeye nasıl teşvik edebileceğini ve nihayetinde İKY sistemi gücü olarak da adlandırılan kurumsal performansa nasıl katkıda bulunabileceğini gösteren bir çerçeve sunmuştur. Güçlü bir İKY sistemi, çalışanların İKY sistemini ayırt edicilik, tutarlılık ve fikir birliği açısından yüksek düzeyde deneyimlemesini içerir (Bowen ve Ostroff, 2004).

İlk olarak, İK uygulamalarının belirsiz olmaması, meşru otoriteye sahip olması ve bireylerin temel bir amaçla ilgili olduklarını deneyimlemeleri için kolayca ayırt edilebilme derecesine ayırt edicilik denir (Bowen ve Ostroff, 2004; Lepak ve Boswell, 2012). İkincisi, tutarlılık, İK uygulamalarının zaman içindeki etkisinin fark edilmesi anlamına gelir (Kelley, 1967). Son olarak, fikir birliği, İK uygulamalarında (örneğin, İK departmanları ve yöneticiler arasındaki anlaşma) iletilen mesajların göndericileri ile İKY sisteminin adaletinin uyumlu hale getirilmesi hakkındadır (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen Ostroff'un İKY sistem gücünün boyutları; ayırt edicilik, tutarlılık ve fikir birliği mekanizmaları ile birlikte aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. İKY Sistem Gücünün Boyutları ve Mekanizmaları

Boyutlar	Ayırt Edicilik	Tutarlılık	Fikir Birliği
Mekanizmalar	Görünürlük	Araçsallık	İK Karar Vericiler Arasında Anlaşma
	Anlaşılabilirlik	Geçerlilik	
	Otoritenin Meşruiyeti	Tutarlı İK Mesajları	Adalet
	Uygunluk		

Kaynak: Bowen ve Ostroff (2004)

İKY sistemleri, seçilen hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış, çalışan alımı, eğitim, performans değerlendirme, iş tasarımı ve ücret/yan hakları içeren koordineli İKY uygulamaları demetidir (Lepak vd., 2006). Buna göre, yüksek bağlılıklı İKY sistemleri, kapsamlı eğitimi, içeriden terfiyi, yetkilendirmeyi, karar verme sürecine

katılımı, gelişimsel performans değerlendirmesini ve kapsamlı fayda paketlerini içerir (Arthur, 1994; Boon & Kalshoven, 2014; Lepak & Snell, 2002).

Önceki araştırmalar, çalışanların davranış ve becerilerinin, çalışanların gelişimini, motivasyonunu ve kaynak bulmasını hedefleyen İK uygulamalarıyla kolaylaştırıldığını göstermektedir (Boselie, 2010; Katou & Budhwar, 2010). İKY sistemlerinin hedefi, çalışanların üretkenliğini ve performansını üst düzeye çıkarırken aynı zamanda iş tatminini sağlamaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri, işgücünün yönetilmesinde ve çalışanların işletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamada kritik bir rol oynadıkları için her işletme için gereklidir. Ayrıca, kaynak tabanlı görüş (Barney, 1991), güçlü bağlantılar ürettiği için bir bütün olarak İK sisteminin firmaya özgü bir varlık olduğunu savunur (Becker vd., 1997).

İK sisteminin yorumları, çalışanlar arasındaki fikir birliğini etkilediğinden, bu kavram İKY sisteminin gücüne de yansır (Bowen & Ostroff, 2004; Wang vd., 2020). Ayrıca, Boon ve diğerleri tarafından yapılan araştırma (2019), seviyeye göre İK uygulamalarına ilişkin üç farklı çalışan algısı türü arasında ayrım yapmıştır: toplu çalışan algıları (işletme veya grup düzeyinde), çalışanların İK sistemine ilişkin algıları (bireysel düzeyde) ve çalışanların İK sistemine yönelik tutumları (kişisel düzeyde).

İK sistemine yönelik (kolektif) çalışan algılarının, İK uygulama algılarının tanımlayıcı ölçümlerine odaklanması gerektiğini, İK sistemine yönelik çalışan tutumlarının ise değerlendirme kriterleri kullanılarak araştırılması gerektiği savunulmuştur (Boon vd., 2019).

İKY sisteminin uygulama alanları ile İKY sistemi açılımına aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Ayrıca önemi gittikçe artan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi ve E- İKY kavramları aşağıda açıklanmıştır. Son olarak İKY sisteminin yansımalarına değinilmiştir.

2.2.1. İKY Sistem Uygulamaları

Etkili İKY sistemleri, işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. İK sistemi, çalışanlara işle ilgili uygulamalı eğitim, iş büyütme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme ve çalışanların karar verme süreçlerine katılmaları ve işin yürütülme şekillerinde değişikliklere katılmaları için ilgili bilgi ve becerileri

geliştirmelerine ve yönetmelerine olanak tanıyan fırsatlar sunar (Beltrán-Martín vd., 2017; Lee vd., 2019; Schmelter vd., 2010).

İKY uygulamaları; yetenek artırıcı, motivasyon artırıcı ve fırsat artırıcı olarak üç başlıkta toplanmıştır:

Yetenek artırıcı İK uygulamaları, çalışanların işlerini yapabilmelerini sağlayacak gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamayı amaçlar (Lee vd., 2019; Rauch ve Hatak, 2016). Motivasyon artırıcı İK uygulamaları, çalışanların çabalarını şirketin amaç ve hedeflerine odaklayarak işe bağlılıklarını artırır (Rauch & Hatak, 2016) ve bireylerin geliştirdiği becerileri vurgular ve kabul eder (Mom vd., 2019). Fırsat artırıcı İK uygulamaları, çalışanların karar verme süreçlerine dahil olmalarına, yeni fırsatları keşfetmelerine destek olmalarına ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik etmelerine olanak tanır (Mom vd., 2019; Rauch & Hatak, 2016).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) sistemi, bir işletmenin insan kaynakları süreçlerini yönetmek ve optimize etmek için kullanılır. Her zaman bu şekilde adlandırılmasa da, İKY uygulamasının akademik çalışmasında üç ana odak gözlemlenmiştir:

- (i) İK sistem gücü (Bowen ve Ostroff, 2004; Farndale ve Kelliher, 2013; Sanders ve Yang, 2016),
- (ii) amaçlanan, gerçek ve algılanan İKY (Bondarouk vd., 2016; Bos-Nehles vd., 2017; Khilji & Wang, 2006; Makhecha vd., 2016; Nishii vd., 2008; Piening vd., 2014; Wright & Nishii, 2013),
- (iii) yöneticilerinin İKY sisteminin yürütülmesindeki rolü (Bos-Nehles vd., 2017; Gilbert vd., 2011; Op de Beeck vd., 2016; Purcell ve Hutchinson, 2007; Trullen vd., 2016; Vermeeren, 2014).

İKY uygulaması alanındaki akademisyenlerin geniş çapta odaklandığı konulardan biri olarak, İKY sistem gücü akışı (Bowen ve Ostroff, 2004; Ostroff ve Bowen, 2016), İKY uygulamalarının veya sistemlerinin ayırt edici ve tutarlı olduğu ve politika yapıcılar arasındaki fikir birliğinin bulunduğu çalışmalarla karakterize edilir (Sanders vd., 2014).

Son on yılda, İKY faaliyetlerinin organizasyonu üzerine yapılan araştırmalar, bireysel uygulamalara odaklanmaktan çok, çoklu bir sistem olarak İKY'nin (Boon vd., 2019; Jiang vd., 2012; Renkema vd., 2017), özellikle bireysel unsurların etkileşimini ve

bunların nasıl katkılı, ikame edici veya sinerjik etkiler sağladığını araştırarak anlaşılmasına doğru ilerlemiştir. (Boon vd., 2019; Jiang vd., 2012; Subramony, 2009). Bondarouk ve diğerlerinin (2016) ve Bos-Nehles ve diğerlerinin (2017) çalışmalarının başyazısına göre, İKY uygulamasını, amaçlanan İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından ancak günlük olarak kullanılmasıyla algılanması gerektiği bir süreç olarak anlaşılır. Günlük, haftalık, aylık, üç - altı – dokuz aylık ve yıllık olarak takip edilen İKY uygulamaları bulunmaktadır.

2.2.2. İKY Sisteminin Açılımı

Lepak ve diğerleri, İKY sistemlerini, seçilen hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış, çalışan alımı, eğitim, performans değerlendirme, iş tasarımı ve ücret/yan hakları içeren koordineli İKY uygulamaları demeti olarak tanımlamıştır. İKY sistemindeki süreçler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

- *Eğitim ve Gelişim:* İK sistemi perspektifi İK uygulamalarının bireysel çalışanlara görevlerinde sonuç üretmeleri için nasıl uygun fırsatlar sağladığını vurgular (Kehoe & Wright, 2013; Lepak vd., 2006; Mom vd., 2019). İK sistemi tarafından motive edilen öngörülü davranışlar, proaktif çalışanları, işletmeye katkıda bulunmak için kaynaklarını ve işle ilgili yeteneklerini (Strauss & Parker, 2018) etkin bir şekilde yönetme ve geliştirme konusunda daha yetenekli hale getirir.
- *Performans Yönetimi:* İK uygulamasının sistem ve performans ilişkisi, İK uygulamalarının işgücü üretkenliğini, yenilikçiliği ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeyi, motive etmeyi, sürdürmeyi ve elde tutmayı amaçladığını ve bunun da performansı ve gelişimi artırdığını gösterir (Becker vd., 1997).
- *Ücretlendirme ve Ek Menfaatler:* İK sistemi, ödüller ve performans değerlendirmeleri yoluyla çalışanların davranışlarını ve performansını firmanın hedefleriyle uyumlu hale getirmek için tasarlanmıştır (Lee vd., 2019).
- *Çalışan İlişkileri ve İletişim:* Etkili bir İK sisteminin önemli bir özelliği çalışan sesidir (Parker & Collins, 2010). Önceki araştırmalar KOBİ'lerde çalışan sesi ile İK sistemi arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Gilman vd., 2015).

- *İK Bilgi Sistemleri*: Algılar, anlayış ve deneyimler aracılığıyla aktarılacak ve filtrelenerek bir İKY sistemi kalitesini kazanır (Wright & Nishii, 2013) ve e-İKY bu teknolojik sistemin bir parçasıdır.

2.2.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi (HPWP)

Artan rekabet koşulları düşünüldüğünde, performans sistemi kurmanın yetersiz kaldığı, daha önemli olanın yüksek performanslı sistem kurmak olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek Bağlılıklı İKY, çalışanların örgütsel amaçlara bağlı kalmalarını sağlamak için çalışan ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturmayı amaçlayan bir tür yüksek performanslı çalışma sistemidir (Arthur, 1994; Lepak ve Snell, 2002).

Stratejik İKY uygulamalarında önceki araştırmalar, yüksek performanslı iş uygulamaları paketlerini tanımlamıştır (Huselid, 1995). HPWP'ler “çalışanların becerilerini, bağlılıklarını ve üretkenliklerini geliştirmek için tasarlanmış insan kaynakları uygulamaları sistemleridir” (Datta vd., 2005).

Son yirmi yılda yapılan araştırmalar, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin (HPWS) daha yoğun kullanımının, daha yüksek bireysel performans (Liao vd., 2009), daha düşük devir (Gardner vd., 2011) ve daha yüksek işe devam (Kehoe & Wright, 2013) gibi olumlu çalışan merkezli sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin özel bileşimi üzerine yapılan araştırmalar, istikrarlı ve nihai bir uygulama dizisine dönüşmemiştir (Posthuma vd., 2013). Bu tür sistemlerin bileşimi, uygulandıkları belirli organizasyonun endüstri türü gibi bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebilir (Datta vd., 2005).

2.2.4. İK Bilgi Sistemleri ve E- İKY

İK Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerini otomatikleştirmek ve verimliliği artırmak için kullanılan bir yazılım ve teknolojik araçlar bütünüdür. Kırk yılı aşkın bir süredir işletmeler, idari ve stratejik faydalar elde etme umuduyla e-İKY teknolojisini giderek daha fazla benimsemektedir (Kovach v vd., & Maggitti, 2002; Marler & Parry, 2015; Strohmeier, 2009).

Yüksek teknolojinin olduğu operasyonda bile, çalışanların sistemden ziyade İKY bilgilerini insanlardan (yöneticileri, İK uzmanı veya sendika temsilcisi) almayı tercih ettiğine dair vaka çalışması kanıtları vardır (Sparrow & Brewster, 2012). Öte yandan

işletmelerin İKY süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı her geçen gün artmaktadır. E – İKY güçlü İK sistemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

2.2.5. İKY Sistemi Yansımaları

Bir çalışanın becerileri veya eğitimi ne kadar iyi ve firmanın değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri ne kadar cömert olursa olsun, çalışanlar becerilerini ve yeteneklerini sergileme fırsatlarından yoksunsa çok az değer taşır (Lepak vd., 2006). Çalışmalar, İKY sistemlerinin çalışan tutumlarını ve davranışlarını etkilediği mekanizmaları keşfetmenin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür (Koser ve Rasool, 2018; Wright vd., 2013; Ostroff ve Bowen 2015).

Stratejik İKY araştırması, bir İK sisteminin veya çoklu İK uygulamalarının tek bir İK uygulamasına kıyasla, iş yerindeki çıktıları kuvvetli bir şekilde etkilediğini öne sürdüğünden, ilk olarak çoklu İK uygulamalarını içeren araştırmaya odaklanılmıştır (Combs vd., 2006).

Koşulların karışımına bağlı olarak, İKY sistemleri, şirket sahipleri ve işçiler arasındaki bir dizi gayri resmi ayarlamalar kadar (Marlow & Patton, 2002) pragmatik ama akıllı (Marchington vd., 2003) ve işçileri potansiyel olarak sömürücü olarak da şekil alabilir (Ram vd., 2007).

İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için işin insani tarafını ve işin organizasyonunu kontrol etmek için hangi prosedürlerin, sistemlerin ve davranışların uygulanacağına odaklanır (Boxall & Purcell, 2011). Bir İKY sisteminin etkinliğini değerlendirmede örgütsel sonuçlarla eşit önemde olan insan ve toplumsal sonuçların ihmali (Stout, 2012), firmanın sadece hissedarlarının karını üst düzeye çıkarmakta rol oynayan baskın, dar bir neo-liberal görüşe sahip olmanın göstergesidir.

Araştırmalar, toplumsal duyarlılığı olan girişimcilerin, liderlerin bulunduğu organizasyonlardaki çalışanların, daha pozitif davranışlar sergiledikleri ve daha verimli çıktılar sağladıklarını göstermektedir.

2.3. İş Anlamlılığı

Günümüzde birçok çalışan, işinin sadece bir gelir kaynağından öte olmasını hatta işte anlamlılığa paradan daha fazla değer vermesini beklemektedir (Cascio, 2003; De

Hauw & De Vos, 2010; Hurst vd., 2016). Lysova ve diğerkleri (2019) anlamlı çalışmayı “kişisel olarak önemli ve değerli iş” olarak tanımlamaktadır.

Allan ve diğerkleri (2019), anlamlı çalışmanın sürekli bir psikolojik durum olmadığını tanımlamaktadır. İşin anlamlılığı, bir bireyin, yaptığı işin sağladığı ücret veya somut faydaların ötesinde önemi, amacı ve değeri olduğuna dair öznel deneyimine atıfta bulunur. Başka bir deyişle, kişinin işinde yaptıklarının önemli olduğu ve kendisinden daha büyük bir şeye katkıda bulunduğu hissidir.

İnsanlar bir anlam ve amaç kaynağı olarak hizmet eden işlerle giderek daha fazla takdir ve motive oldukları için (Bailey vd., 2019; Chalofsky, 2010), çalışma anlamlılığı, insan kaynakları yönetiminde iki temel konu olarak kabul edilen çalışanları cezbetme ve motive etmeye katkıda bulunabilir (Boxall ve Purcell, 2016).

İş anlamlılığı, son zamanlarda giderek artan bir ilgi gören, örgütsel davranışta bir kavramdır. Konunun mevcut popülaritesi, anlam ve amaç kaynağı olarak çalışmaya artan bir odaklanmadan dolaydır (Bailey vd., 2019; Chalofsky, 2010). İş anlamlılığı; işin anlamlılığına katkıda bulunan faktörleri ve çalışanlar ile işletmeler için anlamlı bir iş deneyiminin sonuçlarını anlamaya çalışan akademisyenler ve çalışanlar için bir ilgi konusu haline gelmiştir.

Araştırmalar işin anlamlılığının; işe aidiyet (Geldenhuis ve vd., 2014; Jacobs, 2014), motivasyon (Hackman ve Oldham, 1980; Johns vd., 1992; Roberson, 1990), iş tatmini (Duffy vd., 2014; Steger vd., 2012), azaltılmış devamsızlık (Nikolova ve Cnossen, 2020) ve performansla ilgili sonuçlar (Allan vd., 2018; Hackman ve Oldham, 1980; Harris vd., 2007; Wrzesniewski, 2003) da dahil olmak üzere çeşitli temel çalışma sonuçlarıyla olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur.

Bu sonuçlar İKY’de de oldukça önemli olduğundan, çalışma anlamlılığının İK akademisyenleri ve uygulayıcıları için de bir ilgi konusu olduğu söylenebilir (Bailey vd., 2019). Akademisyenler ayrıca örgütlerin anlamlı iř deneyimlerine yol ačan koşullar yaratmakla yükümlü olduklarını savunurlar (Michaelson vd., 2014).

Yönetim araştırmalarında, Hackman ve Oldham (1976), anlamlı işin iş motivasyonunun üç koşulundan biri olduğu iş özellikleri modelini tanıttıklarında anlamlı iş önemli hale gelmiştir (Yeoman vd., 2019). Anlamlılığı, çalışanın işi genel olarak anlamlı ve değerli bir şey olarak deneyimleme derecesi olarak tanımlarlar (Hackman ve Oldham, 1976). Bu, anlamlılığın bir mesleğin anlamına (örneğin, daha

yüksek talep veya gelir kaynağı) atıfta bulunmadığı, ancak bir birey için olan önemini belirlediği anlamına gelir (Pratt ve Ashforth, 2003).

Hackman ve Oldham'ın (1976) tanımına dayanan anlamlı işin tek boyutlu kavramsallaştırılmasının yanı sıra, önemli olarak algılanabilecek deneyimlere odaklanan çok boyutlu kavramsallaştırmalar önerilmektedir (Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Rosso vd., 2010). Bununla birlikte, bu çok boyutlu kavramsallaştırmalar, tanımlardan ziyade anlamlı işin süreçleri ve boyutları olarak kabul edilir (Allan vd., 2019).

Anlamlılık algılarının bir bireyin işyerinde deneyim ve etkileşimlerin öznel yorumlarından kaynaklandığı bilim insanları tarafından varsayılmaktadır (Baumeister, 1991; Wrzesniewski, 2003). Belirli bir iş deneyiminin anlamlılığına ilişkin bu kişisel algılar, değerler, inançlar ve motivasyon gibi bireysel kişilik faktörlerine bağlı olarak değişebilir (Rosso vd., 2010).

Bazı akademisyenler, iş anlamlılığını kendine yönelik kavramlar (öz gerçekleştirme ve kişisel gelişme gibi) ile diğer insanlara yardım etme ve genel iyiliğe katkı sağlama gibi diğer yönelimli kavramları kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak anlamaktadır; bu durum, anlamlı deneyimlerin bir bileşimi olarak görülebilir (Allan vd., 2019).

Allan ve diğerlerine (2019) göre, deneyimler insanların varoluşlarıyla ilgili olan değerleri yerine getirdikleri eylemlerle anlamlı hale gelir ve işlerinin neden yapmaya değer olduğunu açıklar. Bu durum, çalışanların ortak iyiliğe katkıda bulunduklarına dair bir his yaratır ve işlerinde anlam aramalarına yardımcı olur (Glavas ve Kelley, 2014).

2.3.1. İş Anlamlılığı Faktörleri

Dört anlamlı çalışma kaynağı; kendini geliştirmek ile benlik, başkalarıyla birlik, başkalarına hizmet etmek ve benliği ifade etmek olarak tanımlanır (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Kapsamlı literatür taramalarında Rosso ve diğerleri (2010) ayrıca, “benlik” konularına giren bireysel inançlar, motivasyonlar ve değerler, iş arkadaşları ve liderler gibi “diğerleri”, iş tasarımı içeren “iş bağlamı” ve “manevi yaşam” olarak dört anlamlı çalışma kaynağını tanımlamaktadır. Ayrıca, anlamlılığın “benlik” ve “diğerlerinin” bir araya gelmesinden veya etkileşiminden kaynaklandığını iddia eder (Rosso vd., 2010).

İşin anlamlılığını destekleyen bir çalışma ortamı yaratmak, örgütsel uygulamaların, liderliğin ve bireysel faktörlerin birleşimini gerektirir. Her ne kadar anlamlı çalışma deneyimi bir çalışanın bireysel faktörlerinden oldukça etkilendiği düşünülse de, araştırmacılar bunun işyeri ve iş tasarımı faktörlerinden de etkilenebileceğini savunurlar (Bailey vd., 2019; Lysova vd., 2019; Pratt vd., Ashforth, 2003; Rosso vd., 2010; Schnell vd., 2013).

İş birçok yönden anlamlı olabilir. Kendini kategorize etme teorisine göre, çalışanlar, anlamlı bir varoluşa ve ait hissine ulaşmak için değerlerine en uygun şirketlere entegre olurlar (John vd., 2019). İşin anlamlılığında katkıda bulunabilecek birkaç faktör vardır.

- *Özerklik*: Özerklik ihtiyacı, iş anlamlılığı ile bağlantılı olarak değerlendirilir, çünkü bireyler kendi iş görevlerini ve nasıl gerçekleştireceklerini seçebilirler ve bunu yapmalarına destek sağlanırsa, kaderlerini kontrol ettikleri hissine kapılırlar ve bunun sonucunda işlerini daha anlamlı bir şekilde deneyimlerler (Baumeister ve Vohs, 2002; Martela ve Riekk, 2018; Rosso vd., 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Özerklik ve yeterlilik, kendine karşı ajanlık arzusunun ("ayrıştırmak, ayrı tutmak, iddia etmek, genişletmek, ustalaşmak ve yaratmak") vurgulayarak iş anlamlılığı algısını oluşturma olasılığı yüksektir (Rosso vd., 2010).
- *Amaç*: Bireylerin çalışmalarının toplum üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasını veya daha büyük bir misyona katkıda bulunmasını algılama isteğidir. Amaçlanan daha yüksek düzeyde algılanan anlamlılık, iş hayatında daha fazla amaç arayan çalışanların arayışını tatmin etmeye yardımcı olabilir (Bailey vd., 2019).
- *Sosyal Bağlantı*: İlişkisel ihtiyaç konusunda yapılan araştırmalar, iş yerinde sosyal gruplara bağlılık hissini, ortak kimlik veya kader hissini deneyimleyerek anlamlılık sağlayabileceğini göstermektedir (Homans, 1958; Rosso vd., 2010; White, 1959). Ayrıca, bireyler yakın ilişkilere, örneğin iş arkadaşları, yöneticiler veya çalışma grupları içinde bağlantı hissederlerse, bu bağlantılar karşılıklı destek ve aidiyet hissi sağladığından işlerini anlamlı bir şekilde algırlar (Pratt & Ashforth, 2003). İlişki, Rosso ve diğerleri (2010) tarafından açıkça bir mekanizma olarak adlandırılmamıştır, ancak ait olma ve kişilerarası bağlantı gibi benzer kavramlara değinilmiştir. Bu kavramlar da, kişilerarası ilişkileri kurmak ve sürdürmek ve diğer insanlarla bağlantı

hissetmek ihtiyacıyla ilgilidir ve iş anlamlılığı algısıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Schnell vd., 2019).

- *Zorluk*: Çalışanların işlerinin kendilerini ne ölçüde uğraştırdığı ve teşvik ettiği, böylelikle öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip olma durumudur. Hedefleri başarma, işte karşılaşılan zorluklara başarıyla yanıt verme ve büyüme deneyimleme, yeterlilik hissi vererek işte anlamlılık hissine yol açabilir (Gecas, 1991; Martela & Riekk, 2018; Rosso vd., 2010).
- *Etki*: Kimliksel birim, sosyal bir rolde veya bir grup üyesi olarak kendine atfedilen anlamların bir kümesidir ve "Kimim ben?" sorusuna açıklık getirmeye yardımcı olur (Burke 1980; Hogg vd., 1995). Anlamli işin yarattığı etki alanı bireyler için değer taşır. Mevcut araştırmalar, topluma katkıda bulunduğuna inanmanın iş anlamlılığı için temel bir kaynak olarak hizmet edebileceğini göstermektedir (Glavas ve Kelley 2014; Rosso vd., 2010). Sosyal etki, bireylerin kişisel gelişimi, toplumların güçlüğü ve doğal çevrenin sürdürülebilirliği açısından değerlendirilir (Gemeinwohl-Ökonomie. Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz. 2015).

2.3.2. İş Anlamlılığı Etkileri

İşte anlamlılık, işin değerli, önemli veya anlamlı olduğuna dair pozitif bir his durumudur (Woods ve Sofat, 2013). Anlamlılık, çalışanların olumlu işle ilgili sonuçları için önemli bir psikolojik durum olarak literatürde yaygın olarak kabul edilmiştir (May vd., 2004).

Algılanan iş anlamlılığı, bir kişinin işini değerli ve geçerli olarak algıladığı psikolojik bir durumdur (Chaudhary, 2020). May ve diğerleri (2004) tarafından kullanılan altı madde ile ölçülmüştür. Anlamlılık, bir kişinin işini değerli ve yararlı olarak algıladığı pozitif bir psikolojik durumdur (Meyerson ve Kline, 2008; Cameron ve Dutton, 2003).

Algılanan anlamlılık, üyelerin işlerini değerli bulmalarını sağlar ve başarıyla yerine getirmelerini sağlayarak performansı artırmak için önemli bir öncü faktördür (Meyerson ve Kline, 2008). Ayrıca, algılanan anlamlılık kişisel büyüme ile yakından ilişkilidir çünkü özsaygıyı artırır ve yetkinliği geliştirmek için motivasyon faktörüdür (Kimpah, 2018).

İş anlamlılığı, işinin önemli ve değerli olduğuna dair olumlu bir histir (Cameron ve Dutton, 2003). İşleri farklılaşmış ve değere sahip olduğunda insanlar işlerinde anlam

deneyimlerlerken, rolü genel veya orta halli olduğunda anlam deneyimlemedikleri gözlenmiştir (Kahn, 1990).

Bir işin içsel önemi ve ağırlığı iş anlamına dayandırılmalıdır, ancak anlamlılık aynı zamanda bireyin işi algılama şekline göre değişen bir öznel psikolojik süreçtir (Spreitzer, 1995). Gerçekten de, işi yapan kişinin yetenekleri ve becerileri iş gereksinimleriyle uyumlu olduğunda iş anlamında daha büyük bir sinerji yaratılır (Samson, 2020).

İş anlamlılığı var olduğunda, bireyler yaptıkları işe daha çok ilgi gösterirler ve çaba harcarlar (Thomas ve Velthouse, 1990); sonuçta performansı artırabilirler (Thomas ve Velthouse 1990). Öte yandan, çalışmalar ayrıca iş anlamlılığının eksikliğinin işe karşı kayıtsızlık gibi olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir ve ciddi durumlarda istifa niyetinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Swart ve Rothmann, 2012; Aktouf, 1992).

İş anlamlılığı, bir kişinin işinin değerli olduğunu hissettiği pozitif bir hissiyattır (Chaudhary, 2020) ve işin içsel özellikleri tarafından oluşturulur. Bir kişinin işiyle ilgili düşünceleri ve işi nasıl algıladığı, iş anlamlılığının oluşumunu büyük ölçüde etkiler (Spreitzer, 1995).

İş katılımı, çalışanların işin dikkat veya zaman ve çaba yatırımına değer olduğuna, yeteneklerine veya yeterliliklerine uygun olduğuna ve algılanan iş anlamlılığının yeterince verilebileceğine inandığı durumlarda ortaya çıkar (Thomas, 1990). Katılımcı karar alma, üyelerin örgüt içinde anlam kazanmalarına olanak sağlar (Kimpah ve Ibrahim, 2020) ve bu sayede kendini geliştirme fırsatı haline gelebilir, hatta kendini gerçekleştirme sürecine yardımcı olabilir. Katılımcı karar verme sadece bir organizasyonun karar verme sürecine katılma ve müdahale etme fırsatları sağlamakla kalmaz; aynı zamanda üyelerin anlamlı hedeflerini takip etmelerine ve uygulamalarına olanak sağlar (Harman, 1981).

Katılımcı karar alma süreci, çalışanların örgüt içindeki rollerini ve sorumluluklarını daha derin bir şekilde anlamalarına ve benimsemelerine olanak tanır. Bu süreç, çalışanların motivasyonlarını artırırken, aynı zamanda örgütün verimliliğini ve etkinliğini de olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, karar alma sürecine dahil olduklarında, örgüt içinde daha fazla sahiplenme duygusu geliştirirler ve bu da onların iş performansı ve iş tatminlerine yansır. Ayrıca, katılımcı karar alma, çalışanların yenilikçi fikirler

üretmelerini ve bu fikirleri uygulama fırsatı bulmalarını sağlayarak örgütün rekabet gücünü artırabilir.

Örgüt içindeki bu etkileşimli ve işbirlikçi kültür, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine yardımcı olur ve bu durum onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunur. Böylece, katılımcı karar alma, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde anlamlı bir gelişim sağlar.

İş anlamlılığının karanlık bir yanı olabilir - girişimcilik takıntısı veya iş-yaşam çatışmasını artırabilir (Fisher vd., 2013; Spivack vd., 2014) - ancak genellikle pozitif hislerin bir kaynağı olarak kabul edilir (Baron, 2010; Hytti vd., 2013; Stephan, 2018). Anlamlı bir iş yapma amacında olmak kişinin mutluluğuna olumlu etki ederken, bu iş uğrunda uzun mesailer yapmak iş yaşam dengesini sarsmaktadır. Bu dengeyi sağlayabilmek için yapılan işlerin çıktılarının ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkili ve adil bir performans sisteminin varlığı, yapılan işin maddi ve manevi çıktıları hakkında bireylere fikir vermekte ve onları yönlendirmektedir.

2.3.3. İş Anlamlılığı ve Performans Yönetimi

İş anlamlılığı ve performans arasındaki ilişki, çalışanların işlerine olan bağlılığı ve motivasyonu ile iş performansları arasındaki yakın bağlantıyı vurgulamaktadır. İş anlamlılığı, teorik ve deneysel olarak performans sonuçları (Allan vd., 2019; Allan vd., 2018; Bailey vd., 2019; Hackman ve Oldham, 1980; Littman-Ovadia ve Lavy, 2016; Tong, 2018; Van Wingerden ve Van der Stoep, 2018) ile birlikte çalışanın iyi olması ile bağlantılıdır (Allan vd., 2019; Chowdhury vd., 2018; Kim ve Beehr, 2018; Pollet ve Schnell, 2017).

Özellikle performans yönetimi ile ilgili olarak, anlamlı iş, insanları hedefe yönelik davranışlara iten motivasyonel bir güç olarak kabul edildiğinden ilgi çekici bir değişkendir (Allan vd., 2019; Chalofsky, 2003; Hackman ve Oldham, 1976) ve bireysel performansla ampirik olarak ilişkilendirilmiştir (Allan vd., 2018; Allan vd., 2019; Allan, Duffy ve Douglass, 2015; Harris vd., 2007; Pavlish ve Hunt, 2012).

İş anlamlılığı ve performans arasındaki pozitif ilişki, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilir. İş anlamlılığı, çalışanların performanslarını izlemek ve değerlendirmek için kritik bir değişken olarak ele alınmalıdır. Yöneticiler, çalışanların işlerine anlam katabilecek projeler ve görevler

sunarak, onların iş tatminini ve bağlılığını artırabilirler. Bu tür bir yaklaşımla, çalışanların performans değerlendirmeleri daha adil ve motive edici olmaktadır. Anlamlı iş, performans yönetimi sürecinde geri bildirim ve gelişim fırsatlarının daha etkili bir şekilde kullanılmasına olanak tanır, çünkü çalışanlar bu süreçleri kişisel ve profesyonel gelişimleri için değerli bulurlar.

İş anlamlılığı ve performans arasındaki ilişki, organizasyonların hem kısa vadeli hedeflerine ulaşmaları hem de uzun vadeli başarılarını sağlamaları açısından önemlidir. İş anlamlılığını artırmaya yönelik stratejiler, çalışanların performanslarını iyileştirirken, onların iş yerinde ve yaşamlarında daha mutlu ve sağlıklı bireyler olmalarına katkıda bulunur. Bu nedenle, iş anlamlılığı, performans yönetiminin ayrılmaz bir unsuru olarak ele alınmalıdır.

2.3.4. Anlamlılık Algısı ve Psikolojik İhtiyaçlar

Öz-belirleme teorisi (Ryan & Deci, 2000); özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma olmak üzere üç psikolojik ihtiyacın, psikolojik iyi oluş, motivasyon ve yaşam memnuniyeti gibi olumlu işlevlerin önemli itici güçleri olduğunu iş yerinde de açıklar (Ryan & Deci, 2002; Deci vd., 2017). Araştırmalar (Martela ve Riekkı, 2018; Nikolova ve Cnossen, 2020), öznel olarak iş anlamlılığının, pozitif psikoloji kökenli kendilik belirleme kuramı (Ryan ve Deci, 2000) tarafından ele alınan üç psikolojik ihtiyacın karşılanmasıyla pozitif etkilendiğini öne sürmektedir.

Kendini belirleme teorisinden kaynaklanan üç temel psikolojik ihtiyacın tatmininin (Ryan ve Deci, 2000; Ryan ve Deci, 2019) örgütsel uygulamalar tarafından etkilenebilir olduğu ve anlamlılık düzeylerinin daha yüksek, ampirik olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Martela ve Riekkı, 2018; Nikolova ve Cnossen, 2020).

Araştırmalar, özerklik, yeterlilik ve ilgili olma ihtiyaçlarının, hayatta anlam açısından önemli belirleyiciler olabileceğini gösterdiği için, üç psikolojik ihtiyacın ve anlamlı iş algılamaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Martela vd., 2018) ve yaşama anlamı ile iş yaşamına anlam verme arasında anlamlılık açısından farklı yönleri olsa da aynı psikolojik yapı bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Allan vd., 2015; Baumeister, 1991; Martela ve Riekkı, 2018; Steger ve Dik, 2009).

Nikolova (2020), üç psikolojik ihtiyacın işten anlam çıkarmak için karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Eğer üç ihtiyaç da karşılanırsa, çalışanlar otonom

motivasyon durumunda olurlar (Ryan & Deci, 2000). Bu durumda, iş görevlerinin amacı kişisel amaç ve değerlerine uygun görüldüğü için görev anlamlı hale gelir (Nikolova & Cnossen, 2020).

Anlamlı iş kaynaklarının anlamlılığa nasıl katkıda bulunduğu yedi kategoriye (Rosso vd., 2010'da "mekanizmalar" olarak adlandırılır) ayrılmıştır: özgünlük, öz-yeterlik, özsaygı, amaç, aidiyet, aşkınlık, kültürel ve kişilerarası anlamlandırma. Her kategori, ilgili çalışma araştırmacıları tarafından bağımsız olarak incelenmiş birkaç psikolojik kavram içermektedir. Bazı kavramlar diğerlerinden daha fazla akademik ilgi görmüş ve bazıları teorik olarak önerilmiş ancak henüz ampirik olarak test edilmemiştir (Rosso vd., 2010).

Rosso ve diğerlerinin (2010) belirlediği süreçlerin birkaç tanesi, öz-belirleme teorisinin üç psikolojik ihtiyacı ile örtüşmektedir. Rosso ve diğerleri (2010), öz-yeterlik mekanizmaları olarak yeterlilik ve özerkliği vurgulamakta ve araştırmaların, iş yerinde özerklik ve yeterlilik deneyimleyen bireylerin işlerini anlamlı olarak algılama olasılıklarının yüksek olduğunu ileri sürdüğünü savunmaktadır. İlişkili olma, Rosso ve diğerleri (2010) tarafından mekanizma olarak açıkça belirtilmemiştir, ancak benzer kavramlar olan aidiyet ve kişilerarası bağlılıktan bahsetmektedirler; bu kavramlar da kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme ihtiyacı ve diğer insanlarla bağlantı kurma hissi ile ilgilidir ve iş anlamlılığı algılarıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Schnell vd., 2019).

Üç psikolojik ihtiyaç, teoride anlamlı bir işle nasıl bağlantılı olduklarına dair bir başlangıç noktası olarak belirlenmiştir ve teorik olarak anlamlı işle güçlü bir şekilde bağlantılı oldukları kanıtlanmıştır (Martela & Riecki, 2018; Nikolova & Cnossen, 2020). Ampirik çalışmalar (Martela & Riecki, 2018; Nikolova & Cnossen, 2020), öz-belirleme teorisi tarafından ele alınan özerklik, yeterlilik ve ilişkililik psikolojik ihtiyaçlarının yerine getirilmesinin iş anlamlılığındaki yüksek varyansın açıklandığını göstermiştir (Ryan & Deci, 2000).

2.4. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenin farklı tanımları olmasına rağmen, bu tanımların ortak noktası, kişinin örgütte görevlerini korkusuzca yapabilmesi, kendini ifade edebilmesi ve süreçlere katılabilmeleridir (Carmeli vd., 2010; Edmondson ve Lei, 2014;).

Maslow (1943) tarafından belirtildiği gibi, güven ihtiyacı en temel insan ihtiyaçlarından biridir. Çalışanlara yeterli güvenlik, emniyet ve anlamlı iş garantisi sağlanmalıdır (Aust vd., 2019). Maslow'a (1943) göre, psikolojik güvenlik, korku ve kaygıdan uzaklaşmak ile ilgilidir (Chen vd., 2015). Maslow (1943) ayrıca, psikolojik güvenliğin temel fizyolojik ihtiyaçların, yeme veya uyuma gibi, ardından geldiğini varsaymıştır.

Schein ve Bennis'e (1965) göre, psikolojik güvenlik, düşük kişilerarası risk hissiyle ilgilidir ve bireylerin güvende hissetmesi ve örgütsel değişikliklere uyum sağlaması için esastır. Psikolojik güvenlik özellikleri; korku, kaygı ve karmaşıklığın sona ermesi ile beraber güvenlik oluşması, istikrar sağlanması ve koruma hissi şeklinde tanımlanır (Maslow (1954).

Kahn (1990), benzer şekilde, psikolojik güvenlik kavramını, korkudan arınmış olma durumu olarak ifade etmiş ve bu hissiyata sahip kişilerin kariyerlerinde ve statülerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu yaşamadan kendilerini ifade edebileceklerini belirtmiştir. Özellikle güven ve adalet temelli iletişim ve etkileşim ortamı, destekleyici lider davranışları ve takımlar arası işbirliği, psikolojik güven duygusunu artırır (Edmondson, 2003).

Kahn (1990), psikolojik güveni, bir kişinin kendi kendini ifade etme ve organizasyonda katılım hissi olarak tanımlar, ancak durumunun veya kariyerinin tehlikede olduğunu hissetmemesi gerektiğini belirtir. Edmondson'a (2003) göre, psikolojik güven için ayrıca bireylerin takım olarak çalışırken, birlikte faaliyet gösterecekleri sırada ileri sürecekleri görüşleri, düşünceleri veya eylemleri nedeniyle takım arkadaşlarından herhangi bir olumsuz tepkiyle karşılaşmamalarını ifade etmektedir.

Psikolojik güvenliğin tanımı, psikolojik rahatlama ve iyi olma hali olarak Türkçe'ye çevrilir (Yener, 2015). Psikolojik güvenlik kavramı, bireylerin, seslerini yükseltmeleri nedeniyle utanç duymayacaklarının, reddedilmeyeceklerinin, cezalandırılmayacaklarının güvence altına alınacağına dair duyguları olarak tanımlanır (Edmondson, 1999). Bu duygu, zamanla iletişim yoluyla gelişir ve çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkiler (Igen vd., 2005). Edmondson (1999), psikolojik güvenliği, çalışanların kişilerarası riskler alabileceğine dair ortak bir inanç olarak tanımlamıştır.

Çalışanların işletmeye katkıda bulunmaları için öncelikle psikolojik güven duygusuna sahip olmaları gerekmektedir (Newman vd., 2017). Psikolojik güven duygusuna sahip olmayan çalışanların, herhangi bir konuyu eleştirmeleri, soru sormaları, kendilerini özgürce ifade etmeleri, açık iletişim kurmaları, takımda kendilerini temsil etmeleri ve örgütün süreçlerine sağlıklı bir şekilde katılmaları beklenmemektedir (Kostopoulos ve Bozionels, 2011). Bu perspektiften bakıldığında, örgütün hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için kritik olan insan kaynağını kullanmak için örgütte psikolojik güven duygusunun kurulmasının ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Frazier, 2017).

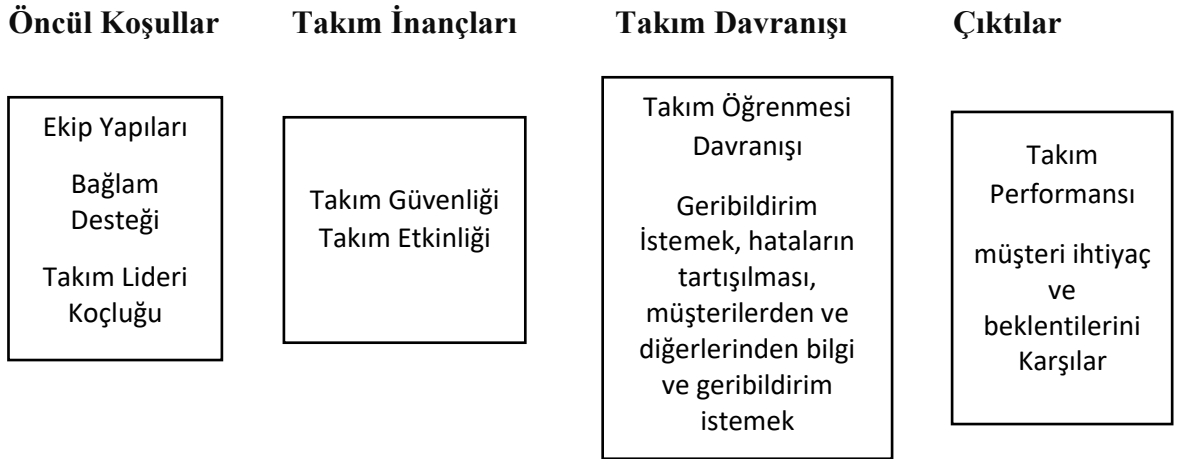
Kahn (1990), psikolojik güven duygusunu etkileyen faktörleri kişiler arası ilişkiler, grup veya ara grup dinamikleri, yönetim tarzı ve örgütsel normlar olarak ifade eder. Psikolojik güvenlik ifadesi, astların ve ekip üyelerinin görüşlerini ve tavsiyelerini risk olarak ifade etmelerinin kendilerine zarar vermeyeceğine dair inancı yansıtır (Detert ve Burris, 2007).

Edmondson (1999), çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmedikleri örgütsel iklimlerde risk alma davranışlarının sergilenmediğini, terfilerin engellendiğini veya başarısızlık durumunda işlerinin kaybedilebileceğini belirtmektedir. Edmondson, (1999) psikolojik güvenlik algısının, aynı örgüt içindeki gruplar arasında farklılık gösterebileceğini belirtmiştir.

Psikolojik güvenlik, grup üyelerinin, diğerlerinin görüşlerini sorgulamalarına veya grup içinde yeni fikirler ortaya koymalarına rahatlıkla olanak tanır (Edmondson vd., 2001). Edmondson (2002) daha sonra psikolojik güvenliği, bireylerin iş ortamlarındaki kişilerarası risklerin sonuçları hakkındaki algıları olarak tanımlamış ve bu, bir kişinin kendisini ileri sürdüğünde, örneğin bir soru sormak, geribildirim istemek, bir hata bildirmek, yeni fikir önermek gibi anlarda diğerlerinin nasıl bir tepki ortaya koyacağıyla ilgili varsayılan inanışlardan oluştuğunu göstermiştir.

Aşağıda, Şekil 2’de Edmondson’un (2003) bir takım çalışması ve güvenlik modeline yer verilmiştir.

Şekil 2. Takım Çalışması ve Güvenlik Modeli



Kaynak: Edmondson (2003)

Psikolojik güvenlik genellikle takım üyeleri arasındaki etkileşim algısı ile ortaya çıkar (Edmondson ve Mogelof, 2005). Takım üyeleri, birbirleriyle iletişime geçmeden önce belirli üyelere veya takımın tamamına yönelik belirli kişilerle ilişkilendirilen, kişilerarası riskleri veya maliyetleri hızlı bir şekilde değerlendirirler (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenlik, güven kavramının ötesine geçmekte ve bireyden öte grubu etkilemektedir (Edmondson, 2004). Güven durumu, bireyler arasındaki etkileşimle oluşmakta iken, psikolojik güvenlik, grubun bir özelliği olarak karşımıza çıkar (Edmondson, 1999).

Edmondson (2008), psikolojik güvenlik ve güven arasında üç temel fark olduğunu belirtir: zaman çerçevesi, odaklanmış amaç ve analiz düzeyi. Psikolojik güvenliğin ekip seviyesinde ortaya çıktığını, güven kavramının ise bireylerin karşılıklı ilişkilerinde bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmalara göre, psikolojik güvenlik, iş yeri ile ilgili bir bilişsel ifade olup iş yeri sonuçlarını etkiler. Öte yandan, güven daha çok zayıflık düşüncesiyle ilgilidir (Newman vd., 2017; Yener, 2015).

Schein (1993), çalışanların enerjilerini kendini korumaya harcamadıklarını, aksine işlerine odaklanabileceklerini savunmuştur. Psikolojik güvenlik, topluluk içinde risk alabilmek açısından önemlidir. Özellikle psikolojik güvenlik, bireysel düzeyde bir değişken olarak, yaratıcı işe katılım (Kark ve Carmeli, 2009), bireysel yaratıcılık, çalışan proaktivitesi ve bilgi alışverişi (Gong vd., 2012) ile ilişkilidir.

Edmondson (1999) ayrıca psikolojik güvenlik kavramını grup düzeyinde bir değişken olarak incelemiştir. Bu bağlamda, Edmondson (1999), psikolojik güvenlik ile örgütsel kültür arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Örgütsel düzeyde analiz temelinde, psikolojik güvenlik örgütsel iklim ve liderlikle ilişkilendirilebilir (Newman vd., 2017).

Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin hem pratik hem de teorik açıdan önemli bir kavram olduğunu öne sürdüler. Akademisyenlere göre, psikolojik güvenliğin doğasını anlamak bireylere, takımlara ve örgütlere katkı sağlar (Chen vd., 2019).

Psikolojik güven duygusu, örgütsel kimliği güçlendirir ve öğrenmeye ve gelişmeye açık bir örgütsel iklimin oluşturulmasına katkıda bulunur (Edmondson, 2003). Bu tür bir örgütsel ortam, bireylerin özsaygısını güçlendirir ve çalışanların fırsatları ve yeteneklerini daha aktif bir şekilde kullanmalarına, örgütün çıkarları çerçevesinde daha etkin olmalarına olanak tanır (Kahn, 1990; Edmondson ve Lei, 2014). Psikolojik güvenlik, örgütsel öğrenme süreci ile ayrışma sürecinin önemli bir parçasıdır. (Schein ve Bennis, 1965).

Dünyanın en büyük şirketlerinden birinde takım başarısının sıyrının psikolojik güvenlik olarak çıkması, bu kavramla, hem literatürde hem de pratikte daha çok karşılaştığımızı düşündürmektedir. Google’da yüksek performans gösteren takımların iki yıl boyunca incelenmesiyle ortaya çıkan sonuçlara göre yüksek performans gösteren takımların tek bir ortak özelliği bulunmuştur. Bu özellik, hata yaptığında kötü bir şey olmayacağına olan inanç, bir diğere ifadeyle “psikolojik güvenlik” dir. Çünkü böyle ekiplerde açık iletişim, geri bildirim ve cesaretlendirme sistemi bulunmaktadır (Delizonna, 2017; Newman vd., 2017).

2.5. Duygusal Adanma

Adanma, akademik literatüre ilk olarak Kahn’ın (1990) sosyal psikoloji çalışmasında girmiştir. Kahn, kişisel adanmanın, insanların iş performansları sırasında kendilerini ortaya koymaları veya geri çekmeleri durumunda gerçekleştiğini öne sürmüştür. Bu davranışlar, insanların iş performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini ne ölçüde ifade edip, ortaya koyduklarıyla tanımlanır. İşine bağlı bireyler, duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işlerine katılarak performanslarını gösterirler (Rich vd., 2010).

Kahn'a (1990) göre, çalışanların işyerindeki sorumluluklarını yerine getirirken ne ölçüde fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba harcadıklarını araştırmak çok önemlidir. Duygusal adanma, çalışanların organizasyona duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve katılımını ifade eder (Allen & Meyer, 1990). Genişlet & inşa et teorisine göre, olumlu bilişsel ve duygusal kaynakların artması ile birlikte beşeri sermaye etkisinin de artacağı vurgulanmaktadır. (Fredrickson, 2001)

Duygusal adanmaya bir örnek olarak; örgütte çalışan gönüllülerin, örgüte olan duygusal adanmışlıklarından dolayı, maddi karşılığı olmamasına rağmen, yüksek düzeyde adanmışlık göstermeleri verilebilir. Bu kişiler maddi kazançtan çok ortaya konan işin anlamlılığına değer verirler (Ulrich 1998;akt: Balay, 2014).

Kişinin iş görevlerinde kendi kimliğini ne ölçüde tercih ettiği ve bu sayede kendisi ile işi arasında bağlantılar kurmayı amaçlaması işe adanmadır; bu da bilişsel, duygusal ve fiziksel öz-yatırım yoluyla rol performansını artırabilir (Kahn, 1990). Rich ve diğerleri (2010), işe adanma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel destek teorisi, çalışanların organizasyona olan duygusal adanmasını açıklamamıza yardımcı olur (Rhoades vd., 2001). Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar sürekli olarak organizasyonun kendilerine yönelik eylemlerini gözlemleyerek, organizasyonun çabalarını takdir edip etmediğini ve bu gözlemlere dayanarak kendileri için endişe duyup duymadığını değerlendirirler (Eisenberger vd., 1986).

Örgütsel destek teorisine oldukça fazla dikkat edilmiştir, çünkü bu teori çalışan-şirket ilişkisini, çalışanın bakış açısı açısından aydınlatır ve duygusal - örgütsel adanma, iş tatmini ve diğer çalışan sonuçları ile önemli ilişkisine vurgu yapar (Kurtessis vd., 2017). Diğerleriyle duygusal bağlantı, takım özellikleri, denetim özellikleri ve şirket prosedürleri, insanların kendilerini güvende hissedip hissetmemelerini etkileyen faktörlerdir (Kahn, 1990).

Duygusal adanma; birçok çalışan davranışına etki eder. Çalışanlar örgüt ile güçlü bir duygusal adanma içinde iken karşılık beklemeden fazla mesai yaptıkları gözlenmiştir. Böyle bir adanmışlıkta bireyler, örgüt için karşılıksız çalışmaktan memnun olmaktadır (Poyraz & Kama, 2008). Bireyin çalıştığı kuruma karşı güçlü bir adanmışlığının olması, o çalışanın isteyerek o örgütte kaldığı anlamına gelir (Clugston, 2000).

Meyer ve diğeri (1991), duygusal adanmanın faktörleri olarak üç kategori tanımlamışlardır. Bu belirleyiciler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve iş deneyimleridir. (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 1991; Meyer vd., 1993; Meyer ve Herscovitch 2001). Bireysel faktörlerin uyumu, çalışanın kişisel değerleri ve inançlarının örgütle uyumlu olmasıyla değerlendirilir. Örgütsel faktörler; örgütün yönetim tarzını, iletişim biçimini ve çalışanlara verdiği değer ve desteği kapsar. İş deneyimleri ise çalışanın işinde ve örgüt içinde edindiği tecrübeler ve yaşadığı olumlu / olumsuz anlardır. Bu kategorilerin çalışan nezdinde değerlendirilmesi, ilgili çalışanın duygusal adanmışlık seviyesi hakkında fikir vermektedir.

Geçmişte yapılan bir çalışma, adanmış çalışanların organizasyonlarına yüksek düzeyde duygusal adanma gösterdiklerini öne sürmüştür (Sonnentag, 2003) ve adanmış çalışanların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini belirtmiştir (Organ, 1988). Kahn (1990), iş adanmışlığı ile performans arasında bir bağlantı olabileceğini de ileri sürmüştür.

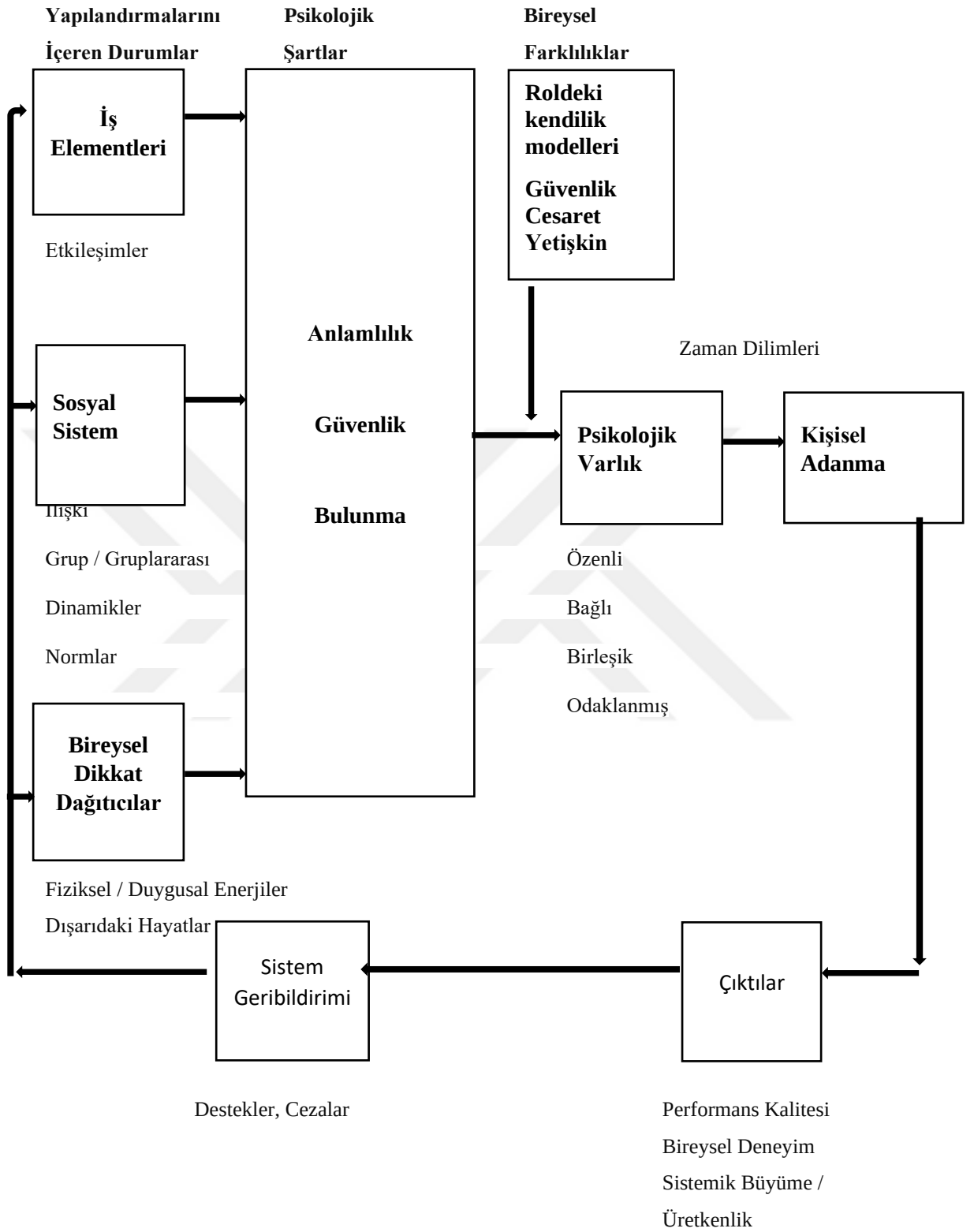
Goffman, 1960'larda, duygusal bağ düzeyinin kişiden kişiye farklılık gösterdiğini belirterek, bağlılık ve kopukluk kelimelerini adanma ve adanma zıttı davranış (disengagement) yerine kullanmıştır.

1992'de Kahn, bir kişinin tam anlamıyla işte olduğunu hissetmesi için fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işte olması gerektiğini belirtmiş, psikolojik varoluşun dört temel boyutunu dikkat, bağlantı, bütünleşme ve odaklanma olarak açıklamıştır.

Modern insan, duygusal gelişimine maddi ve manevi yatırım yapar. Yaşamının önemli bir zamanını alan işini seçerken duygusal olarak adanacağı bir kurumu seçmeyi ister. İşletmeler de çalışma sistemlerini adanmışlık oluşturacak şekilde planlayabilirler. Çalışanlar ile uzun vadeli bağlar kurmanın yolu adanmışlıktan geçmektedir.

Aşağıdaki Şekil 3'de Kahn'ın (1992) Yinelemeli Psikolojik Varlık Modeli gösterilmiştir. Bu modelde görüleceği gibi kişisel adanmayı etkileyen faktörlerden ikisi olan anlamlılık ve güvenlik kavramlarından daha önce çalışmamızda bahsedilmiştir.

Şekil 3. Kahn'ın Yinelemeli Psikolojik Varlık Modeli



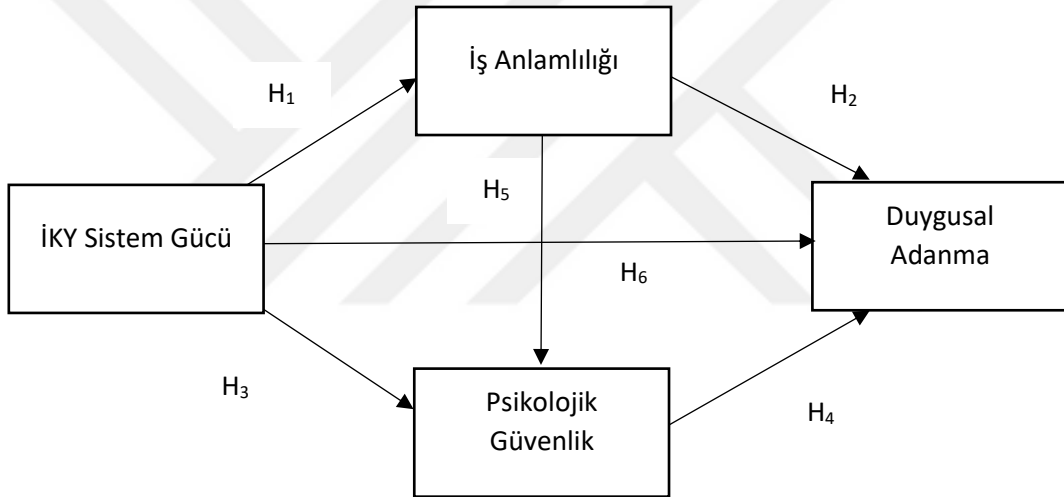
Kaynak: Kahn (1992)

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, KOBİ’lerde algılanan insan kaynakları sistem gücü ile iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasındaki ilişkiyi inceleyecektir. Şekil 4’de araştırma modeline yer verilmiştir.

Şekil 4. Araştırma Modeli



Bu tezde, literatürün detaylı incelenmesine dayanarak araştırma modeli ortaya konulmuştur. Teorik çerçevemizi oluştururken Bowen ve Ostroff’un İKY sistem gücü çalışmasını takip ettik.

Araştırmalar, İKY sistemi gücünün üç özelliği olan; ayırt edicilik, tutarlılık ve fikir birliği ile çalışan davranışları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Li vd., 2011). Li ve diğerlerinin (2011) yaptığı çalışmada, ayırt edicilik ve uzlaşma kavramları ile, iş tatmini ve canlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu fakat bu kavramların işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkide olduğu kanıtlanmıştır. KOBİ’lerde işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu gözlenmiştir. İKY Sistem gücünün etkilerinin açıklanmasıyla işten ayrılma oranları hakkında da yorum yapılabilir.

3.2. Hipotez Geliştirme

3.2.1. İKY Sistem Gücü ve İş Anlamlılığı Arasındaki İlişki

Araştırmacılar, örgütsel uygulamaların anlamlı çalışma algılarını etkilediğini savunmaktadır (Chalofsky, 2010; Lysova vd., 2019; Pratt ve Ashforth, 2003; Rosso vd., 2010). İKY uygulamaları, çalışma bağlamını etkileyen ve böylece algılanan iş anlamlılığına katkıda bulunma potansiyeline sahip bir dizi örgütsel kural ve politikalar olarak kabul edilir (Lysova vd., 2019; Pratt ve Ashforth, 2003).

Anlamlı iş kaynakları ile anlamlı iş deneyimi arasındaki ilişkilerin doğrudan olmadığı, bunun yerine diğer psikolojik ve sosyal süreçlerin aracılık ettiği ileri sürülmektedir (Rosso vd., 2010). Karşılıklı kazançlar perspektifine göre, İKY sadece performansı iyileştirmeye değil, aynı zamanda iş anlamlılığının bir sonucu olarak da bulunan çalışan refahını da arttırmaya da çalışmalıdır (Guest, 2017; Allan vd., 2019; Chowdhury vd., 2018; Kim ve Beehr, 2018; Pollet ve Schnell, 2017). İKY’de çalışma anlamlılığına odaklanmanın, İKY’deki “insan”ın vurgulanmasını sağlayabileceği önerilmektedir (Fr’emeaux ve Michelson, 2017).

Performans yönetiminin yanı sıra, özellikle İK uygulamaları, psikolojik ihtiyaç tatminini etkileyebilecek diğer örgütsel uygulamalar da potansiyel olarak etkileyebilir (Deci vd., 2017; Marescaux vd., 2012) ve böylece iş anlamlılığı algılarına katkıda bulunabilir.

Hipotez1: İKY sistem gücü ve iş anlamlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.2. İş Anlamlılığı ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki

İş anlamlılığı, bireylerin işlerinin değerli, önemli ve kişisel değerlerine uygun olduğunu hissetmeleriyle ilgilidir. Bu hissin oluşmasıyla çalışanlar, duygusal olarak işlerine daha fazla adanmışlık gösterir.

Topluma yönelik olarak katkıda bulunduklarına inanan girişimciler, işlerinin kendileri veya diğerleri için anlamlı ve değerli olduğuna dair olumlu özdeğerlendirmelerle daha fazla kaynak kazandıklarını deneyimleyecekleri için, pozitif iş enerjisi kaynaklarını tetikleyecektir (Hobfoll 2001). Anlamlı iş yaptıklarını hissetmek, bu sosyal olarak yönelen girişimcilerin işle ilgili refahını artıracak ve böylece pozitif enerji kaynakları (örneğin, daha yüksek iş bağlılığı) oluşturacak ve kaynak tükenmesini önleyecektir (örneğin, daha düşük iş tükenmişliği) (Wright ve Bonett, 1997).

Demirtaş ve arkadaşları (2017), iş etiği liderliği ile işe adanma arasındaki iş anlamlılığı aracılık rolüne dikkat çekerek, işinde anlam bulan çalışanların iş görevlerini yürütürken bilişsel olarak mevcut kalmaya daha yatkın olduklarını ve dolayısıyla bağlılık veya tükenmişlik riskinin azaldığını göstermiştir. Kahn'a (1992) göre işe adanmanın üç psikolojik alt boyutu; anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirliktir.

Hipotez2: İş anlamlılığı ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.3. İKY Sistem Gücü ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki

Psikolojik güvenlik; destekleyici örgüt yönetimi, görev netliği ve bireysel ifade özgürlüğü ile ilişkilendirilir (Kahn, 1990). İK modelleri, özellikle stresle ilişkili hastalıklarla ilgili istatistiklerde aşırı temsil edilen çalışanların fiziksel ve psikolojik güvenliğini (Aust vd., 2019) sağlamalıdır (Purba ve Demou, 2019; Tehrani ve Hesketh, 2019).

Güçlü İKY sistemleri; adil, şeffaf ve özgürlükçü bir kurum kültürü yaratacağından psikolojik güvenliği pozitif yönde etkileyecektir. Psikolojik güvenliğin performansa etkisi düşünüldüğünde İKY sistemi ihmal edilmemesi gereken organizasyonel bir karar olmaktadır.

Hipotez3: İKY Sistem gücü ve psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.4. Psikolojik Güvenlik ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki

Psikolojik güven duygusu, örgütsel bağlılık ve güven, yenilik, performans iyileştirmesi, iş tatmini, açık iletişim ve verimli takım çalışması gibi unsurları artırırken, örgütsel sessizlik, personel devri ve örgütsel şüpheliği azaltır (Jiang vd., 2019).

Newman ve meslektaşlarının (2017) derlemesinde, psikolojik güvenlik çoğunlukla bir aracı olarak incelenmiştir. Ayrıca, kavram, performans, işe katılım, örgütsel bağlılık, yenilik, yaratıcılık ve öğrenme gibi öncül ve sonuç ilişkisinde bir düzenleyici olarak incelenmiştir (Newman vd., 2017). Bireysel düzeydeki deneysel çalışmalar, liderin kapsayıcılığı ve davranış bütünlüğü ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü bulmuştur; bu çıktılar arasında yaratıcı katılım, iş performansı ve işe adanma bulunmaktadır (Bienefeld ve Grote, 2014; Palanski ve Vogelgesang, 2011).

İşe adanma, KOBİ'lerde uzun zamandır çözülmesi beklenen bir sorundur çünkü KOBİ'lerde yüksek çalışan devir hızı görülmektedir.

Hipotez4: Psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.5. İş Anlamlılığı ve Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişki

Sosyal endişeler yüksek olduğunda, kaynak üreten sosyal değer yaratma inançları ile işle ilgili iyi olma halleri arasındaki pozitif bağlantıyı açıklayan iş anlamlılığı duygusu daha belirgin olacaktır (Hobfoll ve Shirom 2000).

Anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik Kahn (1990)'a göre, işe adanmanın üç temel şartı olduğundan iş anlamlılığı ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki olduğu önerilmektedir.

Hipotez5: İş anlamlılığı ve psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.6. İKY Sistem Gücü ve Duygusal Adanma Arasındaki İlişki

Yapılan bir araştırma, çalışanların İKY algılarının iş tatmini ve duygusal, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutumlarıyla güçlü ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstererek, tutumsal sonuçların algılanan İKY sistemlerine oldukça yakın olduğunu ortaya koymuştur (Conway & Monks, 2008; Den Hartog vd., 2013; Gould-Williams, 2004; Kehoe ve Wright, 2013; Macky ve Boxall, 2007; Takeuchi vd., 2009).

Örneğin, İKY sistemlerine yönelik olumlu algıların, yüksek düzeyde bağlılık ve iş tatminine yol açabileceği ve bunun da, gelişmiş vatandaşlık davranışları, daha düşük işten ayrılma niyeti, daha düşük devamsızlık seviyeleri ve gelişmiş görev performansı ile bağlantılı olduğu öne sürülmüştür. (Allen vd., 2003; Den Hartog vd., 2004; Kuvaas 2008; Conway ve Monks 2009; Snape ve Redman 2010).

Hipotez6: İKY Sistem gücü ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Ölçekler

Ölçeklerdeki ölçümler, demografik ve değişken değerlerin ölçüm ölçekleri olarak iki bölümde sınıflandırılmıştır. Hipotezlerimizi test etmek için değişkenlerimizi değerlendirmede geçmiş çalışmalardan alınan çok maddeli ölçekler benimsenmiştir. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilere; işletmenin çalışan sayısı, işletmenin sektörü, cinsiyetleri, yaşları, çalıştıkları bölüm, işletmedeki ünvanları, öğrenim düzeyleri, kurumdaki deneyim süreleri ve toplam çalışma süreleri sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanlara iş anlamlılığı ile ilgili altı soru sorulmuş ve çalışanların işi anlamlı bulup bulmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde çalışanların psikolojik güvenliklerini ölçmeyi amaçlayan beş adet soru sorulmuştur. Dördüncü bölümde duygusal adanma ölçmeyi amaçlayan altı soru sorulmuştur. Beşinci bölümde ise İKY Sistemi algısı ölçmeyi amaçlayan dokuz soru sorulmuştur.

Anket formunda yer alan ifadelere verilen yanıtlar 5'li Likert Ölçeği'ne göre gruplandırılmıştır. Yanıt seçenekleri; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Anketin tamamı ölçek formunda Ek-1'de bulunmakta olup ölçeklerin kısa özeti aşağıdaki gibidir.

4.1.1. Algılanan İKY Sistem Gücü

İnsan kaynakları yönetim (İKY) sistemi gücü algısı, 9 maddelik bir ölçekle ölçülmektedir. Bu ölçek, Frenkel ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2. İKY Sistem Gücü Değişkenine Ait İfadeler

No	İfade
1	İK uygulamaları burada iş tatminime katkıda bulunuyor.
2	Yöneticiler burada İK politikalarını doğru bir şekilde uygulamıyorlar.
3	İK politikaları burada çalışanlara açık bir şekilde iletiliyor.
4	Yöneticiler burada çalışanları yönetme konusunda benzer bir yaklaşım benimsiyorlar.
5	İK uygulamaları burada işimi iyi yapma konusunda çok daha özgüvenli hissettiriyor.
6	İK uygulamaları burada bana hedeflerime ulaşmada yardımcı oluyor.
7	İK uygulamaları burada bilgi ve becerilerimi geliştirmeme büyük ölçüde yardımcı oluyor.
8	Yöneticiler burada İK politikalarını nasıl uygulayacakları konusunda hemfikirler.
9	İK uygulamaları şirketin hedeflerine ulaşmada bana yardımcı oluyor.

4.1.2. İş Anlamlılığı

İş anlamlılığı, 6 maddelik bir ölçekle ölçülmektedir. Bu ölçek, May ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri Tablo 3'de gösterilmiştir:

Tablo 3. İş Anlamlılığı Değişkenine Ait İfadeler

No	İfade
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.
2	İşimi yerine getirirken, yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelir.
3	Yaptığım iş benim için değerlidir.
4	İş faaliyetlerim benim için önemlidir.
5	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.

6	Yaptığım işin değerli olduğunu hissederim.
---	--

4.1.3. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik Güvenlik, 5 maddelik bir ölçekle ölçülmektedir. Ölçek, Edmondson (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri Tablo 4'de gösterilmiştir:

Tablo 4. Psikolojik Güvenlik Değişkenine Ait İfadeler

No	İfade
1	Kurumumda sorunları ve zor konuları ortaya koyabiliyorum.
2	Bu kurumda insanlar diğerlerini farklı oldukları için bazen reddeder.
3	Bu kurumda risk almak güvenlidir.
4	Bu kurumdaki diğer çalışanlardan yardım istemek benim için kolaydır.
5	Bu kurumdaki hiç kimse çalışmalarımı kasıtlı olarak küçük düşürecek bir şekilde davranmaz.

4.1.4. Duygusal Adanma

Duygusal adanma ölçeği 6 maddeden oluşmakta olup, ölçek Rich ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin maddeleri Tablo 5'de gösterilmiştir:

Tablo 5. Duygusal Adanma Değişkenine Ait İfadeler

No	İfade
1	İşimde coşkuluyum.
2	İşimde enerjik hissediyorum.
3	İşimde ilgiliyim.
4	İşimle gurur duyuyorum.

5	İşim hakkında olumlu hissediyorum.
6	İşim hakkında heyecanlıyım.

4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılmak üzere toplam 26 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmış, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler elden ve online ortamda dağıtılmıştır. Anket formları 500 kişiden oluşan bir örneklem grubuna dağıtılmış, anketlerin 296 tanesi değerlendirmeye alınmış ve hatasız-eksiksiz doldurulduğu belirlenen 294 tanesi üzerinde analiz uygulanmıştır.

Anket çalışmasına katılan kişilere ait demografik özellikler, frekans analizi yardımıyla gruplandırılmıştır. Ölçeklerin psikometri özellikleri faktör analizi yoluyla test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmiştir. Tablo 6’da verileri analiz etmek için kullanılan yöntemler yer almaktadır:

Tablo 6. Analiz Yöntemleri

Analizler	
Örneklem Demografik Özellikleri	Frekans
Ölçeklerin Psikometri Özelliklerinin Test Edilmesi	Faktör Analizi
Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Yapısal Eşitlik Modelleri

Demografik özelliklerin frekans dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 7: Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	132	45,1

Erkek	161	54,9
-------	-----	------

Araştırmaya katılan çalışanların 132'si kadın, 161'i erkektir. 1 kişi işletleme yapmamıştır.

Tablo 8: Sektöre göre dağılım

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Hizmet	205	70,4
Üretim	86	29,6

Araştırmaya katılanların 205'i hizmet, 86'sı üretim sektörü çalışanıdır. 3 kişi işletleme yapmamıştır.

Tablo 9: İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
10 ve aşağısı	20	6,9
11 – 50 Arası	74	25,6
51 – 100 Arası	41	14,2
101 – 250 Arası	154	53,3

Araştırmaya katılanların 20'si 10 ve aşağısı, 74'ü 11-50 Arası, 41'i 51-100 Arası, 154'ü 101 – 250 Arası çalışanı olan işletmelerde çalışmaktadır. 5 kişi işletleme yapmamıştır.

Tablo 10: Yaşa Göre Dağılım

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	49	16,7
26 – 35 Arası	162	55,1
36 – 45 Arası	68	23,1
46 – 49 Arası	10	3,4

50 ve üzeri	5	1,7
-------------	---	-----

Araştırmaya katılanların 49’u 25 ve altı, 162’si 26-35 Arası, 68’i 36-45 Arası, 10’u 46 – 49 Arası, 5’i 50 ve üzeri yaştadır.

Tablo 11: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	2	0,7
Lise – Meslek Lisesi	13	4,4
Yüksek Okul	18	6,1
Lisans	206	70,1
Yüksek Lisans - Doktora	55	18,7

Çalışanların 2’si ilköğretim, 13’ü lise, 18’i yüksekokul, 206’sı lisans, 55’i lisansüstü mezunudur.

Tablo 12: Çalışanların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-2	21	7,2
2-5	64	21,8
5-10	112	38,2
10’un üzeri	96	32,8

Çalışanların yüzde 7,2’si 0-2 yıl, yüzde 21,8’i 2-5 yıl, yüzde 38,2’i 5-10 yıl, yüzde 32,8’i 10 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. 1 kişi işaretleme yapmamıştır.

Tablo 13: Çalışanların Mevcut İş Yerindeki Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Mevcut iş yeri toplam çalışma yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	117	39,8
1-3 yıl	100	34,0
3-5 yıl	28	9,5
5 yıl ve üzeri	49	16,7

Mevcut iş yerinde toplam çalışma sürelerine baktığımızda çalışanların yüzde 39,8'i 0-1 yıl, yüzde 34,0'ü 1-3 yıl, yüzde 9,5'i 3-5 yıl ve yüzde 16,7'si 5 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Tablo 14: İşletmedeki Ünvanlarına Göre Dağılım

İşletmedeki Ünvan	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür	4	1,4
Genel Müdür Yardımcısı / Direktör	12	4,1
Müdür	55	18,7
Müdür Yardımcısı / Kıdemli Uzman	33	11,2
Uzman	116	39,5
Uzman Yardımcısı	19	6,5
Diğer	55	18,7

Çalışanların yüzde 1,4'ü genel müdür, yüzde 4,1'i genel müdür yardımcısı / direktör, yüzde 18,7'si müdür, yüzde 11,2'si müdür yardımcısı / kıdemli uzman, yüzde 39,5'i

uzman, yüzde 6,5'i uzman yardımcısı unvanıyla çalışmaktadır. Yüzde 18,7'si diğer seçeneğini işaretlemiştir.

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için doğrusal faktör analizi uygulanmıştır. Analiz için yapısal eşitlik model kullanılmıştır. Veriyi oluşturmakta olan faktörlerin yapısının iyilik endekslerinin değerlendirilmesi için “En Yüksek Olabilirlik Tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation)” kullanılarak hesaplama yapılmaktadır. Kullanılan modelin veriyle olan uyumunu incelemek için, çalışmada; ki kare değeri, df değeri, yaklaşım hatalarının ortalama kare kökü (RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker & Lewix indeksi (TLI) kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) genellikle 0.90 olarak kabul edildiği ve bu değerin üzerinde olan değerlerin iyi bir uyumu temsil ettiği belirtilmektedir (Bentler, 1992). Tüm faktörler, tek bir doğrulayıcı faktör analizi modelinde yer almaktadır. Analizden çıkarılan iki ölçek ifadesinin ardından, elde edilen ölçüm modeli ile veriler arasında uyum gözlenmiştir.

Tablo 15. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	PNFI
734,661	2,999	,939	,939	,931	,083	,809

Değişkenlerin güvenilirliği ve geçerliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. Düşük faktör yüklemelerine sahip sorunlu maddeler çıkarılmıştır. CFA, modellerin veriye uyduğunu göstermiştir. Tablo 15 incelediğinde ki kare değeri (χ^2) = 734,661, χ^2/df = 2,999, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = .939, artmalı uyum indeksi (IFI) = .939, Tucker & Lewis indeksi (TLI) = .931, yaklaşım hatalarının ortalama kare kökü (RMSEA) = .083 ve tutarlı normlaştırılmış uyum indeksi (PNFI) = .809 olduğu görülmektedir. Ayrıca, her bir madde kendi yapısına anlamlı bir şekilde yüklenmekte olup, bu durum yakınsama geçerliliğini göstermektedir ve her bir yapı 0.50'nin üzerindedir.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi incelenirken, ölçeklerde yer alan iki ifadenin faktör yüklerinin 0.50'nin altında olduğu ve çapraz yüklere sahip olan ifadelerin yer

aldığı görülmüştür. Bu ifadelerin analizin tutarlılığını düşürdüğünden, tutarsızlık oluşturan iki ifade aşağıda belirtildiği gibi analizden çıkarılmıştır.

Psikolojik Güvenlik ifadelerinden aşağıdaki bir tanesi analizden çıkarılmıştır.

“Bu kurumda insanlar diğerlerini farklı oldukları için bazen reddeder.”

İKY Sistemi ifadelerinden aşağıdaki bir tanesi analizden çıkarılmıştır.

“Yöneticiler burada İK politikalarını doğru bir şekilde uygulamıyorlar.”

Tablo 16, faktör yüklemelerini göstermektedir:

Tablo 16: Faktör Yükleri

Değişkenler	İfadeler	F1	F2	F3	F4
İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi	İKY1	0.914			
	İKY3	0.874			
	İKY4	0.744			
	İKY5	0.947			
	İKY6	0.976			
	İKY7	0.972			
	İKY8	0.889			
	İKY9	0.955			
İş Anlamlılığı	ANLAM1		0.866		
	ANLAM2		0.895		
	ANLAM3		0.905		
	ANLAM4		0.890		
	ANLAM5		0.884		

	ANLAM6		0.755		
Psikolojik Güvenlik	GÜVENLİK1			0.603	
	GÜVENLİK3			0.594	
	GÜVENLİK4			0.787	
	GÜVENLİK5			0.826	
Duygusal Adanma	DUYGUSAL1				0.810
	DUYGUSAL2				0.838
	DUYGUSAL3				0.743
	DUYGUSAL4				0.871
	DUYGUSAL5				0.941
	DUYGUSAL6				0.915

Tablo 17, betimleyici istatistikleri, değişkenler arasındaki güvenilirlik ve korelasyonları, Cronbach alfa, ortalama varyans açıklamaları (AVE) ve AMOS tabanlı bileşik güvenilirliği (CR) göstermektedir. Değerlerin tümü, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilmiş olan değerlerin üzerinde veya bu değerler ile uyumlu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç tutarlılık ve güvenilirlikler kontrol edilmiştir (Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlikler). Sonuçlar, değişkenlerin her iki güvenilirliğinin de 0.70'in üzerinde olduğunu göstermiştir. Ayrı geçerlilik kontrol edilmiştir. Ortalama varyans açıklamaları 0.50'nin üzerinde olup, her bir değişkenin değeri, değişken çiftleri arasındaki karekök gizli faktör korelasyonlarından daha büyüktür.

Tablo 17. Güvenilirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4
İKY Sistemi	1	(0.90)	.23**	.56**	.43**
Anlamlılık	2	.23**	(0.86)	.45**	.69**
Psikolojik Güvenlik	3	.56**	.45**	(0.70)	.56**
Duygusal Adanma	4	.43**	.69**	.56**	(0.85)
Ortalama		3.03	4.42	3.73	4.11
Standart Sapma		1.21	0.77	0.87	0.89
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)		0.96	0.94	0.79	0.94
Kompozit Ölçek Güvenilirliği		0.81	0.75	0.50	0.73
Cronbach's α		0.97	0.94	0.78	0.94

*p < 0.1 **p < 0.05 ***p < 0.01

Çaprazlar, ortalama varyans açıklamalarının (AVE) karekökünü göstermektedir.

Son olarak, yaygın yöntem varyansı yanlılığı istatistiksel teknikler kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, katılımcılar bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı anda yanıt vermiştir. Bu bağlamda, Harman'ın tek faktör testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, sonuçlar, tek bir faktör tarafından açıklanan %44.2 varyansın, bu çalışmada yaygın yöntem yanlılığının önemli bir tehdit olmadığını göstermektedir.

4.4. Hipotez Testleri

Literatür araştırması sonucunda, çalışmanın araştırma modeli belirlenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: İKY sistem gücü ve iş anlamlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: İş anlamlılığı ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: İKY Sistem gücü ve psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₅: İş anlamlılığı ve psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₆: İKY Sistem gücü ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak AMOS programı aracılığıyla yukarıda belirtilen araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Tablo 19’da hipotezlerin arasındaki ilişkiler belirtilmektedir:

Tablo 18. Yol Modeli

Hipotezler	Yol	Yol Değeri	Sonuç
H ₁	İKY Sistem Gücü → İş Anlamlılığı	.120***	Kabul
H ₂	İş Anlamlılığı → Duygusal Adanma	.691***	Kabul
H ₃	İKY Sistem Gücü → Psikolojik Güvenlik	.238***	Kabul
H ₄	Psikolojik Güvenlik → Duygusal Adanma	.382***	Kabul
H ₅	İş Anlamlılığı → Psikolojik Güvenlik	.361***	Kabul
H ₆	İKY Sistem Gücü → Duygusal Adanma	.152***	Kabul

*p < .1, **p < .05, ***p < .01

Tablo 18 incelendiğinde hipotezler için sonuçlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

İKY Sistem Gücü ve iş anlamlılığı incelendiğinde H₁ hipotezinde, ($\beta = .120$ p < .01) sonucu doğrultusunda İKY Sistem Gücü ile iş anlamlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

İş anlamlılığı ve duygusal adanmanın incelendiği H₂ hipotezinde, ($\beta = .691$ p < .01) sonucu doğrultusunda iş anlamlılığı ile duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. H₂ hipotezi kabul edilmektedir.

İKY Sistem Gücü ve psikolojik güvenliğin incelendiği H₃ hipotezinde, ($\beta = .238$ $p < .01$) sonucu doğrultusunda İKY Sistem Gücü ve psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir. H₃ hipotezi kabul edilmektedir.

Psikolojik güvenlik ile duygusal adanmanın incelendiği H₄ hipotezinde, ($\beta = .382$ $p < .01$) sonucu doğrultusunda psikolojik güvenlik ile duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir. H₄ hipotezi kabul edilmektedir.

İş anlamlığı ve psikolojik güvenliğin incelendiği H₅ hipotezinde, ($\beta = .361$ $p < .01$) sonucu doğrultusunda İş anlamlığı ile psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir. H₅ hipotezi kabul edilmektedir.

İKY Sistem Gücü ile duygusal adanmanın incelendiği H₆ hipotezinde, ($\beta = .152$ $p < .01$) sonucu doğrultusunda İKY Sistem Gücü ve duygusal adanma arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir. H₆ hipotezi kabul edilmektedir.

5. TARTIŞMA VE ÇIKARIMLAR

5.1. Kuramsal Çıkarımlar

Bu araştırma, KOBİ çalışanlarında algılanan İKY sistem gücünü ve pozitif etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Literatür, stratejik İKY modellerinin KOBİ bağlamına nasıl ve ne ölçüde tercüme edildiğini, böylece çalışanların davranışsal ve yetenek sonuçlarının uygun şekilde iyileştirildiğini gösterecek yeterli ampirik kanıttan yoksundur (Harney & Alkhalaf, 2020). Küçük firma bağlamlarındaki istisnai İKY yaklaşımları yelpazesi, araştırmanın ilerlemesini zorlaştırmaktadır (Harney & Alkhalaf, 2020). KOBİ'ler ile örgütsel davranış kavramlarını bir araya getiren çalışmalar az sayıdadır.

Önceki çalışmalar, İKY sistem gücü ile performans arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir (Bowen ve Ostroff, 2004; Hauff vd., 2016; Podolsky ve Hackett, 2021). Çalışmanın bulguları, algılanan İKY sistem gücünün işe duygusal adanma ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmamızda, algılanan İKY sistem gücünün, iş anlamlılığı ve psikolojik güvenliği pozitif yönde etkilediği ampirik olarak ispatlanmıştır.

Önceden yapılan araştırmalar, düşük formalite seviyesi (Storey vd., 2010) ve KOBİ'ler için İK yönetiminin daha maliyetli olması (Patel & Conklin, 2012) nedeniyle, KOBİ'lerdeki İK sisteminin daha az önemli olabileceğini savunmuştur. Çalışmamızda İKY sistem gücünün; iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma gibi çalışan davranışları üzerine olan pozitif etkilerinin bulunmasıyla, İK sisteminin KOBİ'lerdeki önemi ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerde İKY sistem gücüyle ilgili yapılacak olan araştırmalarla İKY sisteminin önemi artacaktır.

Kahn (1990) tarafından öncülük edilen İhtiyaçları Karşılama Yaklaşımı, çalışanın işte anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik ihtiyaçlarını karşılayarak işine duygusal bir bağ kurma yeteneğine dayanır ve kendisini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işe adanmakla ilişkilidir.

Avrupa İşletme Geliştirme Vakfı (EFMD)'na göre, bazı araştırmaların bulguları (Weston, 2015; Smeyers, 2015) tarafından desteklenen, insan yönetim sistemlerinin modern değerleri; anlamlılık, adanmışlık, işbirliği, özerklik (Shamim vd., 2016; Schumacher vd., 2016), destek, güven, taahhüt, iletişim, paylaşılan değerler, tanınma ve sağlık vurgusudur (Haines ve Lafleur 2008).

Bu çalışmanın bulguları literatür ile paralellik göstermektedir. Önerildiği üzere; çalışma, İK sistemi gücünün, iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma ile pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yine önerildiği üzere, iş anlamlılığı ile psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasında pozitif ilişkiler ve psikolojik güvenlik ile duygusal adanma arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu durumun hem İK sistem gücü, psikolojik güvenlik, iş anlamlılığı ve duygusal adanma literatürlerine, hem de KOBİ literatürüne faydalı katkılar sağlaması beklenmektedir.

5.2. Yönetmel Çıkarımlar

KOBİ çalışanlarında algılanan insan kaynakları yönetim sistem gücünün iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma ile olan pozitif ilişkileri yönetimsel açıdan oldukça anlamlı olup, birçok uygulamaya ilham verecektir. Bu sonuçlar, KOBİ yönetiminin çalışanlarına odaklanması gereken alanları belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Değişkenler arasında pozitif ilişkiler çıkması sonucunda yöneticiler, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını, kendilerini güvende hissetmelerini ve işlerine duygusal olarak adanmalarını sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir. KOBİ'lerde iyi yapılandırılmış ve çalışan odaklı İKY politikaları ve uygulamaları geliştirilmelidir. İKY sistemi kurulmalıdır. Böylelikle çalışanların işlerine daha fazla anlam katmaları sağlanacak, psikolojik güvenlikleri ve işletmeye olan duygusal adanmışlıkları artacaktır.

Çalışanların görüş ve önerilerini korkmadan, rahatça ifade edebilecekleri bir iletişim ortamı oluşturulmalı, çalışanlara yaptıkları katkıların anlamı hatırlatılmalı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

İşletme içinde adil ve şeffaf bir İK yönetim anlayışı benimsenerek, çalışanların başarıları takdir edilmeli ve ödüllendirilmeli, kendilerini korkusuzca ortaya koymaları

teşvik edilmelidir. Böyle bir ortam, çalışanların işlerine olan adanmışlıklarını güçlendirecektir. İş yerinde psikolojik güvenliği sağlamak için destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır.

İş anlamlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha adanmış olur ve adanmış çalışanların daha yüksek performans gösterme olasılıkları vardır. Bu nedenle, KOBİ'lerde, İKY sisteminin iş anlamlılığını destekleyici ve vurgulayıcı olması önemlidir.

İKY sisteminin daha etkili hale getirilmesi psikolojik güvenliği artırır. KOBİ'lerde, İKY uygulamalarını yürütecek olan sistemin çalışanların güvenini kazanması ve onların fikirlerine saygı göstermesi gerekir. Sistem her zaman açık iletişimi teşvik etmelidir. Fikirlerini korkusuzca ifade ederek, yeni şeyler deneyen ve hata yapmaktan korkmayan çalışanlar KOBİ'ler gibi çevik ortamlarda işletmenin aradığı başarıyı getirebilecektir.

Bir çalışanın, örneğin uzun yıllardır faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmede çalışmak yerine bir KOBİ'de çalışma kararı alması kendi açısından riskli olabilir. Etkili bir İKY sistemi KOBİ'lere yetenekleri çekmek ve tutundurmakta rekabet gücü getirecektir.

Güçlü bir İKY sistemi, aynı zamanda, çalışanların işletmeye duygusal olarak adanmış olmalarını sağlar. Bu adanmışlık, çalışanların işlerine olan sadakatlerini ve motivasyonlarını artırır. KOBİ'lerde, İKY sistemi, çalışanların işletmeye adanmışlığını artırmak için uygulamalar sunmalıdır.

KOBİ'lerde kurulacak olan İKY sistemlerinin son teknolojik gelişmelere uygun olması önem arz etmektedir. Mevcutta kurulu sistemi olan işletmeler teknolojik gelişmeler ışığında İK sistemlerini güncellemelidir.

KOBİ'lerde bu stratejilerin uygulanması, çalışanların işlerine olan adanmışlıklarını ve işletmenin başarısını artıracaktır. Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarına ve beklentilerine duyarlı olmalı ve bu doğrultuda stratejik kararlar almalıdır. Bu şekilde, işletme içinde pozitif, sistemli bir çalışma ortamı yaratılarak uzun vadeli başarı elde edilecektir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmanın bazı metodolojik sınırlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, verileri toplama yönteminden dolayı verilerimiz tek bir zaman dilimiyle kısıtlıdır.

Çalışmada, kişilik özellikleri gibi önemli değişkenlerin dışarıda bırakılması, bulguların kapsamını sınırlayabilir. Örneğin insanların risk alma eğilimleri kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden, özellikle psikolojik güvenlik yaklaşımında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir.

KOBİ'lerde Kurucu – CEO'nun İK hakkındaki inançlarından ve algılarından büyük ölçüde etkilenilir (Ahmadi vd., 2020). KOBİ araştırmaları yaparken kurucu CEO'nun kişilik özellikleri de araştırmaya dahil edilebilir. Araştırmacılar, İK felsefeleri ve İK etkinliği algıları da dahil olmak üzere kurucu CEO niteliklerinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Klaas vd., 2012; Kroon vd., 2013).

Etik liderliği olumlu iş tutumlarıyla nasıl bağlayabileceğini inceleyen Wang ve Xu (2019), işin “nedenini” ve “ne yaptığımızı” gibi temel soruları yanıtlayarak, “iş anlamlılığı, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını (yani aidiyet ve amaçlılık) tatmin eder ve bu daha olumlu iş tutumlarını teşvik eder” şeklinde belirtir. KOBİ'lerde iş anlamlılığı ile ilgili olan çalışmalara yöneticilerin liderlik tarzı sorgulaması dahil edilebilir. Etik uygulamalar yapan liderlerin olduğu işletmelerde, çalışanların iş anlamlılığı algılarının olumlu yönde etkilenmesi kuvvetle muhtemeldir.

Benzer şekilde kurucu CEO'nun liderlik tarzının çalışanların adanmışlık seviyelerini etkilediği gözlemlenmiştir. KOBİ'lerde kuruma adanmışlığın yanı sıra şahıslara da adanmışlık olduğundan kurucu CEO'nun kişilik özellikleri ve liderlik tarzı çalışanın duygusal adanmışlık durumunu etkileyecektir. Dolayısıyla gelecekteki adanmışlık araştırmalarında kurucu CEO özelliklerinin incelenmesi faydalı olacaktır.

Araştırma farklı sektörlerden katılımcılarla yapıldığı için, çıkan sonuçların sektörel geçerliliği olduğu söylenebilir. Ancak, her sektörün kendi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır. Bu farklılıkları göz önünde bulundurarak, çalışmanın farklı sektörlerden katılımcılar yerine tek bir sektörden katılımcılarla yapılması daha açıklayıcı olabilir. Örneğin, Nolan ve ark. (2020), turizm KOBİ'lerinin insan kaynakları gelişimi uygulamalarının uygulanmasını bağlamlarına uyacak şekilde özelleştirdiğini ve uygulama sürecinin ilerici, gayri resmi ve oldukça sistemik olduğunu tespit etmiştir.

Sadece Türkiye'de araştırma yapılması, sonuçların genelleştirilmesi açısından başka bir sınırdır. Farklı ülkelerin dahil edildiği kültürlerarası araştırma tasarımı, gelecekteki çalışmalara ışık tutabilir.

Rauch ve Hatak (2016), genç KOBİ'lerin Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri'ni uygulamada daha yaşlı KOBİ'lere göre daha fazla zorluk yaşayabileceğinden, firma yaşının önemli bir moderatör değişken olduğunu öne sürmektedir. Araştırmada firma yaşı verisi değerlendirilmemiştir, gelecek araştırmalarda firma yaşı verileri temin edilebilir. Daha genç KOBİ'lerin İK uygulama uzmanlığına sahip olma (Cardon & Stevens, 2004) veya bir İK uzmanına veya etkili bir organizasyon yapısına sahip olma olasılığı daha düşüktür (Kotey & Folker, 2007).

KOBİ'lerde yapılan bu çalışmada işe adanmanın alt boyutu olan duygusal adanma araştırılmıştır. Duygusal adanmaya ek olarak diğer iki boyut, fiziksel adanma ve bilişsel adanma da araştırılırsa işe adanmanın tüm boyutları analiz edilerek kapsam genişletilmiş olacaktır.

İK sistemlerinin; iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma üzerindeki etkilerini, KOBİ tanımına uyan çeşitli işletmelerde inceledik. KOBİ tanımının dışında kalan diğer örgütler de bir araştırma kapsamına alınarak kapsam genişletilebilir. Böylelikle, araştırmacılara, çok uluslu işletmelerle KOBİ'leri kıyaslama yapma şansı doğabilir. Dünya ekonomilerine yön veren çok uluslu işletmelerde İKY sistem gücünün incelenmesi ayrıca faydalı sonuçlar doğuracaktır.

6. SONUÇ

Bu çalışma; KOBİ çalışanlarında algılanan insan kaynakları yönetimi sistem gücünün, iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanmaya olan etkisini incelemiştir.

Bryson & White, çalışanları motive etmek için KOBİ'lerin tam bir İK sistemi oluşturmak üzere İK uygulamalarının farklı boyutlarını bir araya getirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmanın bulguları, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi sistem gücü ile iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir. Ek olarak iş anlamlılığının, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma ile pozitif ilişkisi olduğu bulunmuş, psikolojik güvenlik ile duygusal adanma arasında da pozitif ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar, KOBİ'lerdeki güçlü insan kaynakları yönetimi sistemi algısının; iş anlamlılığı, psikolojik güvenlik ve duygusal adanma üzerindeki etkilerini göstermiştir.

Çalışmanın çıktılarının gelecekteki araştırmalara ışık tutması umulmaktadır. Akademisyenler, girişimciler ve KOBİ yöneticileri için, bu çalışmayla, pratik sonuçlar çıkarılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Achtenhagen, L., Brunninge, O., & Melin, L. (2017). Patterns of dynamic growth in medium-sized companies: Beyond the dichotomy of organic versus acquired growth. *Long Range Planning*, 50(4), 457–471.
- Ahmadi, E., Macassa, G., & Larsson, J. (2020). Managers' work and behavior patterns in profitable growth SMEs. *Small Business Economics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00386-0>
- Aktouf, O. Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Acad. Manag. Rev.* 1992, 17, 407–431.
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172–182. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072716680047>
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323–331. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439760.2014.950180>
- Allan, B.A.; Batz-Barbarich, C.; Sterling, H.M.; Tay, L. Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *J. Manag. Stud.* 2019, 56, 500–528.
- Allen DG, Shore LM, Griffeth RW. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *J Manage.* 2003;29(1):99–118.
- Allen Natalie. J.ve John M. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1) (1990): 1-18.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.14, s.3, s.445-460.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Atlı, Ö. (2013). *Yetenek Yönetimi*. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda.

- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi, Ankara
- Bammens, Y. P. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244–259.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A. (2010). Job design and entrepreneurship: Why closer connections = mutual gains. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 370–378.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: The Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (608–618). New York: Oxford University Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high-performance work systems and employee proactive behavior: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403–422.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological bulletin*, 112(3), 400.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945.
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007, July). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power*. John Wiley & Sons
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. C., & Hesselink, X. (2016). Understanding the congruence of HRM frames in a healthcare organization. *Baltic Journal of Management*, 11(1), 2–20.
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908.
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420.

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537.
- Boselie, P. (2010). High-performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42–58.
- Bos-Nehles, A. C., Bondarouk, T., & Labrenz, S. (2017). HRM implementation in multinational companies: The dynamics of multifaceted scenarios. *European Journal of International Management*, 11(5), 515–536.
- Bos-Nehles, A. C., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behavior in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan Ltd.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London, UK: Macmillan Education.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749–773. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0019793918774524>
- Budhwar, P. S., Varma, A., & Patel, C. (2016). Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26(4), 311–326.
- Burke, P. J. (1980). The self: Measurement requirements from an interactionist perspective. *Social Psychology Quarterly*, 43(1), 18–29.
- Cameron, K.; Dutton, J. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers: Oak-land, CA, USA, 2003.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Carmeli A., Reiter P. R., Ziv E., (2010), “Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety”, *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250-260.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology* (401–422). New York: Wiley.
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21914>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm

- performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 360–376.
doi:10.1002/smj.2217
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886022000016785>
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful workplaces*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chaudhary, N. Early childhood education in contemporary Indian society: Finding meaning through cultural traditions and developmental science. *J. Psychosoc. Res.* 2020, 15, 373–384.
- Chen, B., Van Assche, J., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Beyers, W. (2015). Does psychological need satisfaction matter when environmental or financial safety is at risk? *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 745–766.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206.
- Chowdhury, S. R., Ho, J. T., & Huang, J. (2018). Understanding generational differences: Perception of meaningful work and its effect on well-being. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16266.
- Clugston Michael, The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4) (2000): 477-486.
- Coad, A., & Karlsson, J. (2022). A field guide for gazelle hunters: Small, old firms are unlikely to become high-growth firms. *Journal of Business Venturing Insights*, 17.
- 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.
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422) OJ L 124, 20.5.2003, 36–41.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89.
- Conway, E., and Monks, K. (2009), Unravelling the Complexities of High Commitment: An Employee-Level Analysis, *Human Resource Management Journal*, 19, 140–158.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135–145.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9162-9>

- De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193–212. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2036>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- 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.
- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*, 8, 2017.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81(6), 96–102.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance a cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2004), Performance Management. A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53, 556–569.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, 32, 49–56.
- Detert, J., Burris, E. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50, 869-883.
- Dhawan, R. (2001). Firm size and productivity differential: Theory and evidence from a panel of US firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(3), 269–293.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296–322.

- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61(4), 605–615. <https://doi.org/10.1037/cou0000042>.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams *Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School*. (255-275).
- Edmondson, A. C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2008). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*. In *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester, UK.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., Mogelof, J. P. (2005). *Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics or Personality?* In *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. 109-136.
- Edmondson, A. C., Richard, M. J., Gary, P. P. (2001). Speeding Up Team Learning. *Harvard Business Review*, 79, 125-132.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Esteve-Pérez, S., Pieri, F., & Rodriguez, D. (2022). *One swallow does not make a summer: Episodes and persistence in high growth*. *Small Business Economics*, 58(3), 1517–1544.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897.
- Farndale, E., Raghuram, S., Gully, S., Liu, X., Phillips, J. M., & Vidović, M. (2017). A vision of international HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1625–1639.
- Federation of Small Businesses. (2020). *UK Small Business Statistics*.
- Festing, M., & Eidems, J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems – A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*, 21, 162– 173.
- Festing, M., Sch€afer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.

- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2013). Obsession in entrepreneurs– towards a conceptualization. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(2), 207–237.
- Fornell C., Larcker D.F., (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, (1), 39-51.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). Human resource management, theology and meaningful work. *International Journal of Employment Studies*, 25(1), 27.
- Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vracheva V., (2017), Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, *Personnel Psychology*, 70 (1), 113-165.
- Fredrickson, B. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist* 56 (3): 218–226.
- Fuertes-Callén, Y., & Cuellar-Fernández, B. (2019). Inter-relationship between firm growth and profitability in a context of economic crisis. *Journal of Business Economics and Management*, 20(1), 86-106. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6928>
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- Gecas, V. (1991). The self-concept is a basis for a theory of motivation. In J. A. Howard, & P. L. Callero (Eds.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action* (171–187). New York: Cambridge University Press.
- Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement, and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01–10. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1098>
- Gemeinwohl-Ökonomie. *Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz*.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563–579.
- Glavas, A.; Kelley, K. *The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes*. *Bus. Ethics Q.* 2014, 24, 165–202.
- Goffee, R., & Scase, R. (1995). *Corporate realities: The dynamics of large and small organizations*. Routledge.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and

- realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443–482.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12024>
- Gould-Williams, J. (2004). *The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers*. *Public Administration*, 82(1), 63–81.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12139>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167?via%3Dihub>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., & Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? The role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97–114.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00490.x>
- Haines, V.Y.; Lafleur, G. (2008) Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resources Management*. 47, 525–540.
- Harman, W.W. *Two contrasting concepts of participatory leadership*. *Theory Pract.* 1981, 20, 225–228.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60, 5–29.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., & Dundon, T. (2007). An emergent theory of HRM: A theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small-to-medium-sized enterprises (SMEs). *Advances in Industrial and Labour Relations*, 15(1), 109–159.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252–263.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>.
- Hauff S., Alewel D., Hansen N., (2017). HRM system strength and *HRM target achievement: towards a broader understanding of HRM processes*. *Human Resource Management*, 56 (5), 715–729.
- Heavey, C., Simsek, Z., & Fox, B. C. (2015). Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation. *Human Resource Management*, 54(S1), s201–s221.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12095>

- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Hobfoll, S. E. (2011). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. In S. Folkman (Ed.), *Oxford 724 S. A. Brieger et al. 1 3 library of psychology. The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (127–147). New York: Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). *Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace*. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd ed., pp. 57–81). New York: Dekker.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255–269.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/222355>
- Hurst, A., Pearce, A., Erickson, C., Parish, S., Vesty, L., Schnidman, A., & Pavela, A. (2016). *Purpose at work - The largest global study on the role of purpose in the workforce*.
- Huselid, MA. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2034–2053.
- Igen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From I- P-O Models to IMOI Models, *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jacobs, H. (2014). *An examination of psychological meaningfulness, safety, and availability as the underlying mechanisms linking job features and personal characteristics to work engagement* [Unpublished doctoral dissertation]. Florida International University, FL.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143–155.
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909–925. <https://doi.org/10.1177/0149206316685156>
- Jiang Z., Hu X., Wang Z., Jiang X., (2019), Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and the moderating role of organizational cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 40 (7), 800-818.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*,

22(2), 73–85.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482211000520?via%3Dihub>

- John, A.; Qadeer, F.; Shahzadi, G.; Jia, F. *Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility?* *J. Clean. Prod.* 2019, 215, 784–795.
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18(4), 657–676.
- Kahn W. A., (1992), To be fully there: Psychological presence at work, *Human Relations*, 45 (4), 321-349.
- Kahn WA. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad Manage J*;33:692–724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). The causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366– 391.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In Nebraska symposium on motivation. *University of Nebraska Press*. 15, 192–238.
- 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.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate the effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(4), 385–398.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051818762337>
- Kimpah, J. (2018) *The Effect of Participative Decision Making and Empowerment on Job Performance of Engineers in Electrical and Electronic Sectors*. [Doctoral Dissertations, Universiti Sains Malaysia] Penang, Malaysia.
- Kimpah, J.; Ibrahim, H.I. (2020). Participative decision-making, psychological empowerment, and job performance: Evidence from the Malaysian Electrical and Electronic manufacturing firms. *Pertanika J. Soc. Sci. Humanit.*, 28, 791–802.
- Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A. K. (2012). High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human Resource Management*, 51(4), 487–510.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21485>

- Koser M, Rasool SF. (2018) The high-performance work system is the accelerator of the best fit and integrated HR practices to achieve the goal of productivity: the case of the textile sector. *Glob Manag J Acad Corp Stud*. 8(1):10–21.
- Kostopoulos K. C., Bozionelos N., (2011), Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36 (3), 385–415.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238.
- Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29, 43–48.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High-performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kuvaas, B. (2008), An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes, *Journal of Management Studies*, 45, 1–25.
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., & Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113–131.
- Latukha, M., & Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in IT companies from emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168–197.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195.
- Lepak, D. P., & Boswell, W. (2012). Strategic HRM and Employee Organizational Relationship (EOR). In L.M. Shore, J. Coyle-Shapiro, & L. Tetrick (Eds.), *The employee-organization relationship: Applications for the 21st century*. 455–483. Routledge.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). *Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations*. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management

- research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–271.
- Li X., Frenkel S. J., Sanders K., (2011), Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1825-1842.
- 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. *The Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601112461578>
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2016). Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 240–252. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072715580322>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197–221. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001979399504800201>
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172–192. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733306001867?via%3Dihub>
- Makhecha, U. P., Srinivasan, V., Prabhu, G. N., & Mukherji, S. (2016). Multi-level gaps: A study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–39.
- Marchington, M., Carroll, M., & Boxall, P. (2003). Labor scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5–22.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481311285200/full/html>

- Marler, J. H., & E. Parry. (2015). Human resource management, strategic involvement, and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–21.
- Marlow, S., & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee Relations*, 24(5), 523–539. <https://doi.org/10.1108/01425450210443294>
- Martela, F., & Riekkari, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Personality and motivation*. New York, NY: Harper
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225.
- May DR, Gilson RL, Harter LM. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability, and the engagement of the human spirit at work. *J Occup Organ Psychol*;77: 11–37.
- McClellan, E., & Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187–202. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21945>
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. M. (2010). High-performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115–136
- Meyer P John ve Lyyne Herscovitch. Commitment in The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3) (2001): 299–326.
- Meyer P. John ve Natalie J. (1993) Allen ve Catherine A. Smith. Commitment to Organizations and Occupations: Extension And Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538.
- Meyer P. John ve Natalie J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1) (1991): 61–89.
- Meyer P. John, D. Ramona Bobocel ve Natalie J. Allen. Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study Of Pre-And Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4) (1991): 717–733.
- Meyerson, S.L.; Kline, T.J.B. Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2008, 29, 444–460.

- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 77–90. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034.
- Moscarini, G., & Postel-Vinay, F. (2012). The contribution of large and small employers to job creation in times of high and low unemployment. *American Economic Review*, 102(6), 2509–2539.
- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences*, 138, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.020>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Nikolova, M., & Cnossen, F. (2020). *What makes work meaningful and why economists should care about it?* Labour Economics, 101847.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & 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.
- Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, 79, 104029–104016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517719302274?via%3Dihub>
- Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–119.
- O'Regan, N., Sims, M., & Ghobadian, A. (2005). High performance: Ownership and decisionmaking in SMEs. *Management Decision*, 43(3), 382–96.
- Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901–1919.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff C, Bowen DE. Reflections on the 2014-decade award: is there strength in the construct of HR system reflections on the 2014-decade award? *Acad Manag Rev*. 2015;41(2):196–214.
- Ostroff C., Bowen D. E., (2016), Reflections on the 2014-decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41 (2), 196–214.

- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2021). *Mapping SME productivity research: A systematic review of empirical evidence and future research agenda*. *Small Business Economics*, 3.
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioral integrity on follower creative thinking and risk-taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 259-269.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 35, 633–662.
- Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms – The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205–235.
- Pavlish, C., & Hunt, R. (2012). *An exploratory study about meaningful work in acute care nursing*. *Nursing Forum*, 47(2), 113–122. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6198.2012.00261.x>
- Phillips, B., & Kirchhoff, B. (1989). *Formation, growth, and survival; Small firm dynamics in the U.S. Economy*. *Small Business Economics*, 1(1), 65–74.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567.
- Podolsky M., Hackett R., (2021). HRM system situational strength in support of strategy: its effects on employee attitudes and business unit performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34.
- Pollet, E., & Schnell, T. (2017). Brilliant: But what for? Meaning and subjective well-being in the lives of intellectually gifted and academically high-achieving adults. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1459–1484. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-016-9783-4>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184–1220.
- Poyraz Kemal & Kama Bülent (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 143-164.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and meaningfulness at work: An identity perspective. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Purba, A., & Demou, E. (2019). The relationship between organizational stressors and mental wellbeing within police officers: a systematic review. *BMC Public*

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis, and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Ram, M., Edwards, P., & Jones, T. (2007). Staying underground: Informal work, small firms, and employment regulation in the United Kingdom. *Work and Occupations*, 34(3), 318–344.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium-sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397–415.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Roberson, L. (1990). *Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation*. In A. P. Brief, & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (107–134). Lexington: Lexington Books.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective*. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111–156. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.3.586>.
- Samson, S. (2020). *Impact of Person-Job Fit on Innovative Work Behavior with Mediating Role of Psychological Meaningfulness and Moderating Role of Trust in Management*. [Doctoral dissertation, Capital University]Koderma, India.
- Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201–217.
- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489–503.

- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34, 85–92.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367–2387.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741.
- Schnell, T., Hoge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760.2013.830763>
- Schnell, T., Hoge, T., & Weber, W. G. (2019). “Belonging” and its relationship to the experience of meaningful work. In R. Yeoman, K. Bailey, A. Madden, & M. Thompson (Eds.), *The Oxford Handbook of meaningful work* (165–185). Oxford UK: Oxford University Press.
- Schumacher, A.; Erol, S.; Sihn, W. A *Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises*. Procedia CIRP 2016, 52, 161–166.
- Shamim, S.; Cang, S.; Yu, H.; Li, Y. *Management approaches for industry 4.0: A human resource management perspective*. In Proceedings of the 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), Vancouver, BA, Canada, 24–29 July 2016; 5309–5316.
- Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85–99
- Smallbone, D., & Wyer, P. (2000). *Growth and development in the small firm*. In S. Carter & D. James-Evans (Eds.), *Enterprise and small business* (100–126). Prentice Hall.
- Smeyers, L. *What We Learned about HR Analytics in 2014—Part 2*. 2015. <http://www.inostix.com/blog/en/what-we-learned-about-hr-analytics-in-2014-part-2/>
- Snape, E., and Redman, T. (2010), HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis, *Journal of Management Studies*, 47, 1219–1247.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, And Proactive Behavior: A New Look At The Interface Between Nonwork And Work. *Journal Of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sparrow, P., & Brewster, C. (2012). *Reuters: Human resource management in global perspective*. Chapter 29. In A. Dundon & A. Wilkinson (Eds.), *Case studies in global management* (261–270). Victoria: Tilde University Press.

- Spivack, A. J., McKelvie, A., & Haynie, J. M. (2014). Habitual entrepreneurs: Possible cases of entrepreneurship addiction? *Journal of Business Venturing*, 29(5), 651–667.
- Spreitzer, G.M. *An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace*. *Am. J. Community Psychol.* 1995, 23, 601–629.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072711436160>
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: a review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322.
- Stock, M., de Jong, A., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223–245.
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020). Employability and innovative work behavior in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439–1466.
- Stokes, P., Liu, Y., Smith, S., Leidner, S., Moore, N., & Rowland, C. (2016). Managing talent across advanced and emerging economies: HR issues and challenges in a Sino-German strategic collaboration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2310–2338.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305–329.
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278
- Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: A categorization, review, and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 528–543.
- Subramanian, D., & Zimmermann, B. (2020). Voice in French corporate training: A critical issue in developing employee capability. *Economic and Industrial Democracy*, 41(2), 296–322.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Swart, J.; Rothmann, S. Authentic happiness of managers, and individual and organizational outcomes. *S. Afr. J. Psychol.* 2012, 42, 492–508.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Looking through the glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29.
- Tehrani, N., & Hesketh, I. (2019). The role of psychological screening for emergency service responders. *International Journal of Emergency Services*, 8(1), 4–19.

- Thomas, K.W.; Velthouse, B.A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Acad. Manag. Rev.* 1990, 15, 666–681.
- Tong, L. (2018). Relationship between meaningful work and job performance in nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 24(2), Article e12620. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijn.12620>
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department’s contribution to line managers’ effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449–470.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852.
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). *The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance*. PLoS One, 13(6), Article e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: A 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039–3059.
- Wang Q, Zhou X, Bao J, Zhang X, Ju W. (2020) How is ethical leadership linked to subordinates taking charge? A moderated mediation model of social exchange and power distance. *Front Psychol.*, 11.
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940.
- Weston, M. (2015) Wearable surveillance—A step too far? *Strategic HR Rev.*, 14, 214–219.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0040934>
- Woods SA, Sofat JA (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *J Appl Soc Psychol*;43:2203–10.
- Wright P, Nishii L, Paauwe J, Guest D, Wright P. *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Hoboken: John Wiley & Sons; 2013.
- Wright, P. M., & Nishii, L. (2013). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. In D. Guest, J. Paauwe, & P. M. Wright (Eds.), *Innovations in HR* (97–110). Oxford: Blackwell.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.

- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491–499.
- Wrzesniewski, A. (2003). *Finding positive meaning in work*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: As active employees revisioning crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>.
- Yener, S. (2015). *Psikolojik Rahatlık Algısı Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*. Ordu Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(13), 280- 305.
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *Introduction and overview*. In R. Yeoman, K. Bailey, A. Madden, & M. Thompson (Eds.), *The Oxford Handbook of meaningful work* (1–19). Oxford, UK: University Press.
- Zhu, H., Hitt, M. A., & Tihanyi, L. (2006). The internationalization of SMEs in emerging economies: Institutional embeddedness and absorptive capacities. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 1–26.

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim elemanları tarafından tamamen bilimsel amaçlarla yürütülen “**İnsan Kaynakları Uygulamaları**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışanlar tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Dolayısıyla **bütün soruların cevaplandırılması** değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Büşra Müceldili

Merve Sezen

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

☐ 10 ve aşağısı

☐ 11-50 arası

☐ 51-100 arası

☐ 101-250 arası

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Hizmet ☐ Üretim

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşı: ☐ 25 ve altı

☐ 26-35

☐ 35-46

☐ 46-49

☐ 50 ve üzeri

Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek

Çalıştığınız bölüm:

Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Genel Müdür ____ 2 Direktör ____ 3 Müdür ____ 4 Kdemli
Uzman

____ 5 Uzman ____ 6 Uzman Yardımcısı ____ 7 Diğەر

Eğitim Durumu:

☐İlköğretim ☐Lise-Meslek Lisesi ☐Yüksek Okul ☐niversite ☐
Yüksek Lisans - Doktora

Toplam alışma Sresi: ☐0-2 ☐2-5 ☐5-10 ☐10'un zeri

Bu İş Yerinde alışma Sresi: ☐0-1 ☐1-3 ☐3-5 ☐5 ve zeri

**Aşağıdaki soruları "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum"
lğine göre cevaplayınız.**

ANLAMLILIK 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum					
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
İşimi yerine getirirken, yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş benim için değerlidir.	1	2	3	4	5
İş faaliyetlerim benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin değerli olduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5

DUYGUSAL BAğLILIK 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum					
İşimde coşkuluyum.	1	2	3	4	5

İşimde enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşimde ilgiliyim.	1	2	3	4	5
İşimle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
İşim hakkında olumlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşim hakkında heyecanlıyım.	1	2	3	4	5

PSİKOLOJİK GÜVENLİK 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum					
Kurumumda sorunları ve zor konuları ortaya koyabiliyorum	1	2	3	4	5
Bu kurumda insanlar diğerlerini farklı oldukları için bazen reddeder	1	2	3	4	5
Bu kurumda risk almak güvenlidir	1	2	3	4	5
Bu kurumdaki diğer çalışanlardan yardım istemek benim için kolaydır	1	2	3	4	5
Bu kurumdaki hiç kimse çalışmalarımı kasıtlı olarak küçük düşürecek bir şekilde davranmaz	1	2	3	4	5

İKY SİSTEMİ 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum					
İK uygulamaları burada iş tatminime katkıda bulunuyor	1	2	3	4	5
Yöneticiler burada İK politikalarını doğru bir şekilde uygulamıyorlar	1	2	3	4	5
İK politikaları burada çalışanlara açık bir şekilde iletiliyor	1	2	3	4	5
Yöneticiler burada çalışanları yönetme konusunda benzer bir yaklaşım benimsiyorlar	1	2	3	4	5
İK uygulamaları burada işimi iyi yapma konusunda çok daha özgüvenli hissettiriyor	1	2	3	4	5
İK uygulamaları burada bana hedeflerime ulaşmada yardımcı oluyor	1	2	3	4	5
İK uygulamaları burada bilgi ve becerilerimi geliştirmeme büyük ölçüde yardımcı oluyor	1	2	3	4	5

Yöneticiler burada İK politikalarını nasıl uygulayacakları konusunda hemfikirler	1	2	3	4	5
İK uygulamaları şirketin hedeflerine ulaşmada bana yardımcı oluyor.	1	2	3	4	5

