



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ

HİZMET ODAKLI YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞGÖREN HİZMET
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE
DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ

MERT GÜRLEK

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

HAZİRAN 2019



**HİZMET ODAKLI YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ İŞGÖREN HİZMET PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN
ROLÜ**

Mert GÜRLEK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2019

Doktora Tezi Kabul ve Onay Sayfası

Mert GÜRLEK tarafından hazırlanan “**Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşgören Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisinde Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Akyay UYGUR

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan: Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

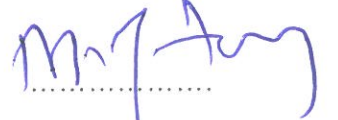
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS

Konaklama İşletmeciliği Anabilim Dalı, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

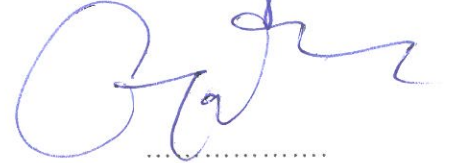
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Doç. Dr. N. Gonca GÜZEL ŞAHİN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN

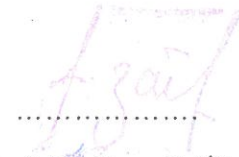
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 28 / 06 / 2019

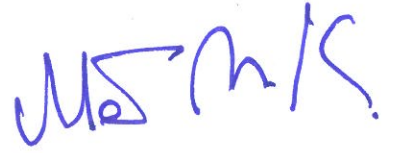
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Prof. Dr. Figen ZAF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Mert GÜRLEK

22/06/2019

HİZMET ODAKLI YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ İŞGÖREN HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ARACI VE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ
(Doktora Tezi)

Mert GÜRLEK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Haziran 2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (HOYPİKYU) işgören hizmet performansını nasıl ve hangi koşullar altından etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda insan kaynakları atıflarının, örgüte güvenin ve duygusal bağlılığın aracılık; kişi çevre uyumunun (kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-meslek uyumu) düzenleyici/koşulsal rolü incelenmiştir. Bu ilişki mekanizmasının oluşturulmasında koşul bağımlılığı, sosyal değişim, atıf ve benzerlik çekim kuramlarından yararlanılmıştır. Ölçüm modeli yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak gerçekleştirilen analizi ile denetlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler ise PROCESS macro programı (Model 6 ve Model 1) kullanılarak test edilmiştir. Araştırma Antalya İlinde yer alan beş yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Veri tam zamanlı otel çalışanlarından ve hat yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmanın bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlerine ait sorular işgörenlere, hizmet performansına ait sorular hat yöneticilerine yöneltilmiştir. Her bir işgörenin hizmet performansı kendisi tarafından değil, yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir. Toplam 1525 veri elde edilmiştir. Araştırma bulguları ana olarak, insan kaynakları atıflarının, örgüte güvenin ve duygusal bağlılığın hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet performansı üzerindeki etkisine seri olarak kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Yanı sıra iki değişken arasındaki etki düzeyinin kişi-yönetici ve kişi-meslek uyumuna göre değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu kişi-yönetici ve kişi-meslek uyumunun koşulsal/düzenleyici rolüne işaret etmektedir. Sonuç olarak bu araştırma hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansını nasıl ve hangi koşullar altında etkilediğini ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

Bilim Kodu : 114704
Anahtar Kelimeler : Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, hizmet performansı, kişi-çevre uyumu, insan kaynakları atıfları, örgüte güven, duygusal bağlılık, otel endüstrisi
Sayfa Adedi : 148
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Akyay UYGUR

THE ROLE OF MEDIATOR AND MODERATOR VARIABLES IN THE EFFECT OF
SERVICE-ORIENTED HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICES
ON EMPLOYEE SERVICE PERFORMANCE

(Ph. D. Thesis)

Mert GÜRLEK

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

June 2019

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal how and under what conditions service-oriented high-performance human resource practices affect service performance. For this purpose, the mediating role of human resources attribution, trust in the organization and affective commitment and the moderating role of person-environment fit (person-organisation fit, person-job fit, person-supervisor fit, person-vocation fit) were investigated. In developing this relationship mechanism, contingency theory, social exchange theory, attribution theory and similarity-attraction theory were utilized. The measurement model was checked using structural equation modeling (SEM). These relationships were assessed using the PROCESS macro program (Model 6 and Model 1). Data were gathered from full-time hotel employees and line managers in the Antalya region of Turkey. Employees had filled in the questionnaire section containing independent, mediator, and moderator variables. Later, line manager filled in the questionnaire containing the dependent variable. The service performance of each employee is assessed by the managers, not by employees. In total, 1525 data were obtained. The results demonstrated that human resources attribution, trust in the organization and affective commitment partial serially mediated the relationship between service-oriented high-performance human resource practices and service performance. In addition, it was revealed that the level of effect between the two variables changed depending on person-supervisor fit, person-vocation fit. This finding indicates the moderating roles of person-supervisor fit, person-vocation fit. As a result, this research contributes to the literature by showing how and under what conditions the service-oriented high-performance human resources practices affect service performance.

Science Code	: 114704
Key Words	: Service-oriented high-performance human resource practices, service performance, person-environment fit, human resources attribution, trust in the organization and affective commitment, hotel industry.
Page Number	: 148
Supervisor	: Prof. Dr. Akyay UYGUR

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPIKYU) işgören hizmet performansını nasıl ve hangi koşullar altından etkiler? sorusuna cevap aranmaktadır. Nasıl sorusuna insan kaynakları atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık kavramlarıyla cevap verilirken, hangi koşullar altında etkiler sorusuna kişi-çevre uyumu kavramıyla cevap verilmektedir. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki zinciri, nedensel önceliği olduğu varsayılan değişkenlerin, nedensel sıralamada kendisinden sonra gelen değişkenler etkileyecek şekilde test edilmesine imkân tanıyan seri aracılık modeli kullanılarak test edilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki koşulsal etkiler ise düzenleyici etki modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırmaya konu edilen ilişki mekanizmasının oluşturulmasında koşul bağımlılığı, sosyal değişim, atıf ve benzerlik çekim kuramlarından oluşan geniş bir teorik arka plan kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu araştırmanın cevap getirdiği sorular nedeniyle alanyazındaki bilgi birikimini genişletmesi beklenmektedir.

Bu tez çalışmasıyla beraber ikinci doktoramı bitirmiş bulunuyorum. Bana iki farklı alanda doktora yapma imkânı sunan **Yüce Devletimize**, mensubu olmakla her zaman iftihar ettiğim **Gazi Üniversitesine** ve onun **değerli öğretim üyelerine** şükranlarımı sunarım. Diğer yandan, araştırmanın kurgulanmasında eserlerinden yaralandığım **araştırmacılara**; beni yetiştiren **kıymetli aileme**; sevgili eşim **Merve GÜRLEK'e**; değerli hocam **Prof. Dr. Akyay UYGUR'a**; tez jürisinin seçkin üyeleri, saygıdeğer hocalarım; **Prof. Dr. Belgin AYDINTAN'a**, **Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS'a** ve **Dr. Öğr. Üyesi Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN'e** teşekkür etmeyi bir kadirşinaslık sayarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yaklaşımları.....	8
2.1.1. Evrenselci Yaklaşım	9
2.1.2. Koşul Bağımlılığı Yaklaşımı	10
2.1.3. Yapısalcı Yaklaşım.....	11
2.1.4. Bağlamsal Yaklaşım	13
2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans İlişkisinde Kara Kutu Problemi	13
2.2.1. Guest'in (1997) İK-Performans Modeli	15
2.2.2. Becker ve Diğerlerinin (1997) İKY-Performans Modeli.....	16
2.2.3. Purcell ve Diğerlerinin (2003) İnsan Performans Modeli	16
2.2.4. Wright ve Nishii'nin (2006) İKY Performans Modeli	17
2.2.5. AMO İKY-Performans Modeli.....	18
2.2.6. Den Hartog ve Diğerlerinin (2004) İKY-Performans Modeli	19
2.2.7. Martín-Alcázar ve Diğerlerinin (2005a) Bütünleştirilmiş İKY-Performans Modeli	20
2.3. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	22
2.3.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları	24

Sayfa

2.3.1.1. Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları paketi.....	27
2.3.1.1.1. Hizmet odaklı seçici işe alma	27
2.3.1.1.2. Hizmet odaklı yoğun eğitim	28
2.3.1.1.3. Hizmet odaklı performans değerlendirme	28
2.3.1.1.4. Müşteri sorunlarını derhal çözmek için güçlendirme ..	29
2.3.1.1.5. Hizmet politikası ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi paylaşımı, ...	29
2.3.1.1.6. Hizmet performansını artırmak için iş yaşam dengesi	29
2.3.1.1.7. Hizmet performansına dayalı ödüllendirme	30
2.3.1.2. Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının içsel uyumu.....	31
2.3.1.3. Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanan araştırmalar	32
2.4. İşgörenlerin İnsan Kaynakları Atıfları.....	34
2.4.1. İK Atıflarına Odaklanan Araştırmalar	37
2.5. Örgüte Güven	38
2.6. Duygusal Bağlılık.....	42
2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmalarında Performans Ölçüm Sorunu	44
2.7.1. İşgören Hizmet Performansı	48
2.8. Kişi-Çevre Uyumu.....	52
2.8.1. Kişi-Çevre Uyumunun Türleri.....	53
2.9. Araştırma Kurgusunun Genel Görünümü	55
3. ARAŞTIRMA PARADİGMASI.....	59
4. HİPOTEZ GELİŞİMİ.....	63
4.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (HOYPİKU) ve İşgören Hizmet Performansı İlişkisi	63

Sayfa

4.2. HOYPIKU, İnsan Kaynakları Atıflar ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkiler	64
4.3. HOYPIKU, Örgüte Güven ve İşgören Hizmet Performansı İlişkileri.....	68
4.4. HOYPIKU, Duygusal Bağlılık ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkiler.....	69
4.5. İnsan Kaynakları Atıfları, Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılık İlişkileri.....	71
4.6. Seri Aracılık Hipotezi.....	71
4.7. Kişi-Çevre Uyumunun Koşulsal Rolü.....	72
4.7.1. Kişi-Örgüt Uyumunun Koşulsal Rolü	72
4.7.2. Kişi-İş Uyumunun Koşulsal Rolü.....	74
4.7.3. Kişi-Yönetici Uyumunun Koşulsal Rolü.....	74
4.7.4. Kişi-Meslek Uyumunun Koşulsal Rolü.....	76
5. YÖNTEM.....	79
5.1. Örneklem	79
5.2. Ölçüm Değişkenleri.....	81
5.2.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	82
5.2.2. İşgörenlerin İnsan Kaynakları Atıfları Ölçeği	83
5.2.3. Kişi Çevre Uyumu Ölçeği	83
5.2.4. İşgören Hizmet Performansı Ölçeği	83
5.2.5. Duygusal Bağlılık Ölçeği	84
5.2.6. Örgüte Güven Ölçeği.....	84
5.3. Veri Analizi	84
5.3.1. Seri Aracılık Modeli	84
5.3.2. Düzenleyici Etki Modeli.....	86
5.4. Ölçüm Sonuçları.....	86
6. HİPOTEZ TESTİ.....	89
7. TARTIŞMA.....	95

7.1. Bulguların Özeti	95
7.2. Araştırmanın Teorik Katkısı.....	97
7.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı	98
7.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler	99
8. SONUÇ.....	101
KAYNAKLAR	103
EKLER.....	139
EK-1. Anket formları.....	140
EK-2. HOYPIKU ölçeğine ait ifadeler	143
EK-3. Ölçüm modeli sonuçları	144
ÖZGEÇMİŞ	147

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanan araştırmaların özeti	33
Çizelge 2.2. İK uygulamalarına yönelik işgören atıflar	36
Çizelge 2.3. İK atıfları tipolojisi (Nishii ve diğerlerinin (2008) çalışmasından yararlanarak hazırlanmıştır).....	36
Çizelge 2.4. Hizmet performansı ve boyutları	51
Çizelge 3.1. Araştırma metodolojisinin genel görünümü	62
Çizelge 5.1. Katılımcıların profili	81
Çizelge 5.2. Ölçüm modellerinin kıyaslanması	87
Çizelge 5.3. Ortalama, standart sapma ve korelasyonlar	88
Çizelge 6.1. Seri aracılık modelinin regresyon katsayıları	90
Çizelge 6.2. Toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler.....	91
Çizelge 6.3. Kişi çevre uyumu türlerinin düzenleyici etki sonuçları.....	92

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Araştırma modeli	2
Şekil 2.1. İKY performans genel modeli	14
Şekil 2.2. Guest'in İK-performans modeli.....	16
Şekil 2.3. Becker ve diğerlerinin (1997) İKY performans modeli	16
Şekil 2.4. Wright ve Nishii'nin (2006) İKY performans modeli	18
Şekil 2.5. AMO İKY-performans modeli	19
Şekil 2.6. Den Hartog ve diğerlerinin (2004) İKY-performans modeli.....	20
Şekil 2.7. Bütünleştirilmiş İKY-performans modeli	21
Şekil 2.8. Hizmet sektöründe insan kaynakları, strateji ve endüstri uyumu	26
Şekil 2.9. İndirgemeci bir perspektif: işgören hizmet performansı	47
Şekil 2.10. Araştırmanın teorik kurgusu	57
Şekil 4.1. Araştırma hipotezleri	77
Şekil 5.1. Seri aracılık modelinin istatistiksel diyagramı	85
Şekil 6.1. Seri aracılık modeli sonuçları	90
Şekil 6.2. Eğitim testi sonuçları	93

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

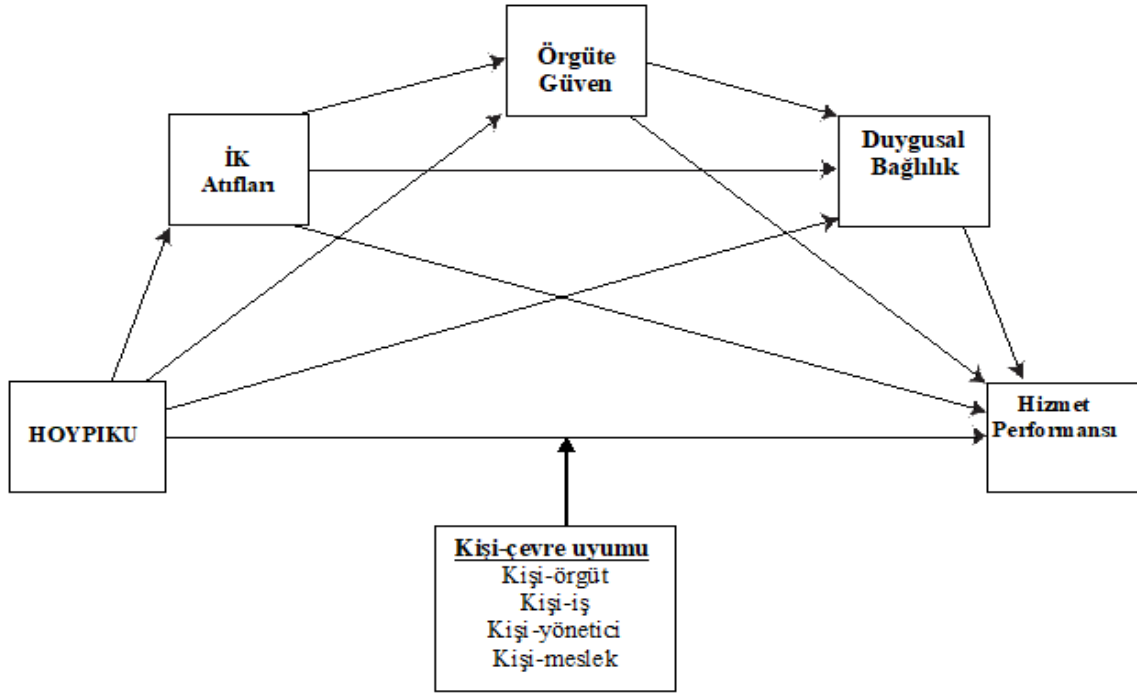
Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
CAIC	Consistent Akaike Information Criteria
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
DB	Duygusal Bağlılık
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GA	Güven Aralığı
HOYPIKU	Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları
HP	Hizmet Performansı
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Uygulamaları
NFI	Normed Fit Index
ÖG	Örgüte Güven
RMSEA	The Root Mean Square Error of Approximation
SH	Standart Hata
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
YPIKU	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

1. GİRİŞ

Uzun zamandan beri “insan kaynakları (İK) uygulamaları firma performansını nasıl artırır” sorusu yönetim araştırmacılarının gündeminde yer almaktadır (Paauwe ve Richardson, 1997; Guest, 1997; Becker ve Huselid, 2006; Guest, 2011). İK ve performans arasındaki ilişki mekanizması, İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla firma performansını artıracağı varsayımına dayanmaktadır (Wu ve Chaturvedi, 2009: 1229; Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012: 1264,1265; Katou ve Budhwar, 2014: 35). Her ne kadar alanyazında İK uygulamaları ve performans arasında doğrudan ilişki olduğu belirtilsede (Delaney ve Huselid, 1996), genel kanı iki değişken arasında dolaylı ilişki olduğu yönündedir (Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005). Araştırmacılar İK uygulamalarının doğrudan örgütsel performansı etkilemediğini, aksine bu uygulamaların bazı işgören tutum ve davranışlarını tetiklemek suretiyle performans artışlarına neden olduğunu ortaya koymuşlardır (Youndt ve Snell, 2004; Kuvaas, 2008; Takeuchi, 2009). Birçok araştırmacı uygulamaların örgütsel düzeydeki çıktıları dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmasına rağmen (Gong, Law, Chang ve Xin, 2009; Delery ve Gupta, 2016; Chao ve Shih, 2016), İK uygulamaları ve performans ilişkisinde hangi davranışların rol oynadığı belirsizliğini korumaktadır (Paré ve Tremblay, 2007: 327).

Yukarıdan bahse konu edilen ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluşacağı ve hangi şartlar altında firma performansını artıracağı tam olarak aydınlatılamamıştır. İK-performans ilişkisinin aydınlatılamayan kısımlarına kara kutu adı verilmektedir (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003: 21; Kooij, Jansen, Dikkers ve De Lange, 2010: 1112). İK uygulamaları ve iş performansı arasındaki aydınlatılamamış ilişkiler ağı kara kutunun bir parçasıdır. Çünkü iş performansı örgütsel performansın önemli bir belirleyicisidir. Araştırmacılar İK uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkili olduğuna yönelik çok sayıda kanıt sunmuşlardır (Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005; Collins, Ericksen ve Allen, 2005; Zhang ve Li, 2009). Fakat İK uygulamaları ile iş performansının hizmet sektöründeki görünümü olan hizmet performansı arasındaki temel ilişki süreci hakkında daha az bilgi bulunmaktadır. Bu nedenle, İK uygulamaları ile hizmet performansı arasındaki ilişki zincirinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen koşulların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmada koşul bağımlılığı, sosyal değişim ve atıf kuramlarına dayanarak, hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarının İK atıfları, örgüte güven ve örgütsel bağlılığı yoluyla işgören hizmet performansını artırdığını;

benzerlik çekim ve mesleki seçim kuramlarına dayanarak, hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarının ile hizmet performansı arasındaki ilişki mekanizmasının kişi-çevre uyum düzeyine göre değişim gösterdiğini ortaya koyan bir araştırma modeli incelenmektedir (Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Araştırma modeli

Yukarıda temas edildiği gibi ilişki mekanizmasının bağımsız değişkeni İK uygulamalarıdır. Bu araştırmanın İK uygulamalarına yönelik bakış açısını araştırmanın yürütüldüğü bağlam şekillendirmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) alanyazını, İK uygulamalarının örgütün stratejik yönelimi ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (Wright ve Snell, 1998; Delery ve Doty, 1996; Becker ve Huselid, 2006). Hizmet sektöründe üretimin ve tüketicinin aynı anda gerçekleşmesi ve müşterilerin hizmet üretim sürecinin bir parçası olmaları (Grönroos, 2006: 326, 327), hizmet kalitesi odaklı bir stratejiyi gerekli kılmaktadır (Rust, Moorman ve Dickson, 2002). Hizmet kalitesi odaklı stratejinin İK alanındaki görünümü hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees ve Gatenby, 2013: 841). Araştırmacılar -hizmet sektörü bağlamında- İK uygulamaları ile örgütsel stratejiler arasında yakın bir ilişki kurmak için (Liao ve diğerleri, 2009), yüksek performanslı İK uygulamalarını müşteri hizmetleri açısından kavramsallaştırmışlardır (Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otaye, 2016). Başka bir ifadeyle,

insan kaynakları sistemlerinin bir örgütün stratejik hedefleri ve değerleri tarafından yönlendirilmesi gerekliliği, İK uygulamaları paketlerinin giderek hizmet veya yenilik gibi belirli bir stratejik odak etrafında tasarlanmasına neden olmuştur (Bowen ve Ostroff, 2004: 206; Martinaityte, Sacramento ve Aryee, 2016: 4). Genel yönetim hedeflerine sahip insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemlerinin aksine, İK uygulamalarının sınırı birim işgörenlerinin yüksek kaliteli hizmet sunmalarına imkan verecek şekilde tasarlanması gerekmektedir (Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091). Meta analiz çalışmaları belirli stratejik odağa göre tasarlanan İK uygulamalarının genel İK uygulamalarına göre performans çıktıları daha çok etkilediğini ortaya koyarak bu gerekliliği doğrulamaktadır (Hong, Liao, Hu ve Jiang, 2013). Yukarıdaki gerekçelere dayanarak bu araştırma kapsamında yüksek performanslı İK uygulamalarına hizmet sektörü bağlamında yaklaşılmakta olup, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPIKU) kavramı benimsenmektedir.

HOYPIKU ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aracı değişkenler olarak, beşeri sermaye (Aryee ve diğerleri, 2016; Liao ve diğerleri, 2009), kolektif müşteri bilgisi (Jiang ve diğerleri, 2015), hizmet becerisi (Chao ve Shih, 2016) , hizmet odaklılık (Aryee ve diğerleri, 2016) müşteri ve işgören odaklı iklim (Chuang and Liao, 2010) algılanan örgütsel destek (Liao ve diğerleri, 2009), psikolojik güçlendirme (Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake, 2012), hizmet iklimi, (Jiang ve diğerleri, 2015), hizmet becerisi, motivasyonu ve fırsatı (Wang ve Xu, 2017) gibi yapıları kullanmışlardır. Fakat iki yapı arasındaki *zincirsel ilişki* mekanizması (kara kutu) tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu eksikliği giderme gayesiyle, mevcut araştırma kapsamında hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarından işgören hizmet performansına uzanan ilişki zinciri [hizmet odaklı İKY uygulamaları (**X**) → İK atıfları (**M1**) → Örgüte güven (**M2**) → duygusal bağlılık (**M3**) → işgören hizmet performans (**Y**)], seri çoklu aracılık modeli yardımıyla incelenmektedir. SİKY araştırmacıları belirli hedefe sahip İKY sistemlerinin, müşteri ile ilişkili sonuçlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirterek, müşteri hizmetlerini hedef alan İKY sistemlerini daha fazla araştırmaya çağırılmaktadırlar (Jackson, Schuler ve Jiang, 2014: 19). Aşağıda nedensel ilişki zincirinde yer verilen değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğu açıklanmaktadır.

İK-performans ilişkisini inceleyen araştırmalarda ana konu, İK uygulamalarında performansa uzanan zincirin hangi halkalardan oluşacağıdır. İK uygulamalarının performans üzerinde bir etki yaratması, yalnızca işgören tutum ve davranışlarını etkilemesi yoluyla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, sadece hangi uygulamaların gerçekleştirildiği değil, aynı zamanda bu uygulamaların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı da önemlidir (Hope Hailey, Farndale ve Truss, 2005: 50). Özellikle, SİKY araştırmacıları, İK uygulamalarının işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde istenen sonuçlara sahip olma ihtimalinin ancak işgörenler tarafından örgütün amaçladığı şekilde algılanmalarına bağlı olduğuna işaret etmektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 367). Atıf teorisine göre işgörenler İK uygulamalarının altında yatan sebeplere göre davranış geliştirmektedirler. Yani işgörenlerin İK uygulamalarının nedenleriyle ilgili yaptığı atıflar olumlu davranışlar sergilemelerinde önemli olmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004: 208; Nishii ve Wright, 2008: 231, 232). İşgörenler bir örgütün İK uygulamalarındaki temel niyetinin kendileri için olumlu koşullar meydana getirmek olduğunu algıladıklarında, örgüte olumlu tepkiler vereceklerdir (Nishii, 2003). Diğer taraftan, işgörenler İK uygulamalarının altında yatan sebebin kendilerinde daha fazla yararlanarak (sömürme) performansı artırmak olduğunu gördükleri zaman, İK uygulamalarına olumsuz atıfta bulunacaklar ve böylece örgüte olumlu tepkiler vermeyeceklerdir. Örneğin, işgörenler İK uygulamalarının kendilerinin iyiliği için yönetimin endişesi tarafından motive edilmediğini, maliyetleri azaltma arzusu için yapıldığını görürlerse, örgütlerine daha az bağlı olacaklardır (Nishii, Lepak ve Schneider, 2008: 505). Bu gerekçelerle işgörenlerin İK atıflarının, İK uygulamalarından sonra zincirin ikinci halkası olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgüte güven İK uygulamaları ve işgören davranışları arasındaki ilişkide önemli bir rol oynamaktadır (Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher, 2011: 10). İK uygulamalarının örgüte güven oluşturmadığı sürece, işgören davranışlarını olumlu yönde etkilemesi oldukça güçtür (Innocenti, Pilati ve Peluso, 2011: 305). İKY sisteminin doğasının ilişkin işgörenlerin gözlemleri, güven oluşturmak ve korumak için önemli bir faktördür. Bir işgörenin örgüte güvenmesi, kendisine yönelik gerçekleştirilen uygulamaların ne derece kendi menfaatine hizmet ettiğiyle ilgilidir (Alfes, Shantz ve Truss, 2012: 409, 412). Eğer işgörenler İK uygulamalarının kendi çıkarlarına hizmet ettiğine ilişkin atıfta bulunurlarsa, örgütlerine güvenirlere. Bu nedenle, güncel araştırma örgüte güveni, İK-performans zincirinin üçüncü halkası olarak görmektedir. İK-performans zincirinin vazgeçilmez halkası örgütsel bağlılıktır (Guest, 1997; Purcell ve diğerleri, 2003; Wright ve Nishii, 2006). Bağlılık

oluşturmayan uygulamaların performansı artırması oldukça zordur (Wright ve Kehoe, 2008: 16). İK uygulamalarının bağlılık oluşturmaya ise, güven oluşturup oluşturmamasına bağlı olabilir. Bu nedenle bu araştırmada örgüte güvenin bağlılığı artırması beklenmekte ve zincirin dördüncü halkasının örgütsel bağlılık olabileceği değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının sonuçları esasen işgörenin çevreyle kurduğu sosyal etkileşimlerin yapısına gömülüdür (Wang, Zhu, Mayson ve Chen, 2017: 13-14). Fakat SİKY alanyazınının koşulsal değişkenleri, İKY-performans ilişkisinde büyük oranda göz ardı ettiği görülmektedir (Zhu, Cooper, Thomson, De Cieri ve Zhao, 2013: 2987). Sonuç olarak, SİKY araştırmacıları, İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişkilerin hangi koşullara bağlı olarak değişim gösterdiğini yeterince ele almamışlardır (Wright ve Voorde, 2009: 37; Kim ve Wright, 2011: 153, 154). Bu araştırmada kişi-çevre uyumunun önemli bir koşulsal değişken olabileceği düşünülmektedir. İK uygulamaları ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin düzeyi kişi-çevre uyumuna bağlı olabilir. Çünkü kişi-çevre uyumu düşük olan işgörenler için İK uygulamaları anlamsız hale gelebilir ve öngörülen ilişkiler düşük düzeyde olabilir (Den Hartog ve diğerleri, 2004; Paauwe ve Boselie, 2005). Araştırmacılar, örgütsel uygulamaların işgören tutum ve davranışları üzerinde etki göstermesinin kişi-çevre uyumuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedirler (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Kişi-çevre uyumu örgütsel psikolojinin ve insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmesine rağmen (Saks ve Ashforth, 1997: 395), koşusal/moderatör bir değişken olarak çok az araştırma tarafından ele alınmıştır (Erdoğan ve Bauer, 2005; Boon, Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2011; Liu, Tang ve Yang, 2015; Wei, 2015; Astakhova ve Porter, 2015).

Kişi-çevre uyumu, kişinin sahip olduğu özellikler ile çalışma çevresinin sahip olduğu özellikler arasındaki benzerlik, uyuma ve eşleşme derecesini ifade etmektedir (Edwards ve Shipp, 2007: 211; Greguras ve Diefendorff, 2009: 466). Kişi çevre uyumu farklı çevresel odakları (örgüt, iş, yönetici) kapsayan temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu niteliği, kişi-çevre uyumunu çok boyutlu bir görünüm arz etmesine neden olmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011: 13). Alanyazında, kişi- çevre uyumunun, kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-çalışma arkadaşlar, kişi-yönetici, kişi-meslek uyumu olmak üzere beş farklı boyutta incelendiği görülmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 195; Edwards ve Billsberry, 2010: 478). Bu araştırma kapsamında kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-yönetici ve kişi-meslek uyumu koşulsal değişkenler olarak ele alınacaktır. Bahse konu ettiğimiz bu uyum boyutlarını hizmet odaklı yüksek

performanslı İK uygulamaları ile hizmet performansı arasındaki ilişki üzerinde bir koşulsal değişken olabileceğini düşünüyoruz. Bu teorik kurgumuzun altından yatan temel mantığa kısaca temas etmek gerekirse, şu hususlar vurgulanabilir. Yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip işgörenlerin İK sistemi aracılığıyla gönderilen sinyalleri alma olasılıkları daha yüksek olabilir (Erdoğan ve Bauer 2005: 863, 864). Bu da, İK uygulamalarının işgören tutum ve davranışlarını şekillendirmede daha fazla etkili olmasını sağlayabilir (Astakhova ve Porter, 2015: 7; Lv ve Xu, 2016: 5-6; Kooij ve Boon, 2018: 64, 65). Kişi-iş uyumu yüksek olan işgörenler, beceri ve yetenekleri zaten işinin gereksinimlerine uygun olduğundan, hizmet performansları daha yüksektir (Chhabra 2016: 398, 399). Bu nedenle, İK uygulamalarının, düşük kişi-iş uyumuna sahip bireylerin davranışlarını, yüksek kişi-iş uyuma sahip bireylerin davranışlarına göre daha fazla etkilemesi muhtemeldir (Boon, Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2011: 144; Astakhova ve Porter, 2015: 7). İK departmanı tarafından tasarlanan uygulamaların, hayata geçirilmesi büyük ölçüde hat yöneticilerinin sorumluluğundadır (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004; Harney ve Jordan, 2008). Hat yöneticileri ve işgörenler arasındaki ilişki İK çıktılarının davranışsal sonuçlara dönüşmesinde son derece önemlidir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6, 7). Bu nedenle işgören ve yönetici arasındaki yüksek uyum, İK uygulamaları ve hizmet performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirebilir (Marstand, Martin ve Epitropaki, 2016: 419). Holland (1985), bireyin mesleki tatminini ve başarısını, bireyin ilgileri ve mesleki çevresi arasındaki uyumun belirlediğini ve kişisel özellikler ile meslek arasında uyum olduğunda kişilerin daha mutlu ve başarılı olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle yüksek kişi-meslek uyumunun daha yüksek HOYPIKU-hizmet performansı ilişkisine sebep olabileceği ileri sürülebilir. Sonuç olarak, yukarıdaki akıl yürütmeye dayanarak, kişi çevre uyumu boyutlarının yüksek düzeyde olmasının, hizmet odaklı İK uygulamaları ile hizmet performansı arasındaki ilişkinin düzeyini değiştirmesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın alanyazına dört farklı şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. Birincisi, koşul bağımlılığı kuramına dayanarak İK uygulamalarına hizmet odaklı bir perspektiften yaklaşılmaktadır. İkincisi, hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarıyla hizmet performansı arasındaki ilişki zincirine odaklanan bir seri aracılık modeli test edilmektedir. Üçüncüsü İK atıflarının bahse konu olan ilişki zincirindeki önemi teorik ve ampirik olarak ortaya konulmaktadır. Dördüncüsü, kişi-çevre uyumu türlerinin koşulsal rolü incelenmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada kullanılan yöntem, araştırmanın yöntembilimsel (metodolojik) görünümünü tam olarak yansıtmaz, araştırmacının kuramsal çerçeveyi nasıl ele aldığı, hangi teorilere niçin yer verdiği yöntembilimsel görünümün önemli bir parçasıdır (Erdoğan, 2013: 1; Gürlek, 2018: 11). Bu nedenle, kuramsal çerçeve ortaya konulurken nasıl bir yol izleneceğine aşağıda değinilecek, araştırmada takip edilen felsefi paradigma ise ayrı bir bölümde izah edilecektir.

- İlk olarak, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına (HOYPİKU) niçin odaklanıldığını açıklamak için stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) dört temel yaklaşımı incelenecektir. Özellikle koşul bağımlılığı ve yapısalcı yaklaşımlar İK uygulamalarının başarısının, endüstri şartlarına ve takip edilen stratejiye bağlı olduğunu ileri sürerek, araştırmacıyı bağlama özgü uygulamaları ele almaya itmiştir.
- İkinci olarak, HOYPİKU ve hizmet performansı arasındaki ilişki mekanizması incelediğinden “insan kaynakları (İK) uygulamaları ve performans ilişkisinde kara kutu problemi” başlığı altında, İK-performans ilişkisine odaklanan teorik modeller incelenecektir. Bu teorik modellerin bir kısmı hipotez gelişiminde araştırmacıya rehberlik edecektir.
- Üçüncü olarak, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve onun hizmet sektöründe görünümü olan HOYPİKU ele alınacaktır. Bu kısımda niçin İK uygulamalarının bu türüne odaklanıldığı yatay ve dikey uyum fenomenine dayalı olarak açıklanacaktır. Arkasından teorik boşluğu ortaya çıkarmak için HOYPİKU odaklanan araştırmalara yer verilecektir.
- Dördüncü olarak, İK atıflarının SİKY araştırmalarında neden kullanılması gerektiğine ve İKY-performans ilişki mekanizmasının hangi karanlıkta kalan bölgesine ışık tuttuğuna yer verilecektir.
- Beşinci olarak, kara kutu probleminin çözülmesinde kilit konulardan biri kabul edilen örgüte güven kavramına odaklanılacaktır. Yanı sıra, örgütsel güvenin değişik yönlerine temas edilip, niçin güven kavramına makro açıdan yaklaşıldığı açıklanacaktır.
- Altıncı olarak, İK-performans zincirinin vazgeçilmez halkası olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kavramına odaklanılacaktır. Yazında yer alan farklı bağlılık

türlerine temas edilip, bu türlerden niçin duygusal bağlılık kavramına odaklanıldığı açıklanacaktır.

- Yedinci olarak, işgören hizmet performansı incelenecektir. Niçin iş performansına değil de, hizmet performansına odaklanıldığı ve hizmet performansının hangi unsurlardan oluştuğu açıklanacaktır.
- Sekizinci olarak, kişi-çevre uyumu koşulsal bir değişken olarak ele alındığından, kişi-çevre uyumu ve boyutları açıklanacaktır.
- Son olarak kuramsal çerçevenin genel bir özeti mahiyetinde, araştırma kurgusunun genel görünümü başlığı altında araştırmanın kuş bakışı fotoğrafı çekilecektir.
- Araştırmada takip edilen felsefi yaklaşımı izah eden araştırma paradigması kuramsal çerçeve ve yöntem kısmında bahsedilmeyip, ayrı bir bölüm altından izah edilecektir.
- Kuramsal çerçeve ortaya konulurken Robert Day'in (1996: 109) aşağıdaki ifadeleri dikkate alınarak, az sözle çok şey anlatma prensibi benimsenecektir. "...bir tezin 200 sayfalık bir kitap olması gerektiği fikri yanlış, çok yanlıştır. Gördüğüm birçok 200 sayfalık tez, belki de toplam 50 sayfalık iyi bir bilimsel çalışma içermekteydi. Diğer 150 sayfa, birtakım ayrıntıların şişirilerek anlatılmasından ibaretti..."

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yaklaşımları

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), işletme stratejileri ile bütünleşen ve bu stratejilerin başarılmasını destekleyen İK stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik bir araştırma alanıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 16). SİKY, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim sürecine dahil edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahan, 1992: 295). SİKY'nin ana amacı insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek örgüte rekabetçi üstünlük kazandırmaktır. Bu açıdan örgütün eşsiz, nadir, taklidi ve ikame edilmesi zor kaynaklara sahip olmasının rekabetçi üstünlük yaratacağını ileri süren kaynak temelli görüş ile aynı bakış açısını paylaştığını söylemek mümkündür (Barney, 1991: 101, 103; Becker ve Huselid, 1998a: 3; Hitt, Bierman, Shimizu ve Kochhar, 2001: 14, 15; Nieves ve Quintana, 2016: 2; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2016: 750). SİKY insan kaynağını yönetmekle ilgili örgüt düzeyindeki konulara odaklanmaktadır. Bu alandaki araştırmacılar, bireysel işlere ve onlarla iştigal eden işgörenlere odaklanmak yerine, işgücünü bir bütün olarak yönetmeye yönelik daha geniş bir perspektif oluşturmuşlardır (Lepak ve Snell, 2002: 517). Geleneksel İKY araştırmaları bağımsız olarak veya tek başına kullanılan belirli insan kaynakları (İK) uygulamalarına odaklanırken, SİKY araştırmacılar

daha geniş anlamda birlikte uygulanan İK uygulamaları demetini incelemektedirler (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012: 1264). SİKY'nin diğer bir araştırma konusu da, İKY sisteminin örgüt içi ve örgüt dışı bağlam ile uyumudur (Kim ve Wright, 2011: 153, 154).

SİKY'nin altında yatan temel varsayım, örgütlerin belirli stratejilerinin, alternatif stratejileri benimseyen örgütlerinkinden farklı olan İK uygulamalarını gerektirmesidir. Bu varsayıma göre İK uygulamaları ve stratejileri arasında daha fazla uyuma sahip olan örgütler üstün performansa sahip olabilirler (Delery ve Doty, 1996: 802). Alanyazında örgütlerin üstün performansa nasıl sahip olabileceklerini ortaya koyan dört temel SİKY yaklaşımı bulunmaktadır (Becker ve Huselid, 2010: 381). Bu yaklaşımların performansa ilişkin varsayımları genel bir bakış açısına (örgütsel performans) sahiptir. Araştırma kapsamında, örgütsel performansa odaklanılmasına rağmen, SİKY yaklaşımları araştırma kurgusunun şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktırlar. Zira mikro düzey performans çıktılarına ulaşmaksızın, makro düzey performans çıktılarına ulaşmak neredeyse imkânsızdır.

2.1.1. Evrenselci Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım, SİKY yaklaşımları arasında en basit yaklaşımdır ve tüm örgütlerde belirli İK uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005: 634; Tzafrir, 2006: 110, 111). Başka bir ifadeyle, evrenselci yaklaşım bazı İK uygulamalarının her koşulda ve tüm örgütlerde örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmektedir (Darwish, 2013: 19). En iyi uygulamalar (best practices) olarak adlandırılan İK uygulamalarının (Purcell, 1999), daima diğer uygulamalardan daha iyi olduğu ve tüm örgütlerin bu en iyi uygulamaları benimseyerek örgütsel performansı artırabileceği varsayımı bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Powell, Dawson, Topakas, Durose ve Fewtrell, 2014: 8, 9; Becker ve Gerhart, 1996: 784, 787). Alanyazında en iyi uygulamaların neler olduğuna dair farklı görüşler olmasına rağmen (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996: 839), genel olarak kapsamlı eğitim, seçici işe alma, iş rotasyonu, grup bazlı ödüllendirme, takım çalışması, içsel kariyer fırsatları, performans değerlendirme ve istihdam güvencesi en iyi uygulamalar arasında gösterilmektedir (Pfeffer, 1998; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty 1996). Evrenselci yaklaşıma göre bu tür İK uygulamalarının faydaları kendi içsel meziyetlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler şartları ne olursa olsun, bu tür İK uygulamalar setini kullanarak örgütsel performansı artırabilirler (Boxall ve Purcell, 2011:

85, 87). Dolayısıyla İK uygulamalarının belirli bir stratejiye veya belirli bir örgütsel bağlama uymasına gerek yoktur (Bamberger ve Meshoulam 2000: 75; Christensen Hughes, 2002: 223). Evrenselci yaklaşımın en önemli eksikliği: örgüt stratejilerini ve bağlamsal şartları göz ardı etmesidir (Marler, 2012: 7, 8).

2.1.2. Koşul Bağımlılığı Yaklaşımı

“Yönetimsel bilgeliğin başlangıcı, en uygun yönetim sisteminin bulunmadığının farkında olmaktır” (Burns ve Stalker, 1961: 125).

Koşul bağımlılığı yaklaşımı, İK politikalarının örgütün diğer yönleriyle tutarlı olması gerektiğini savunan bir bakış açısına sahiptir (Delery ve Doty, 1996: 803). Bu bakış açısına göre, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin gücü belirli mikro ve makro koşullara bağımlıdır. Başka bir ifadeyle, İK stratejisinin belirli bir örgütsel ve çevresel bağlama uygun şekilde entegre edilmesi örgütsel performans için elzemdir (April Chang ve Chun Huang, 2005: 437). Bir örgüt için uygun olan İKY uygulamaları seti, bir başka örgüt için uygun olmayabilir. Dolayısıyla bir örgüt için en uygun uygulamalar setini, örgütün büyüklüğü, faaliyet gösterdiği endüstri ve takip ettiği stratejiler belirlemektedir (Kaufman ve Miller, 2011: 531). Bununla beraber koşul bağımlılığı yaklaşımının esas vurgusu dikey uyum üzerinedir. Dikey uyum, İK stratejilerinin örgütün ana stratejileriyle uyumunu ifade etmektedir (Michie ve Sheehan, 2005: 446, 447). İşletmenin endüstri çevresinde takip ettiği farklı stratejiler farklı İK stratejileri ve uygulamaları seti gerektirmektedir (Tharenou, Saks ve Moore, 2007: 254). Örneğin maliyet liderliği stratejisini takip eden örgütler için kontrol tabanlı İK uygulamaları daha uygun olurken (Colbert, 2004: 344), farklılaşma stratejisi takip eden örgütler için yüksek performanslı İK uygulamaları daha uygun olabilmektedir (Datta, Guthrie ve Wright, 2005: 137, 138).

Koşul bağımlılığı yaklaşımı sadece yukarıda bahsedilen dışsal uyum faktörlerine odaklanmaz, aynı zamanda İKY-performans ilişkisine etki edebilecek bir takım içsel faktörlere de odaklanmaktadır. Bu çalışmada bir içsel faktör olarak, kişi-çevre uyumunun koşulsal rolü incelendiğinden, içsel faktörlere odaklanan bir takım çalışmalar aşağıda sunulmuştur. Koşul bağımlılığı bakış açısına göre Kim, Sutton ve Gong (2013), grup bazlı performans ödeme planlarının firma performansı üzerindeki etkilerinin ancak güçlendirme uygulamaları eşliğinde olumlu olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu güçlendirme

uygulamalarının İK uygulamaları ve performans ilişkisinde önemli bir koşulsal değişken olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Sung, Chaoi ve Kang (2017) teşvik ödemeleri ve firma performansı arasındaki ilişkide prosedürel adaletin içsel bir koşul, çalkantılı çevrenin ise dışsal bir koşul olarak düzenleyici bir rol oynadığı tespit etmiştir. SİKY'nin koşul bağımlılığı perspektifi bir örgütün İK uygulamalarının performans artışına sebep olması için örgütsel koşullara vurgu yapmaktadır. İK uygulamaları ve firma performansı ilişkisi için gerekli şart, işgörenlerin yetenek ve bilgilerinin, isteğe bağlı çaba göstermeleri için motive edilmesidir (MacDuffie, 1995: 199). Bu bakış açısından hareketle, Kuvaas (2008) İK uygulamalarının iş performansını olumlu etkilemesi için işgören ve örgüt arasındaki ilişki kalitesinin belirli bir seviyede olması gerektiğini ileri süren bir mikro koşul bağımlılığı İK modeli önermiştir. Bu modele göre İK uygulamaları ve performans ilişkisinde duygusal bağlılık, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet işgören ve örgüt arasındaki ilişki kalitesinin göstergeleri olarak ele alınmıştır. İşgören-örgüt ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda, İK uygulamalarının iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Alfes, Shantz, Truss ve Soane (2013) SİKY'nin mikro koşul bağımlılığı perspektifinden hareketle İK uygulamaları ve işgören davranışları arasındaki ilişkilerin algılanan örgütsel destek, örgüte güven ve lider üye etkileşimine bağımlı olduğunu tespit etmiştir. Bu teorik tartışmanın ışığında, evrenselci yaklaşımın tersine, koşul bağımlılığı yaklaşımı İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkide, koşullara vurgu yapması nedeniyle örgütsel olguları açıklamada daha iyi bir yaklaşım olarak görülebilir (Takeuchi, 2009: 35, 36).

2.1.3. Yapısalci Yaklaşım

SİKY araştırmacıları arasında evrenselci ve koşul bağımlılığı yaklaşımlarının müşterek olarak benimsenmesi üçüncü yaklaşım olan yapısalci yaklaşımın ortaya çıkmasına temel sağlamıştır (Armstrong ve Taylor, 2014: 22). Yapısalci yaklaşım, evrenselci ve koşul bağımlılığı bakış açılarına göre farklılık göstermektedir. Bu bakış açısı İK-örgütsel performans ilişkilerine genel sistem teorisinin eşsonluluk varsayımını ve şartlara uygun ideal tip İK kombinasyonlarını benimseyerek bütüncül açıdan yaklaşmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 803, 804). Genel sistem teorisinin eşsonluluk ilkesi, sistemin farklı başlangıç şartlarından ve çeşitli yollardan aynı sona ulaşabileceğini ileri sürmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 30). Bu varsayım, eşit derecede etkili, içsel olarak tutarlı yapı ve modelleri mümkün kılmaktadır (Doty, Glick ve Huber, 1993: 1201). Eşsonluluk ilkesi kapsamında örgütler için eşit derecede etkili olabilecek farklı politika kombinasyonları ile aynı örgütsel amaçlara

ulaşılabilir. Bu açıdan farklı İK uygulamalarının kombinasyonu (paketi) sinerji meydana getirerek örgütsel performansı artırılabilir (Becker ve Huselid, 1998b: 86, 87; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 637). İK uygulamalarının kombine edilmesinin temel mantığı, bazı İK uygulamalarının yalnızca onu destekleyen diğer uygulamalarla birleştiğinde istenen sonuçlar meydana getirmesidir. Örneğin: gelişmiş bir işgören seçme tekniğı, beceri düzey yüksek işgörenlerin işe alınmasına yardımcı olabilir. Fakat tek başına yeterli değildir. Bu tekniğın istenilen sonuçlar üretebilmesi için başvuru havuzunu çoğaltabilecek yüksek tabanlı ücret gibi diğer uygulamalara ihtiyaç vardır (Delery, 1998: 292). Bu nedenle, birbiriyle ilişkili ve içsel olarak tutarlı farklı İKY uygulamaları birleştirildiğinde, tek bir uygulamadan daha fazla örgütsel performansı artırmaktadır (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997: 291; Stavrou ve Brewster, 2005: 190). Özetle, SİKY'nin yapısalcı bakış açısı, genel sistem teorisinin eşsonluluk ilkesinden yararlanarak İK uygulamalarının içsel uyumuna dikkat çekmektedir.

Yapısalcı bakış açısı sadece İK uygulamalarının kombinasyonunu vurgulamaz, aynı zamanda bu uygulamaların örgütün değışik özelliklerine göre yapılandırılmasını da dikkat çeker. Örgütün sahip olduğı içsel ve dışsal şartlar hangi ideal İK kombinasyonun oluşturulması gerektiğine rehberlik eder (Verburg, Den Hartog ve Koopman, 2007: 185-186). Firmanın stratejileri, istihdam tipi, faaliyet gösterdiği sektör farklı İK uygulamaları paketleri gerektirebilir. Örneğin içsel merkezli istihdam sistemini benimseyen örgütler işgörenlerine yoğun eğitim verirken, pazar merkezli istihdam sistemini benimseyen örgütler işgörenlerine daha az eğitim vermektedir (Delery ve Doty, 1996: 810). Yapısalcı bakış açısı diğer bir vurgusu dikey uyum üzerinedir. Yüksek düzey örgütsel performans için işletme stratejileri ile İK uygulamalar arasında dikey uyum olması gerekmektedir (Richardson ve Thompson, 1999: 9, 10). Bu açıdan, örgütlerin benimsedikleri stratejilere göre İK uygulamalarının yapılandırılması farklılaşabilmektedir. Örneğin, maliyet liderliğı stratejisini benimseyen örgütler, kontrol tabanlı İK uygulamalarını (örn: yakın denetim, daha az eğitim ve geliştirme) benimserken, farklılaşma stratejisini benimseyen örgütler yüksek performanslı İK uygulamalarını (örn: yoğun eğitim, güçlendirme) benimseyebilirler (Bae ve Yu, 2005: 1766). Sonuç olarak, firma stratejisiyle uyumlu İK paketleri oluşturan örgütler daha yüksek bir performansa sahip olabilirler (Chow, Huang ve Liu, 2008: 691). Görüleceğı üzere yapısalcı bakış açısı bazı açılardan koşul bağımlılığı bakış açısına benzemekle beraber, İK sistemini bütüncül açıdan ele almaktadır (Gürbüz, 2013: 21).

2.1.4. Bağlamsal Yaklaşım

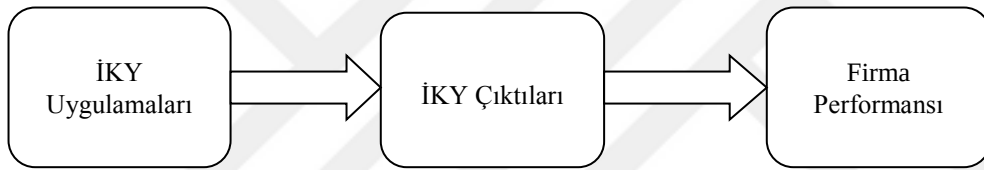
İKY sistemleri ile bu sistemlerin kullanıldığı daha kapsamlı bağlam arasındaki etkileşimi anlama ihtiyacı bağlamsal bakış açısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Schuler ve Jackson, 2005: 24). Bağlamsal bakış açısı, SİKY analizi açısından önemli bir değişimi ifade etmektedir. Önceki yaklaşımların aksine, bu yaklaşım tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan, farklı ortamlara uygulanabilen daha geniş bir model yoluyla küresel bir açıklama getirmektedir (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 637). Bağlamsal bakış açısı, diğer modellerde küçümşenen sosyal, kurumsal ve siyasi güçler gibi değişkenleri modele dahil ederek çevresel faktörlerin önemini vurgulamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 9). Diğer bakış açıları bağlamı bir koşulsal değişken olarak kabul etse de, bu yaklaşım örgütsel düzeyi aşan ve insan kaynakları yönetimini etkileşime girdiği makro-sosyal çevreye entegre eden bir açıklama sunmaktadır. Bağlamsal yaklaşım SİKY araştırma akışına kamu yönetimi, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmişlik düzeyi gibi değişkenleri dahil ederek çevresel faktörlerin önemini yeniden değerlendirmektedir (Martín-Alcázar ve diğerleri, 2005a: 638; Martín-Alcázar ve diğerleri, 2005b: 230, 231). Bağlamsal yaklaşımın temel varsayımı, ülkeye özgü faktörlerin bireylerin ve örgütlerin davranışlarını etkilediğidir. Kaçınılmaz olarak İKY stratejileri ve uygulamaları bu etkiye maruz kalmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, İKY bağlama özgü sosyal, kültürel, siyasi ve kurumsal yapı doğrultusunda şekillenmektedir (Dewettinck ve Remuo, 2011: 42).

Yaklaşımlar arasındaki arasında ki belirgin farklılıklara rağmen, her bir yaklaşım, daha önce düşünülmeyen yapıları, değişkenleri veya ilişkileri ele alarak diğerlerini tamamlamaktadır. Örneğin, evrenselci yaklaşım, örgütsel performans için insan faktörünün önemini vurgulamasıyla; koşul bağımlılığı İKY sistemini etkileyen değişkenleri (örn: örgütsel strateji) ele almasıyla; yapısalci yaklaşım, farklı İK unsurları arasındaki sinerjiye ve karşılıklı bağımlılığa dikkat çekmesiyle; bağlamsal bakış açısı, İKY ve bağlam arasındaki ilişkiyi ele almasıyla SİKY yazınına katkıda bulunmaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 639, 645).

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Performans İlişkisinde Kara Kutu Problemi

İnsan kaynakları uygulamalarının firma performansını nasıl ve hangi şartlar altından artırdığı önemli bir araştırma sorusudur (Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996; Bartel, 2004; Paauwe

ve Boselie, 2005). Bu iki temel yapı arasındaki ilişki mekanizmasını hangi değişkenlerin oluşturduğu ve bu ilişkiyi ne gibi bağlamsal değişkenlerin farklılaştırdığı henüz aydınlatılamamıştır. SİKY araştırmacıları bu aydınlatılamayan bölümlere kara kutu adını vermektedir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005: 77). SİKY yazınında İK uygulamaları ve performans ilişkisini açıklamaya yönelik 30 yıllık tecrübe araştırma sorularının ne yöne doğru evirildiği hakkında fikir vermektedir. Örneğin, “İK performans üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir ?” sorusuyla başlayan cevap arayışları, İK hangi şartlar altında performansı etkiler ?” sorusuyla devam etmektedir (Guest, 2011: 7). Bu araştırma kapsamında, örgütsel performansa odaklanılmamasına rağmen, hizmet performansının örgütsel performansın önemli bir öncülü olması nedeniyle teorik modelleri incelemekte yarar görülmektedir. Esasen iş performansı veyahut bu çalışmada kullanılan adıyla hizmet performansı olmaksızın kara kutu problemini ele almak mümkün değildir.



Şekil 2.1. İKY performans genel modeli (Paauwe ve Richardson, 1997: 258; Katou ve Budhwar, 2014: 35)

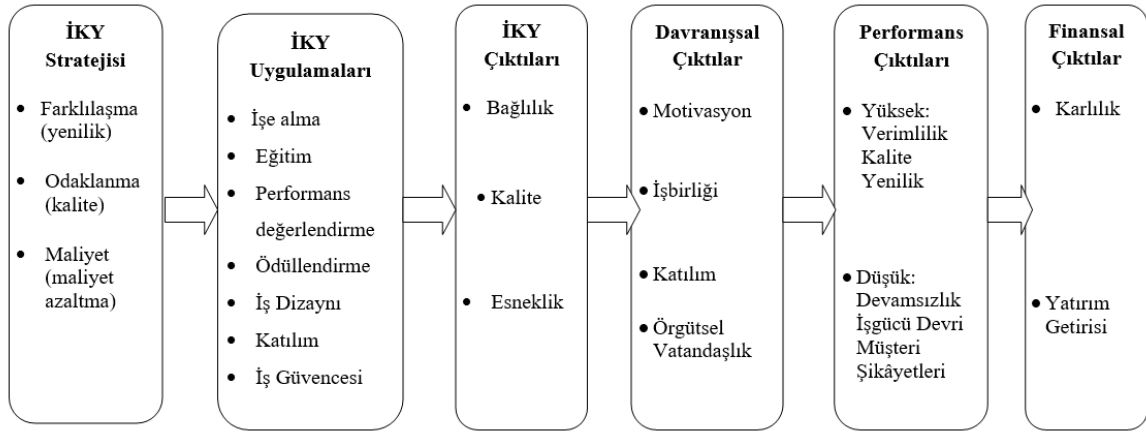
Her ne kadar alanyazında İK uygulamaları ve performans arasında doğrudan ilişki olduğuna dair kanıtlar olsada (Huselid ve Becker, 1996), genel kanı iki değişken arasında dolaylı ilişki (Şekil 2. 1) olduğu yönündedir (Edwards ve Wright, 2001: 571; Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005: 419). Esasen dolaylı ilişki bir ilişki zincirine işaret etmektedir. İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki zincirinde kaç tane kutunun olacağı ve her bir kutuda kaç tane değişkenin olacağı üzerinde uzlaşa sağlanamayan bir konudur. Diğer taraftan, hangi kutuların ilişki zincirine önce eklenmesi konusu da çözüme kavuşmamıştır. Yani, kavramsal modellere dahil edilecek doğru değişkenler grubu hakkında fikir birliği yoktur. Araştırmacılar sadece bazı aracı değişkenlerin belirtilmesi gerektiğini ve bu değişkenlerin daha spesifik ve daha iyi olduğunu savunmuşlardır (Wright ve Gardner, 2000: 6).

Kara kutu girdilerin (örn: insan sermayesini) kullanılabilir çıktıya (örn: finansal performans) dönüştürüldüğünde ortaya çıkan belirsiz süreçleri ifade etmektedir (Savaneviciene ve

Stankeviciute, 2010: 429). Kara kutu girdileri çıktıya dönüştürür fakat girdiler ve çıktılar arasında ne tür bir ilişki olduğuna dair bir açıklama yapmaz (Fleetwood ve Hesketh, 2008: 129). Bu nedenle, İKY ve performans arasındaki ilişkiyi şekillendiren mekanizmaları daha derinlemesine düşünme gereksinimi bulunmaktadır (Harney ve Jordan, 2008: 278). Bu bakımdan SİKY yazınında yer alan İK uygulamaları ve performans ilişkisini açıklayan teorik modelleri ortaya koymakta yarar bulunmaktadır. Aşağıda bu teorik modellere değinilecektir. Teorik modellere değinmekteki gaye, modelleri derinlemesine incelemek değil, araştırma hipotezlerinin geliştirilmesinde yol gösterici olmalarıdır (örn: Guest, 1997; Becker, Huselid, Pickus ve Spratt, 1997).

2.2.1. Guest'in (1997) İK-Performans Modeli

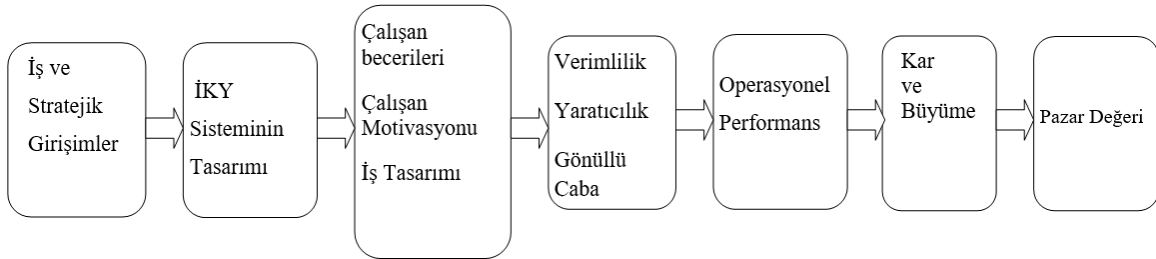
Guest'in (1997) modeli, strateji yönelimi ile başlayıp yatırım getirisi ve kârlılık gibi finansal sonuçlarla biten altı kutudan oluşmaktadır (Şekil 2. 2). Model stratejinin rolünü dikkate almakla beraber, özünde İK uygulamalarının yüksek performans çıktılarına sebep olacak şekilde tasarlanmasına odaklanmaktadır. Her bir strateji farklı bir uygulama setini gerektirmektedir. Örneğin yenilik stratejisi benimsenmişse, işgörenlere bilgi ve beceri kazandırabilecek ya da bu özelliklere sahip işgörenlerin işe alınmasına yardımcı olabilecek uygulamalar (eğitim ve seçici işe alma) gerçekleştirilmelidir (Guest, 1997: 268, 269). Benimsenen stratejiye uygun olarak seçilen uygulamalar kendine özgü İK çıktıları (bağlılık, kalite, esneklik) meydana getirecektir. Bu tür İK çıktıları da belirli davranışsal çıktılara (motivasyon, işbirliği, katılım, örgütsel vatandaşlık) sebep olacaktır. Davranışsal çıktılar ise, performans çıktıları (yüksek verimlilik, kalite, yenilik, düşük işgücü devir oranı, daha az müşteri şikâyetleri) tetikleyecektir. Sonuç olarak bu ilişki zinciri finansal performansla ilgili sonuçları artıracaktır. Guest'in modeli koşul bağımlılığı bakış açısıyla uyumludur (Guest, 1997: 270).



Şekil 2.2. Guest'in İK-performans modeli (Guest, 1997: 270)

2.2.2. Becker ve Diğerlerinin (1997) İKY-Performans Modeli

Becker ve diğerlerinin (1997) modeli, firmanın işi ve stratejik girişimleri ile başlayıp, pazar değeri ile biten 7 kutudan oluşmaktadır (Şekil 2. 3). Bu modelin temel özelliği, şirketin iş ve stratejik girişimleriyle ile İK sisteminin yüksek derecede ilişkili olmasıdır. Model temel iş önceliklerine odaklanan, kâr, büyüme ve nihai olarak piyasa değerini artıran işgören davranışları üreten bir İKY sistemini içermektedir. Modele göre, İK uygulamaları işgörenlerin becerilerini motivasyonlarını ve iş tasarımını etkiler ve böylece işgörenlerin yaratıcılığı, verimliliği ve isteğe bağlı davranışları artar. Sonuç olarak sırasıyla örgütün operasyonel performansı, karlılığı ve pazar değeri artar (Becker ve diğerleri, 1997: 40, 41).



Şekil 2.3. Becker ve diğerlerinin (1997) İKY performans modeli (Becker ve diğerleri, 1997: 40)

2.2.3. Purcell ve Diğerlerinin (2003) İnsan Performans Modeli

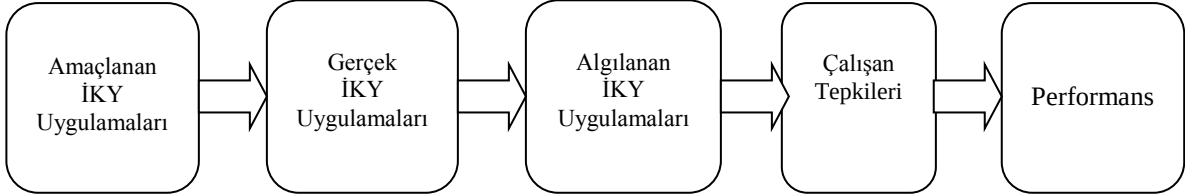
Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton ve Swart (2003) tarafından geliştirilen insan ve performans modeli, 12 vaka çalışmasına dayalı olarak oluşturulmuştur. Model iki temel

konuya dikkat çekmiştir. Birincisi, örgütün temel iş gereksinimlerini karşılamamanın ötesinde isteğe bağlı davranışları tetikleyebilme yeteneğinin daha yüksek performansa neden olduğunu ileri sürmektedir (Hutchinson, Kinnie ve Purcell, 2003: 4). İkincisi, model göre hat yöneticileri İK uygulamaları ve işgörenlere karşı davranış biçimleri üzerinde takdir yetkisine sahip oldukları için işgörenlerin iş tatminlerinin ve bağlılık düzeylerinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu da işgörenlerin gönüllü bir çaba göstermelerine ve iş rollerinin ötesinde davranışlar geliştirmelerini sağlar (Harney ve Jordan, 2008: 279-280). Model göre İK uygulamaları işgörenlerin beceri, motivasyon ve fırsatlarının artırmaktadır. Hat yöneticilerinin yönetim stilleri bu İK çıktılarına davranışsal sonuçlara (örn: iş tatmini, bağlılık) dönüştürmektedir. Böylece işgörenler daha fazla isteğe bağlı çaba göstererek işletme performansı artırmaktadırlar (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6, 7).

2.2.4. Wright ve Nishii'nin (2006) İKY Performans Modeli

Wright ve Nishii'nin (2006) modeli İKY-performans ilişkisinde ortaya çıkabilecek bazı aracı süreçleri kavramsal olarak incelemekte ve çok seviyeli özelliklerini açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır (Şekil 2. 4). Model beş farklı kavramdan oluşmaktadır. İlk kavram amaçlanan/tasarlanan İK uygulamalarıdır. Bu uygulamalar karar vericilerin istenen işgören tepkilerini etkili bir şekilde ortaya çıkaracağına inandığı bir İK sistemini veya uygulamalarını ifade etmektedir. İkinci kavram, gerçek İK uygulamalarıdır. Bu uygulamalar tasarlanan uygulamalar arasından gerçekleşen uygulamaları ifade eder. Gerçek İK uygulamaları, amaçlanan tüm İK uygulamalarının gerçekte uygulanmadığı veya başlangıç niyetinden farklı şekillerde uygulanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Wright ve Nishii, 2006: 9, 11). Üçüncü kavram algılanan İK uygulamalarıdır. Bu kavram, işgörenlerin İK uygulamalarına dönük öznel algılamalarını ve yorumlamalarını ifade etmektedir. Kavram bireysel farklılıklar nedeniyle gerçek İK uygulamaları ve algılanan İK uygulamaları arasında bir farklılık olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Dördüncü kavram işgören tepkileridir. Algılanan İK uygulamalarına dayanarak, işgörenlerin gösterdiği tepkileri ifade etmektedir (Purcell ve Kinnie, 2007: 541). Her bir işgören algıladığı bilgileri bazı tepkilere yol açacak şekilde işleme tabi tutar. Bu tepkiler duygusal (örgüsel bağlılık, iş tatmini) bilişsel (artan bilgi ve beceriler) ve davranışsal (gönüllü davranışlar) olabilir. Beşinci kavram performanstır. Modele göre örgütsel düzeydeki sonuçların oluşabilmesi için, bireylerin tepkileri, iş grubu düzeyinde olumlu olmalıdır. Bu nedenle bir örgüt içinde belirli iş

gruplarıyla ilgili olarak farklı İKY uygulamaları mevcut olacağı varsayımında hareketle, bu model genel örgütsel performanstan ziyade iş grubu / iş birimi performansına odaklanmaktadır (Wright ve Nishii, 2006: 12, 13; Purcell ve Kinnie, 2007: 542).

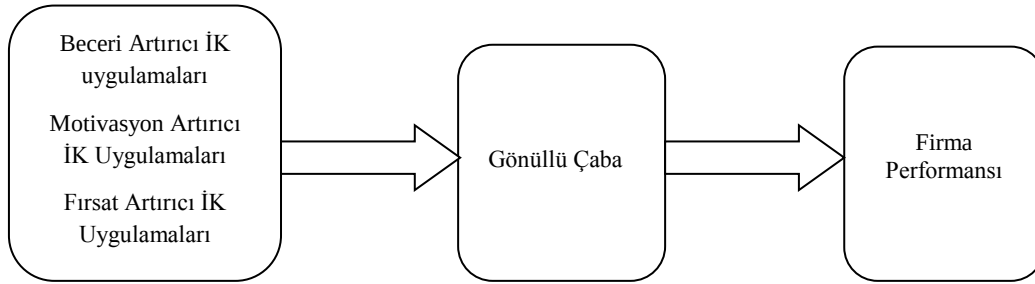


Not: Sırasıyla analiz birimleri: iş grubu, iş grubu, bireysel, bireysel, iş grubu

Şekil 2.4. Wright ve Nishii'nin (2006) İKY performans modeli (Wright ve Nishii, 2006: 10)

2.2.5. AMO İKY-Performans Modeli

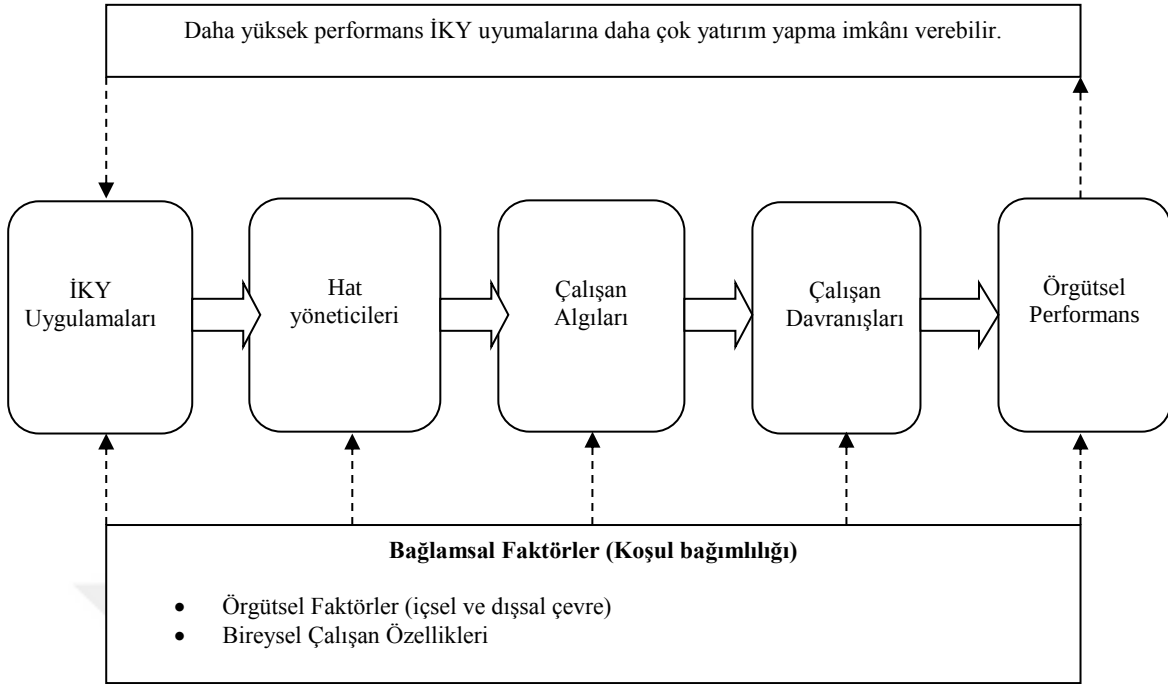
Appelbaum, Bailey, Berg ve Kallebe (2000) başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından ele alınan AMO (Ability-Motivation-Opportunity) modeli (Lepak, Liao, Chung ve Harden, 2006; Boxall ve Purcell, 2011), 2000 yılından sonra en çok kullanılan teorik taslak olma özelliğini taşımaktadır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016: 1041). AMO modeli hem bireysel performansı (Ehrnrooth ve Björkman, 2012: 1110; Bos- Nehles, Van Riemsdijk ve Kees Looise, 2013: 862), hem de örgütsel performansı açıklamak için kullanılmaktadır (Subramony, 2009). Modelin temelini işgörenlerin becerilerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artıracak İK uygulamaları oluşturmaktadır (Gardner, Moynihan ve Wright, 2007: 13). Seçici işe alma ve yoğun eğitim beceri artırıcı uygulamaları; gelişimsel performans yönetimi, ödüller, kariyer fırsatları ve iş güvenliği motivasyon artırıcı uygulamaları; esnek iş tasarımı, güçlendirme, takım çalışması ve bilgi paylaşımı fırsat artırıcı uygulamaları temsil etmektedir (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012: 1266-1267). Modele göre bu tür uygulamalar işgörenlerin gönüllü çabalarını artıracak ve böylece örgütsel performans artacaktır (Paauwe ve Boselie, 2005: 73). AMO modeli şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. AMO İKY-performans modeli (Boselie, 2010: 45; Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012: 1274)

2.2.6. Den Hartog ve Diğerlerinin (2004) İKY-Performans Modeli

Den Hartog, Boselie ve Paauwe'nin (2004) İKY-performans modeli temel olarak, İKY uygulamaları-performans ilişkisinde yöneticilerin ve bireysel-örgütsel düzeyde bağlamsal faktörlerin rolüne dikkat çekmiştir (Şekil 2. 6). İlişki mekanizmasında yer alan kutuların sırası önceki modeller (örn: Guest, 1997) ile benzerdir: İKY uygulamaları işgörenlerin tutum ve davranışları yoluyla örgütsel performansı artırmaktadır. Model İK departmanı tarafından tasarlanan İK uygulamalarının, hayata geçirilmesinin hat yöneticilerinin rolüne bağlı olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla performans artışlarına neden olması, bireysel faktörlere bağlıdır. Örneğin, psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi ve örgüt uyumsuzluğu İK-performans ilişki kalitesini etkilemektedir (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004: 563, 564). Yanı sıra, hem iç (örn: örgüt kültürü) hem de dış (örn. endüstrideki sendikalaşma derecesi) bağlamsal faktörler İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri sınırlandırabilmektedir. Son olarak model, İK uygulamaları-performans ilişkisine ters açıdan da bakılabileceğini önermektedir. Şöyle ki, model örgütsel performansı yüksek olan örgütlerin İK uygulamalarına daha çok yatırım yapma imkânına sahip olabileceklerine vurgu yapmaktadır (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004: 565).

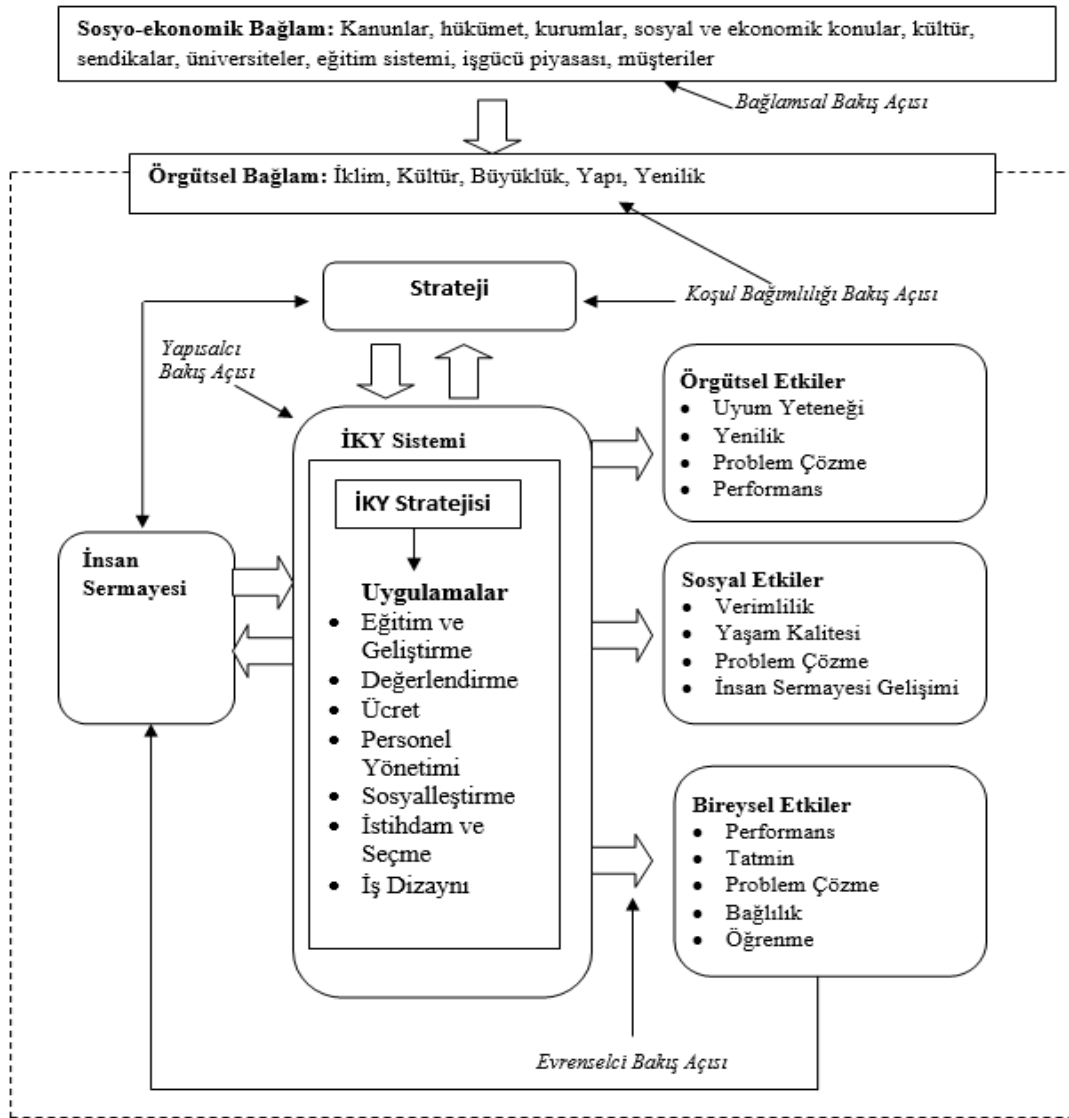


Şekil 2.6. Den Hartog ve diğerlerinin (2004) İKY-performans modeli (Den Hartog ve diğerleri, 2004: 562)

2.2.7. Martín-Alcázar ve Diğerlerinin (2005a) Bütünleştirilmiş İKY-Performans Modeli

Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey (2005a) evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalcı ve bağlamsal bakış açılarının katkıları ve sınırlıkları arasında bir denge kurarak kapsamlı bir entegre model inşa etmişlerdir. Evrenselci bakış açısı insan kaynağının stratejik önemine dikkat çekmesine rağmen, ilişki mekanizmasına etki eden şartları görmezden gelmesi nedeniyle teorik sınırlılıklara sahiptir. Koşul bağımlılığı bakış açısı bu eksik yönü tamamlamaktadır. Koşul bağımlılığı bakış açısı, koşulları dikkate almasına rağmen, insan kaynakları sisteminin nasıl yapılandırılması gerektiği hakkında yeterli bilgi sunmamaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005b: 234, 235) Yapısalcı bakış açısı, insan kaynakları uygulamaları, politikaları ve stratejileri arasında içsel uyuma ve sinerjiye dikkat çekerek koşul bağımlılığı bakış açısının eksikliklerini tamamlamaktadır. Son olarak, bağlamsal yaklaşım makro-sosyal çevreyi SİKY'nin analiz birimine dahil ederek önceki bakış açılarını tamamlamaktadır. Ayrıca bağlamsal bakış açısı, dışsal değişkenleri sadece koşulsal bir faktör olarak görmez, aynı zamanda yönetim sisteminin çevreyi nasıl etkilediğini de dikkate alır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005a: 651)

Modelin yatay boyutu, SİKY'yi sadece belirli bir İK stratejisi oluşturulması olarak değil, aynı zamanda uyumlu bir faaliyet modeli olarak görmektedir, İK sistemini tanımlayan stratejiler, politikalar ve uygulamalar, örgütün bilgi, beceri ve yetenek kaynaklarını yönetmek ve geliştirmek için sinerjik bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir. Bu anlamda, insan sermayesi SİKY'nin önemli bir unsur olarak düşünülür. Modelin dikey boyutu, işletme stratejisini bir koşulsal değişken olarak görmekle beraber, belirli bir dizi örgütsel ve sosyo-ekonomik değişkenlerle karakterize edilen bağlamsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler çift yönlü olarak SİKY'nin dinamik doğasını açıklamaktadır (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez ve Sánchez-Gardey, 2005: 650, 651).



Şekil 2.7. Bütünleştirilmiş İKY-performans modeli (Martín-Alcázar ve diğerleri, 2005a: 651; Martín-Alcázar ve diğerleri 2005b: 236).

2.3. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Alanyazında insan kaynakları uygulamaları, kaynak tabanlı ve kontrol tabanlı olmak üzere iki temel yaklaşıma dayalı olarak yapılandırılmıştır. Kaynak temelli görüş işgörenlerin içsel gelişimine odaklanırken, kontrol tabanlı görüş maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için işgörenlerin sürekli izlenmesine odaklanmaktadır (Bamberger ve Meshoulam, 2000: 49, 56). Kontrol tabanlı görüş, bugünün aşırı rekabet ortamında modern örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır (Zhang, Wan ve Jia, 2008: 129). Örgütlerin değerli, eşsiz ve taklidi zor kaynaklara sahip olmasının rekabetçi üstünlüğü artırdığını ileri süren kaynak temelli görüşe göre yapılandırılan İK uygulamaları yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) olarak adlandırılmaktadır (Chow, Huang ve Liu, 2008: 689; Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena ve Bou-Llusar, 2008: 1010). Alanyazında insan kaynağının yüksek performanslı uygulamalar ile daha iyi yönetildiği konusunda giderek artan bir görüş birliği bulunmaktadır (Collins, Ericksen ve Allen, 2005: 4). Özellikle, SİKY araştırmacıları örgütsel etkinliği artırmak için yüksek performanslı İK uygulamalarının kullanılabileceğini öne sürmektedirler (Kehoe ve Wright, 2013: 367). Bu tür uygulamalar sıkı kurallar, yaptırımlar, dışsal baskılar ve sürekli kontrol süreçlerinden- işgörenlerin belirtilen kural ve usullere uyması uyması- ziyade, işgörenlerin içsel olarak örgütsel amaçlar için çaba sarf etmesini sağlayacak şartlar yaratmaktadır (Arthur, 1994: 671, 672; Wood ve Albanese, 1995: 220, 221; Wheeler, Harris ve Harvey, 2010: 182). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları işgörenlerin beceri ve gayretini arttırmak üzere tasarlanmış birbirinde farklı fakat birbiriyle uyumlu insan kaynakları uygulamaları seti olarak tanımlanmaktadır (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007: 1069; Snape ve Redman, 2010: 1222). Daha geniş bir tanımla, YPIKU seçici işe alma, yoğun eğitim, içsel kariyer fırsatları, performans değerlendirme, güçlendirme ve teşvik ödemeleri gibi uygulamaları içeren uygulamalar setidir (Wu ve Chaturvedi, 2009: 1229).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını altında yatan temel mantık, İK uygulamalarının birbiriyle uyumlu olacak şekilde bir araya getirilmesinin, tek tek uygulanmalarından daha çok örgütsel performansı artıracığı varsayımıdır (Gibson, Porath, Benson ve Lawler, 2007: 1467, 1468; Delery ve Gupta, 2016: 140). Bu mantığa göre, karşılıklı olarak İK uygulamalarını takviye eden tutarlı sistemler, sürdürülebilir performans sonuçlarını, herhangi bir bireysel uygulamadan daha iyi desteklemektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 368). Her uygulamanın ayrı ayrı tanımlanması birbirinde bağımsız oldukları anlamına

gelmemektedir. Aksine, bir yönetim uygulamasının gerçekleştirilmesi mantıksal olarak diğer uygulamaların gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyar. Örneğin, sözleşmeli işçi çalıştıran bir örgüt, seçici işe alma uygulaması yapmadığı gibi, yoğun eğitim programları da uygulamaz (Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005: 81).

Yüksek performanslı İK uygulamalarıyla ilgili kafa karışıklığı ve karmaşa doğurabilecek birkaç hususu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Alanyazında yüksek performanslı İK uygulamaları yerine, yüksek bağlılık İK uygulamaları ve yüksek katılım İK uygulamaları gibi kavramlar kullanılmaktadır (Posthuma, Campion, Masimova ve Campion, 2013). Bu durum kavramsal anarşi doğurabilmektedir. Yüksek bağlılık İK uygulamaları, örgüt ve işgören amaçları arasında psikolojik özdeşleşme oluşturarak arzu edilen işgören davranışlarını oluşturmada kullanılan uygulamaları ifade etmektedir. Bu tür uygulamalar örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlamak üzere gönüllü çaba sarf edecek örgüte bağlı işgörenler meydana getirmektedir (Arthur, 1994: 672). Bağlılık odaklı İK uygulamaları, işgörenler ve örgüt arasında daha güçlü bir psikolojik birliktelik oluşturmaya yardımcı olan yoğun eğitim ve geliştirme, sosyalizasyon, içeriden terfi, yüksek ücretlendirme ve seçici işe alma gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Lepak, Liao, Chung ve Harden, 2006: 227). Yüksek katılım İK uygulamaları ise, işgörenlerin gerçekleştirdikleri işlerin doğasını ve kapsamını doğrudan etkileyen bazı İK uygulamalarının kullanımına daha fazla odaklanmaktadır. Bu tür uygulamalara, yetki devri, takım çalışması, güçlendirme örnek verilebilir (Guthrie, Spell ve Nyamori, 2002: 186; Boxall ve Macky, 2009: 9). Yüksek performanslı İK uygulamaları ise, hem yüksek bağlılık hem de yüksek katılım İK uygulamalarını kapsamakla beraber, daha geniş bir kapsama sahiptir. Örneğin, YPIKU işe-yaşam dengesi programları gibi spesifik uygulamaları da içermektedir (Zacharatos ve diğerleri, 2005: 77).

Dikkat çekmek istediğimiz ikinci husus, yüksek performanslı İK uygulamaları yerine zaman zaman yüksek performanslı iş sistemleri kavramının kullanılmasıdır. Esasen, bu iki terim birbirinde farklı bakış açılarını ifade etmez, aksine aynı bakış açısını ifade eden terimlerdir (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007: 1069). ABD’de daha çok yüksek performanslı iş sistemi terimi kullanılırken, İngiltere’de daha çok yüksek performanslı İK uygulamaları terimi kullanılmaktadır (Boxall ve Purcell, 2000: 200; Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher, 2011: 7). Son olarak, bu tür uygulamaların direk olarak İK uygulamaları şeklinde ifade edilmeyip, niçin yüksek performanslı İK uygulamaları şeklinde ifade edildiğini açıklamak

istiyoruz. YPIK uygulamaları, İK uygulamalarının birbiriyle uyumlu olacak şekilde bir araya getirilmesinin, tek tek uygulanmalarından daha çok örgütsel performansı artıracığı varsayımı üzerine kurgulanmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2007: 1467, 1468; Delery ve Gupta, 2016: 140). Karşılıklı olarak birbirini uyumlu bir şekilde takviye eden sistemler, sürdürülebilir performans sonuçlarını, herhangi bir bireysel uygulamadan daha iyi desteklemektedir (Kehoe ve Wright, 2013: 368). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, performans artışına neden olabilecek birbiriyle tutarlı uygulamalar setini ifade etmektedir. Uygulamalar setinin performansa yaptığı bu vurgu kavramın İK uygulamaları şeklinde değil, fakat yüksek performanslı İK uygulamaları şeklinde kavramsallaştırılmasına neden olmuştur.

2.3.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Koşul bağımlılığı ve yapısalcı bakış açısı İK uygulamalarının başarısının, endüstri şartlarına ve takip edilen stratejiye bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Kaiser, Kozica, Swart ve Werr, 2015: 78). Bu nedenle, sektör şartlarının kritik bir bağlamsal değişken olarak, alternatif İK uygulamalarının yapılandırılmasında dikkate alınması gerekmektedir (Datta, Guthrie ve Wright, 2003: 6). Endüstri şartlarına göre örgütlerin kullandığı İK uygulamalarının yapılandırılması değişebilmektedir (Purcell, 1999: 35, 36). İçerik açısından benzer İK uygulamalarının hangi bağlamda (örn: endüstri, işletme stratejisi) olursa olsun eşit derecede iyi çalışma ihtimali düşüktür (Gerhart, 2005: 178). Örneğin, imalat endüstri için oluşturulan İK uygulamalarının, hizmet endüstrisinden uygulanması arzu edilen performans çıktıları meydana getirmeyebilir (Chand ve Katou, 2007: 578). Bowen ve Ostroff (2004:206), iş sistemlerinin içeriğinin büyük oranda örgütün stratejik hedefleri ve değerleri tarafından yönlendirilmesi gerektiğini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hizmet ve yenilik gibi belirli bir stratejik odak etrafında tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan takip edilen stratejinin başarılı olması için İK uygulamalarının hem işletme stratejileri (dikey uyum) ile hem kendi aralarında uyumlu olması ve birbirini tamamlaması gerekmektedir (Ridder, Baluch ve Piening, 2012: 1, 2).

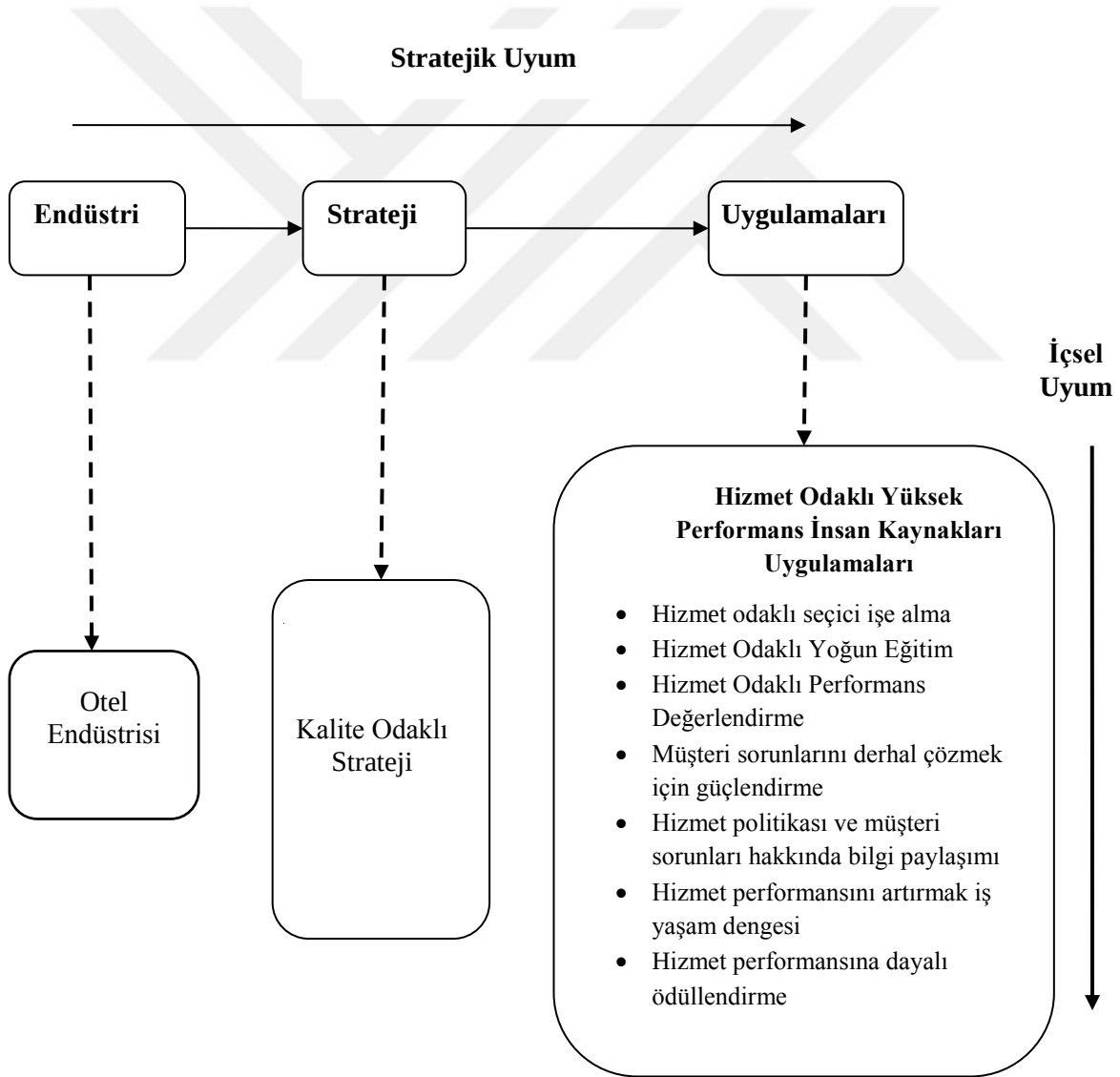
İşletmelerin strateji yönelimi İK uygulamalarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Garavan, 2007: 18). Farklı stratejiler farklı türde işgören davranışları gerektirmektedir. Dolayısıyla İK sistemi takip edilen stratejiyle uyumlu olmalıdır (Purcell, 2005: 3; Wei ve Lau, 2010: 1492). Hizmet işletmeleri genelde iki temel stratejiye göre

faaliyetleri gerçekleştirmektedir: maliyet tabanlı ve kalite tabanlı/farklılaşma stratejisi (Porter, 1985; Porter, 1996; Guthrie, Spell ve Nyamori, 2002; Cheng-Hua, Shyh-Jer ve Shih-Chien, 2009; Wang ve Werma, 2012). Birinci strateji, maliyetleri düşürmeye ve göreceli olarak hizmet verimliliğini arttırmaya yardımcı olsa da, meydana getirdiği düşük maliyet baskısı, işgörenlerin ve müşterilerin giderek memnuniyetsizleştiği bir kısır döngüye neden olabilir. İkinci strateji, müşteri memnuniyetini artırmak ve müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için yüksek kaliteli hizmet sunmaya odaklanmaktadır (Liao, Taya, Lepak ve Hong, 2009: 372). Hizmet sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar, hizmet kalitesi odaklı bir stratejinin maliyet düşürme odaklı stratejiden daha çok performans çıktılarını artırdığını tespit etmiştir (Rust, Moorman ve Dickson, 2002). Hizmet sektöründe üretim ve tüketim kısmen aynı anda gerçekleşen süreçlerdir. Dolayısıyla müşteriler hizmet üretim sürecine katılmaktadırlar. Üretilen hizmetin niteliği müşteri deneyimlerini etkilemektedir. Hizmetlerin bu tür özellikleri, müşteri deneyiminin merkezinde yer almalarından dolayı sınır birim işgörenlerine önemli bir sorumluluk yüklemektedir (Grönroos, 2006: 326, 327). Bu nedenle, yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet odaklı stratejiyi uygun olarak tasarlanması gerekmektedir (Chuang ve Liao, 2010: 155; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017: 547, 548). Yukarıdaki tartışmanın ışığında ve “İKY sistemlerinin, içsel olarak tutarlı ve firmanın kurumsal stratejisi ve firmanın faaliyet gösterdiği daha geniş bağlam ile uyumlu olması gerektiği” (Chow, Huang ve Liu, 2008: 687, 688) varsayımında hareketle, bu araştırmada hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanılmakta olup, aşağıdaki tanım takip edilmektedir. Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPIKU), müşterilere tatmin edici hizmetler sunmak için işgörenlerin becerilerini, motivasyonlarını ve fırsatlarının artıran, birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyen İK uygulamaları sistemidir (Liao ve diğerleri, 2009: 372, 373; Tang ve Tang, 2012: 885; Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091).

Meta analiz çalışmaları hizmet odaklı İK uygulamalarının genel İK uygulamalarına göre hizmet temelli çıktıları daha çok etkilediğini ortaya koymuştur (Hong, Liao, Hu ve Jiang, 2013). Bu nedenle, hizmet sektöründe YPIKY uygulamaları yüksek kalitede hizmet sunumu için gerekli şartları oluşturmaya odaklanmaktadır (Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake, 2016: 480, 481). Bu kapsamda, örgütlerin genel eğitim fırsatları sağlamak yerine, hizmet becerilerine odaklanan eğitim programları sunmaları gerekmektedir. Benzer bir şekilde, ödüllendirme ve performans değerlendirme uygulamalarında hizmet kalitesi ve performansı temel kriter olmalıdır. Diğer taraftan, müşteri sorunlarını hızlı bir şekilde çözmek için

işgören güçlendirme uygulamalar arasına dahil edilmelidir (Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091).

Yukarıdaki teorik düzleme ve İK-performans ilişkisinde kara kutu problemi başlığı altında incelenen teorik modellere dayanarak, hizmet odaklı YPIK uygulamaları ile endüstri ve strateji ilişkisi aşağıda (Şekil, 2. 8) gösterilmiştir. Araştırmanın bağlamı hizmet endüstrisi olduğundan (koşul bağımlılığı) hizmet odaklı strateji üzerine odaklanılmış ve bu stratejinin insan kaynakları yazınındaki görünümü olan içsel olarak tutarlı hizmet odaklı YPIK uygulamaları (yapısalcı yaklaşım) tercih edilmiştir. Bir sonraki bölümde araştırmada kullanılan hizmet odaklı YPIK uygulamaları paketi incelenecektir.



Şekil 2.8. Hizmet sektöründe insan kaynakları, strateji ve endüstri uyumu

2.3.1.1. Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları paketi

Otel endüstrisinde, İK uygulamaları otellerin daha kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmaktadır (Tsaur ve Lin, 2004: 473) Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPIKU), işgörenler arasında olumlu davranışlar geliştirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması için bireysel İK uygulamalarının uyumuna ve birbirini tamamlamasına vurgu yapmaktadır (Murphy ve Williams, 2010: 284). HOYPIKU bir yandan, yüksek kaliteli hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyulan becerileri, kaynakları ve yetkileri işgörelere sağlarken, diğer yandan yüksek performans sergilemeye daha istekli olmaya motive etmektedir (Liao ve Chuang, 2004: 45).

İK uygulamalarının sektör ve işletme stratejileriyle uyumuyla beraber kendi aralarında uyumlu olmaları, birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Bu bakımdan, araştırmacılar ve uygulamacılar birden fazla İK uygulamasının birleştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar (Delery, 1998: 291). En etkili kombinasyonu bulma yeteneği hem teorik hem de istatistiksel olarak zordur (Murphy ve Williams 2010: 286). Bunun yanı sıra, İK uygulamaları setine dâhil edilmesi gereken uygulama sayısına veya içeriğine ilişkin net bir fikir birliği bulunmamaktadır (Hartog ve Verburg, 2004: 56) Fakat yine de endüstriyel şartlar dikkate alarak ideale yakın bir uygulama seti oluşturabilir. Bu kapsamda, güncel araştırmada kullanılmak üzere hizmet sektöründe yapılan araştırmalara dayalı olarak bir İK uygulamaları seti tasarlanmıştır. Bu set şu uygulamalardan oluşmaktadır: a) müşterilere kaliteli hizmet sunabilecek işgörelerin seçici biri şekilde işe alınması; b) hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kapsamlı eğitim (Tang ve Tang, 2012: 886); c) hizmet performansına dayalı ödüllendirme; d) müşteri sorunlarını derhal çözmek için güçlendirme (Boshoff ve Allen, 2000: 66, 67); e) hizmet politikası, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi paylaşımı, f) hizmet kalitesi odaklı performans değerlendirme (Liao ve diğerleri, 2009: 373, 374; Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091); g) hizmet performansını artırmak için iş yaşam dengesi (Chuang ve Liao, 2010: 159). Aşağıda bu uygulamalar açıklanacaktır.

2.3.1.1.1. Hizmet odaklı seçici işe alma

Seçici işe alma, pozisyon için gereken spesifik özellikleri dikkate alan hassas seçim ve işe alma sürecidir (Domínguez-Falcón, Martín-Santana ve Saá-Pérez, 2016: 493). Titiz personel seçimine dikkat çeken seçici işe alma uygulamaları, kişilikleri, becerileri ve

yetenekleri hizmet işlerinin gereklilikleriyle uyumlu kişilerin seçilmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürüne ve iş gereksinimine en iyi uyan işgörenleri seçmek, müşterilere kaliteli hizmet sunabilecek bir işgören havuzunun oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Karatepe, Baradarani, Olya, Ilkhanizadeh ve Raoofi, 2014: 52)

2.3.1.1.2. Hizmet odaklı yoğun eğitim

Yoğun eğitim, işgörenlerin becerilerini (teknik, sosyal, davranışsal) geliştirmeye ve örgütsel değerleri benimsetmeye yönelik tasarlanmış formal eğitim sistemini ifade etmektedir (Anastassova ve Purcell, 1995: 172; Kusluvan, Kusluvan, İlhan ve Buyruk, 2010: 196). Otel endüstrisi emek yoğun bir endüstridir. Örgütsel başarı personelin sosyal ve teknik becerilerine bağlıdır. Bu nedenle işgörenlerin değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak hizmet kalitesine katkı sağlamaları için becerilerini geliştiren kapsamlı eğitimlere ihtiyaç bulunmaktadır (Babakus, Yavas, Karatepe ve Avcı, 2003: 275; Chand ve Katou, 2007: 578). Otel işgörenleri eğitim programlarına katılarak örgütün servis iyileştirme ve şikâyet işleme stratejilerini öğrendikleri zaman, daha kaliteli hizmet sunarlar ve müşteri sorunlarını daha hızlı bir şekilde çözebilirler (Karatepe ve Vatankhah, 2015: 58)

2.3.1.1.3. Hizmet odaklı performans değerlendirme

Performans değerlendirme, işgörenlerin performansının önceden belirlenmiş işle ilgili standartlara göre değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Choo, 2016: 30). Performans değerlendirme, işgörenlerin performansını belirleyen, ölçen ve yöneten resmi bir süreçtir. Elde edilen bilgiler, işgörenlerin performanslarını artırmak için gereklidir (Domínguez-Falcón, Martín-Santana ve Saá-Pérez, 2016: 493). Hizmet sektöründe performans değerlendirmenin örgütsel amaçlara hizmet edebilmesi için **hizmet performansı ve hizmet kalitesi başlıca kriter olmalıdır** (Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091). Performans değerlendirme uygulaması işgörelere hizmet kalitesini artırmak için motivasyon sağlamaktır (Tsaur ve Lin, 2004: 478). Bu nedenle HOYPIKU paketi içerisinde yer almalıdır.

2.3.1.1.4. Müşteri sorunlarını derhal çözmek için güçlendirme

Güçlendirme, işgörenlerin günlük işlerle ilgili kararlar verme yetkisine sahip olduğu genel bir örgütsel yönelimi ifade etmektedir (Chebat ve Kollias, 2000: 68). Diğer bir ifadeyle, güçlendirme işgörenlerin ek rollere sahip olmalarına, ek sorumluluklar yüklenmelerine ve daha fazla özerkliğe sahip olmalarına imkan tanır (Yang, 2012: 1211). Esasen, güçlendirme işgörene müşterilere daha iyi hizmet vermek için harekete geçme gücünü verir. Hizmet hataları olduğu zaman, işgörenlerin müşterilere hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri için güçlendirilmiş olmaları gerekmektedir (Boshoff ve Allan, 2000: 67; Forrester, 2000: 67). Hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini artırmak için gereken görevler önceden belirlenememektedir. Çünkü farklı müşteriler farklı ihtiyaçlara sahiptir ve hizmet beklentileri genellikle yönetiminkinden farklıdır. Bu nedenle işgörenler güçlendirilmelidir (Banker, Lee, Potter ve Srinivasan, 1996: 923). Özetle, güçlendirme işgörenlere uzun bir emir-komuta zinciri olmaksızın müşteri istekleri ve sorunları ile başa çıkma sorumluluğu ve yetkisi sağlar (Karatepe, Baradarani, Olya, Ilkhanizadeh ve Raoofi, 2014: 53)

2.3.1.1.5. Hizmet politikası ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi paylaşımı,

Bilgi paylaşımı/iletişim, işletme stratejileri, hedefleri, müşteri memnuniyeti gibi konular hakkında işgörenlere açık ve düzenli bir şekilde bilgi verilmesini ifade etmektedir (Choo, 2016: 30; Domínguez-Falcón, Martín-Santana ve Saá-Pérez, 2016: 493). İşgörenlerin daha kaliteli hizmet sunmaları örgütün takip ettiği strateji ve müşteri sonuçları hakkında bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Bu nedenle bilgi paylaşımı uygulamasının, uygulamalar setine dahil edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.3.1.1.6. Hizmet performansını artırmak için iş yaşam dengesi

İş yaşam dengesi, işgörenlerin iş içi ve iş dışı talepleri dengelemelerine yardımcı olacak çalışma koşullarının oluşturulmasıdır (Beauregard ve Henry, 2009: 11; Bardoel, Pettit, De Cieri ve McMillan, 2014: 284, 285). İş-yaşam dengesi uygulamaları, işgörenlerin çalışma hayatını ve kişisel hayatlarını kolaylaştırmak için gönüllü olarak firmalar tarafından sunulan girişimleri ifade etmektedir (McCarthy, Darcy ve Grady, 2010: 158; Haar, Russo, Suñe ve Ollier-Malaterre, 2014: 362). İş-yaşam dengesi otel endüstrisinde işgörenlerin işte ayrılma kararlarının etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Deery, 2008: 800). Uzun çalışma

saatleri, düzensiz çalışma programları, tatil günlerinde çalışma gibi özellikleri nedeniyle, otel endüstrisi iş yaşam dengesizliği doğurmaktadır (Zhao ve Ghiselli, 2016: 308). Hatta pek çok turizm öğrencisi iş ve yaşam dengesizliği nedeniyle otelcilik mesleğini tercih etmemektedir (Murphy ve Murrmann, 2009: 549). Perry-Smith ve Blum (2000: 1115) iş yaşam dengesi uygulamaları gerçekleştiren örgütlerin, gerçekleştirmeyenlere göre daha yüksek bir örgütsel performansa sahip olduğunu tespit etmiş ve iş yaşam dengesi uygulamalarının YPIK uygulamaları listesine eklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Yanı sıra diğer araştırmacılarda iş yaşam dengesinin listeye eklenmesini önermektedir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005; Purcell ve Hutchinson, 2007; Murphy ve Murrmann, 2010; Jensen, Patel ve Messersmith, 2013; Karatepe ve Vatankhah, 2014; Karatepe, Baradarani, Olya, Ilkhanizadeh ve Raoofi, 2014; Jiang, Chuang ve Chiao, 2015). Bu nedenle bu araştırmada iş yaşam dengesine HOYPİKU setinde yer verilmektedir. Çocuk bakımı ve yaşlı bakımı gibi uygulamalar da iş yaşam dengesi uygulamaları arasında yer almaktadır (Ollier-Malaterre, 2009; Ollier-Malaterre, 2010). Bu tür uygulamalar, Türk otel endüstrisinde yaygınlaşmadığından, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu araştırma, iş yaşam dengesi açısından: iş yükünün eşit paylaşımı, çalışma saatlerinin özel yaşamı gözetecek şekilde programlanması, aile izini programları gibi uygulamalara odaklanmaktadır (Danford, Richardson, Stewart, Tailby ve Upchurch, 2008; Beauregard ve Henry, 2009; Chuang ve Liao, 2010; Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes, Brown, 2011; Carlier, Llorente ve Grau, 2012; Bardoel, Pettit, De Cieri ve McMillan, 2014).

2.3.1.1.7. Hizmet performansına dayalı ödüllendirme

Hizmet sektöründe ödüllendirme, işgörenlerin hizmet performanslarına göre ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir. Otel işletmeleri, kaliteli hizmet sunumu için işgörenlerin gösterdiği çabayı ödüllendirmelidir (Boshoff ve Allan, 2000: 66). Ödüllendirme sadece işgörenleri kaliteli hizmet sunmaya teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri şikâyetleriyle daha fazla ilgilenmeye motive eder (Babakus, Yavas, Karatepe ve Avci, 2003: 276). Uygun ödüllendirme politikalarına sahip olmak, ön cephe hizmet işleri için önemlidir. Bu tür işler genellikle düşük ücretli pozisyonlardır. Bu nedenle yüksek hizmet kalitesi için ödüllendirme önemli bir rol oynamaktadır. Örgütteki örnek hizmet çabaları için uygun ücret düzeylerinin ve diğer tür ödüllerin bulunması üst yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığını gösterir (Karatepe ve Karadas, 2012: 618). Diğer taraftan, işgörenler ödüllendirildiği zaman

(örneğin, ikramiye, maaş yükselmesi), mükemmel bir hizmet için motive olacakları söylenebilir (Liao ve Chuang, 2004: 46).

2.3.1.2. Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının içsel uyumu

SİKY'nin içsel uyum varsayımı gereği, yüksek performanslı İK uygulamalarının içsel olarak uyumlu olması gerekmektedir (Delery, 1998: 291, 292). İçsel uyum, uygulamalar arasında sinerji yaratabilir. Yani ortak etki bireysel parçaların toplamından daha büyük olabilir (Shin ve Konrad, 2017: 976). Uygulamaların sinerji yaratıp yaratmaması bir birleriyle uyumuna bağlıdır (Wall ve Wood, 2005: 431). Örneğin, Ichinowski, Shaw ve Prennushi (1997) birbirini tamamlayan İK uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisinin, bireysel uygulamalardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, Huselid (1995:636) yüksek performanslı İK uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinin, bu uygulamalar arasındaki iç uyum derecesine ve bu uygulamaların firmanın rekabet stratejiyle uyumuna bağlı olduğu belirtmektedir. Bu nedenle hangi uygulamaların birlikte uygulanacağı önem taşımaktadır. Aşağıda bu araştırmanın niçin bazı uygulamaları birlikte ele aldığı tartışılacaktır.

Seçici işe alma uygulamaları eğitim programlarının etkinliğini artırabilir. Bunun tersi de mümkündür. İşe uygun işgörenlerin istihdam edilmemesi eğitim faaliyetlerini zorlaştırabilir (Chadwick, 2010: 91). Performans değerlendirme olmaksızın ödüllendirme uygulamaları adaletsizliğe yol açabilir (Bartol, Durham ve Poon, 2001: 1108, 1109). Bu nedenle ödüllendirme sisteminin etkin bir performans değerlendirme sistemiyle bütünleştirilmesi gerekmektedir (Banks ve Kepes, 2015: 358). Güçlendirme programları uygun eğitim ve ödüller olmadan başarısız olabilir. Benzer şekilde, işgörenler güçlendirilmemiş ve ödül verilmemişse, eğitim programları da başarısız olabilir (Karatepe ve Karadas, 2012: 618 Karatepe, Baradarani, Olya, Ilkhanizadeh ve Raoofi, 2014: 53).

Örgüt, takip edilen stratejiler, hedefler ve müşteri memnuniyeti gibi konular hakkında işgörenlerle bilgi paylaşmadığı takdirde, diğer tüm uygulamalar değerini yitirebilir (Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005: 80; Domínguez-Falcón, Martín-Santana ve Saá-Pérez, 2016: 493; Fong, Ooi, Tan, Lee ve Yee-Loong Chong, 2011: 706, 710). Örneğin, hizmet kalitesini geliştirme konusunda müşterilerin önerileri işgörenlerle paylaşılmıyorsa, hizmet kalitesini iyileştirmek için verilen eğitimler yararsız olacaktır (Liao ve diğerleri,

2009: 374, 378). Bu nedenlerle bilgi paylaşımının diğer uygulamalarla beraber ele alınması gerekmektedir. Son olarak işgörenlere iş-yaşam dengesi için gerekli koşullar sağlanmamışsa tüm uygulamalar anlamını yitirebilir, amacına ulaşmayabilir (White, Hill, McGovern, Mills ve Smeaton, 2003: 177, 180). Yukarıdaki bilgilere dayanarak, ele alınan İK uygulamalarının birbirini tamamladığını ve ortak varlıklarının sinerji yaratabileceğini söylemek mümkündür. Bu uygulamalar otel endüstrisi açısından ele alındığında, seçici işe alma ve eğitim uygulamaları işgörenlerin hizmet yeterliliklerinin geliştirilmesine imkân vermektedir. Performans değerlendirme, ödüllendirme ve iş- yaşam dengesi uygulamaları işgörenlere hizmet kalitesini artırma motivasyonu sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı ve güçlendirme uygulamaları ise, işgörenlerin hizmet sunum kalitesini geliştirmelerine fırsat vermektedir (Liao ve Chuang, 2004: 45, 46; Tang ve Tang, 2012: 886). Sonuç olarak bütün bu uygulamalar bir sistem olarak birlikte uygulandığında, sinerji meydana getirecekler ve performansı artıracaklardır (Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2016: 750).

2.3.1.3. Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanan araştırmalar

Alanyazında hizmet odaklı İK uygulamalarına odaklanan sınırlı (sekiz tane) sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar Çizelge 2. 1’de özetlenmiştir. Liao ve diğerleri (2009) hizmet odaklı İK uygulamalarının insan sermayesi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel destek aracılığıyla işgören hizmet performansını artırdığını tespit etmiştir. Chuang ve Liao (2010) İK uygulamalarının işgören ve müşteri odaklı örgütsel iklim oluşturmak suretiyle hizmet performansını artırdığını tespit etmiştir. Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake (2012) hizmet odaklı İK uygulamalarının psikolojik güçlendirme vasıtasıyla işgören hizmet performansını artırdığını ve bu ilişki mekanizmasında hizmet odaklı stratejinin koşulsal bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Jiang ve diğerleri (2015) hizmet odaklı İK uygulamalarının, hizmet iklimi ve kolektif müşteri bilgisi yaratmak suretiyle işgören hizmet performansını artırdığını tespit etmiştir. Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake (2016) hizmet odaklı İK uygulamalarının kolektif insan sermayesini ve hizmet odaklılığı artırmak suretiyle bireysel hizmet kalitesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Chao ve Shih (2016) hizmet odaklı İK uygulamalarının hizmet odaklı beceriler artırmak suretiyle örgütsel performansı artırdığını ve müşteri odaklı işletme stratejisinin bu ilişkide koşulsal bir rol oynadığını tespit etmiştir. Wang ve Xu (2017) hizmet odaklı İK uygulamalarının hizmet becerisini, motivasyonunu ve fırsatını artırmak suretiyle işgören hizmet performansını artırdığını tespit

etmiştir. Hong, Jiang, Liao ve Sturman, (2017) hizmet kalitesi odaklı İK uygulamalarının işgören hizmet performansı vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığını tespit etmiştir.

Çizelge 2.1. Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanan araştırmaların özeti

Referans	Araştırma Dizaynı	Örnekleme	İK Uygulamaları Paketi	Ana Bulgular
Liao, Toya, Lepak ve Hong, (2009)	Boylamsal	<u>Banka şubeleri</u> Yönetici (N=292), İşgören (N=830) Müşteri (N=1.772)	Hizmet odaklı; • Eğitim • Bilgi Paylaşımı • Katılım • Ödüllendirme • Performans değerlendirme • İçsel hizmetler • Hizmet takdir hakkı	Hizmet odaklı İKY uygulamaları beşeri sermaye, psikolojik güçlendirme ve örgütsel destek aracılığıyla işgören hizmet performansını artırmıştır
Chuang ve Liao, (2010)	Boylamsal	<u>Hizmet İşletmeleri</u> (perakende satış mağazaları, restoranlar, kafeler, kuaför ve güzellik salonları) Yönetici (N=194) İşgören (N= 1.193)	Hizmet odaklı; • Seçici işe alma • Eğitim • Katılım • Performans değerlendirme • Ödüllendirme • Yardım hizmetleri (Caring)	Hizmet odaklı İKY uygulamaları işgören ve hizmet odaklı iklim aracılığıyla işgören hizmet performansını artırmıştır
Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otaye, (2012)	Kesitsel Araştırma	<u>Banka Şubeleri</u> Kıdemli işgören (N=258) Kıdemsiz işgören (N=258)	Hizmet odaklı; • Kapsamlı eğitim • Bilgi paylaşımı, • Kendi kendini yöneten hizmet takımları ve katılım, • Ücret • İş tasarımı, • Performans değerlendirme • İçsel hizmet • Hizmet takdir hakkı	Hizmet odaklı İK uygulamalarının psikolojik güçlendirme vasıtasıyla işgören hizmet performansını artırmış ve bu ilişki mekanizmasında hizmet odaklı strateji koşulsal bir rol oynamıştır
Jiang, Chuang ve Chiao, (2015)	Boylamsal	<u>Perakende mağazaları</u> Yönetici (N=142) İşgören (N=569)	Hizmet odaklı; • İşe alma • Eğitim • Performans değerlendirme • Ödüllendirme • Katılım • Yardım hizmetleri (Caring)	Hizmet odaklı İK uygulamalarının, hizmet iklimi ve kolektif müşteri bilgisi yaratmak suretiyle işgören hizmet performansını artırmıştır
Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otaye (2016)	Kesitsel Araştırma	<u>Banka</u> Alt düzey yönetici (N=392)	Hizmet odaklı; • Kapsamlı eğitim • Bilgi Paylaşımı • Kendi kendini yöneten hizmet takımları ve katılım, • Ücret • İş tasarımı, • Performans değerlendirme • İçsel hizmet, • Hizmet takdir hakkı	Hizmet odaklı İK uygulamalarının kolektif insan sermayesi ve hizmet odaklılığı artırmak suretiyle bireysel hizmet kalitesine katkı sağlamıştır
Chao ve Shih, (2016)	Kesitsel Araştırma	<u>Hizmet İşletmeleri</u> Üst düzey yönetici (N=551) Hat yöneticisi (N=1024) İK yöneticisi (N=544)	Hizmet odaklı; • İşe Alım • Ücret • Eğitim • Performans değerlendirme • Katılım • Kariyer gelişimi	Hizmet odaklı İK uygulamaları hizmet odaklı beceriler artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmış ve müşteri odaklı işletme stratejisinin bu ilişkide koşulsal bir rol oynamıştır

Çizelge 2.1. (devam) Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarına odaklanan araştırmaların özeti

Wang ve Xu (2017)	Kesitsel Araştırma	<u>Banka Şubeleri</u> Sınır birim yöneticileri ve işgörenleri (N=568)	Hizmet odaklı; • İşe alma • Eğitim • Performans değerlendirme • Ödüllendirme • Katılım • Yardım hizmetleri (Caring)	Hizmet odaklı İK uygulamaları hizmet becerisi, motivasyon ve fırsatlarını artırmak suretiyle işgören hizmet performansı artırmıştır
Hong, Jiang, Liao ve Sturman, (2017)	Kesitsel Araştırma	<u>Oteller</u> Genel müdür (N=152) İK yöneticisi (N=75)	Hizmet odaklı; • Seçim • Eğitim • Performans değerlendirme • Ödüllendirme • Katılım ve takım çalışması • Bilgi paylaşımı	Hizmet kalitesi odaklı İK uygulamaları işgören hizmet performansı vasıtasıyla örgütsel performansı artırmıştır
Araştırma kapsamında SSCI (Social Science Citation Index) kapsamındaki dergilerde yayımlanan araştırmalar dikkate alınmıştır.				

2.4. İşgörenlerin İnsan Kaynakları Atıfları

Son otuz yıldır, SİKY araştırmacıları insan kaynakları uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaktadırlar. Araştırmacılar genellikle, uygun şekilde tasarlandığında, İK uygulamalarının örgütsel performansı artırdığı fikrini desteklemişlerdir (Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996). Fakat güncel araştırmalar, önceki araştırmaların iki değişkenin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğu hakkında teorik anlayışımıza pek katkıda sağlamadığını ileri sürmektedirler (Wright ve Nishii, 2006: 8; Nishii, Lepak ve Schneider, 2008: 503, 504). Esasen bu eleştiri İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla performansı artıracağına dair ilişki mekanizmasını hedef almaz, bu eleştirinin asıl hedefi: önceki araştırmaların, İK uygulamalarına yönelik işgörenlerin algı ve yorumlarını ihmal etmiş olmalarıdır (Lepak, Jiang, Han, Castellano ve Hu, 2012: 232). İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla, performansı artırması, işgörenlerin uygulamalara yönelik geliştirdiği atıf ve yorumlara bağlıdır (Hope Hailey ve diğerleri, 2005: 50; Van De Voorde ve Beijer, 2015: 62, 63). Atıf teorisi, insanların dışsal olaylara nasıl anlam yükledikleriyle ilgilidir. Bireyler meydana gelen olaya göre değil, olayın niçin meydana geldiğine dair inançlarına göre tepkiler geliştirmektedirler (Kelley ve Michela, 1980: 488, 489; Spilka, Shaver ve Kirkpatrick, 1985: 10). Atıf teorisi bağlamında, işgörenler İK uygulamalarının altında yatan sebeplere göre davranış geliştirmektedirler (Sanders ve Yang, 2016: 204). Yani işgörenlerin İK uygulamalarının nedenleriyle ilgili yaptığı atıflar olumlu veya olumsuz

davranışlar sergilemelerinde önemli olmaktadır (Bowen and Ostroff, 2004: 208; Nishii ve Wright, 2008: 231, 232). Bu nedenle, İK uygulamaları, işgören davranışları ve örgütsel çıktılar arasındaki nedensel zincirde, işgörenlerin İK uygulamalarına yönelik atıfları, işgören davranışlarından ve tutumlarından önce gelmesi gerekmektedir (Fontinha, José Chambel ve De Cuyper, 2012: 834). Bu noktada, konunun daha iyi anlaşılması için bir ayrıma dikkate çekmekte yarar bulunmaktadır. İşgörenlerin İKY atıfları ve İKY uygulamalarının varlığına dair algıları birbirinden farklıdır. Bu farklılığı şöyle izah etmek mümkündür. İşgörenler bir İKY uygulamasının örgütte mevcut olduğuna ve uygulandığına dair inancı paylaşımlarına rağmen, İK uygulamalarının örgüt tarafından uygulanma gerekçesine (örn: bu uygulama beni sömürmek veya bende daha fazla yararlanmak için var) itiraz edebilirler (Shantz, Arevshatian, Alfes ve Bailey, 2016: 175).

İK uygulamaları ve performans ilişkisinde İK atıflarının rolünü Nishii, Lepak ve Schneider (2008) alanyazına kazandırmışlar ve İK atıflarını “işgörenlerin belirli İK uygulamalarıyla ilgili yönetimin niyetine yönelik yaptığı nedensel açıklamalar” olarak tanımlamışlardır (s. 507). Kısaca, bu araştırmacılar İK uygulamalarının örgütte neden var olduğuna dair işgören yorumlarına odaklanmışlardır. Araştırmacıların ana fikri şudur: işgörenler, İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinin altında yatan yönetsel amaç hakkında yaptıkları atıflara dayanarak, İK uygulamalarına davranışsal olarak yanıt vermektedirler (s. 505).

Nishii, Lepak ve Schneider (2008: 518) İK uygulamalarının niçin yapıldığına dair dört içsel ve bir dışsal olmak üzere beş muhtemel İK atfı ileri sürmüştür. Bu atıflar şunlardır: 1) hizmet kalitesini artırma; 2) işgören iyiliğini ve refahını artırma; 3) işgörenleri sömürme; 4) maliyetleri azaltma; 5) sendika gereksinimlerini yerine getirme. İK uygulamalarının yönetimin *hizmet kalitesini* ve *işgören iyiliğini ve refahını artırma* niyetiyle tasarlandığına yönelik atıflar işgören tutumlarını olumlu yönden etkileyebilecek işgören değerlendirmelerini içermektedir. Diğer taraftan, İK uygulamalarının maliyetleri *azaltmak* ve işgörenleri *sömürmek* niyetiyle yapıldığına dair İK atıfları işgören tutumlarını olumsuz yönden etkileyebilecek İK atıflarını içermektedir. Bu iki olumlu ve iki olumsuz İK atfının yanı sıra, İK uygulamalarının dışsal baskılara tepki olarak tasarlanmış olduğuna dair dışsal bir atıf bulunmaktadır. Dışsal atıf, İK uygulamalarının işçi birliklerinin (sendika) baskılarına uyma niyetiyle tasarlandığına dair atıfları içermektedir (Nishii, Lepak ve Schneider, 2008: 505). Daha açıklayıcı olmak gayesiyle, İK atıflarına dair bir örnek Çizelge 2. 2’de sunulmuştur.

Çizelge 2.2. İK uygulamalarına yönelik işgören atıflar

Gerekçeleştirme ihtiyacı	Uygulamalara yönelik atıflar
Bu uygulama niçin var?	• Maliyetleri azaltmak için
	• Beni sömürmek için
	• Hizmet kalitesini artırmak için
	• Beni refahım ve iyiliğim için
	• Sendika baskı yaptığı için

Nishii ve diğerleri (2008: 520) yukarıdaki teorik bilgilere dayalı olarak geliştirdikleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutmuşlardır. DFA sonuçlarına göre hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini-refahını artırma atıfları tek faktör altından toplanmıştır. Araştırma bağlamının hizmet sektörü olduğu göz önüne alındığında, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Çünkü hizmet sektöründe işgörenlerin kaliteli hizmet sunmaları örgütlerin işgören iyiliğini ve refahını gözetip, gözetmemelerine bağlıdır. Hizmet kalitesini artırmak için tasarlanan İK uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için, işgörenlerin bu uygulamaların hem hizmet kalitesini artırmak hem de kendi iyi oluşlarına (well-being) ve refahlarına katkı sağlamak için yapıldığını düşünmeleri gerekmektedir. Bu nedenle bu iki atfın kalite ve işgören refahı-iyiliğini/iyi oluşunu artırma atfı olarak birleştirilmesi son derece yerindedir.

Bu araştırma kapsamında, İK uygulamalarını hizmet kalitesini artıracak şekilde tasarlamamız nedeniyle, hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini-refahını artırma atıflarına odaklanıyoruz. İK uygulamalarının olumlu işgören davranışlarına dönüşmesi için, işgörenlerin bu uygulamaların hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırmak için tasarlandığına inanmaları gerektiğini düşünüyoruz. Bu bakımda, önceki araştırmaların (Shantz ve diğerleri, 2016) bir örgütün gerçek stratejik niyeti hizmet kalitesini artırmak olsa bile, işgörenlerde böyle bir kanaat oluşmamışsa, ulaşılmak istenen hedeflerin akamete uğrayacağı varsayımını paylaşıyoruz. Çizelge 2. 3'te İK uygulamaları, stratejik yönelim ve İK atıfları arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Çizelge 2.3. İK atıfları tipolojisi (Nishii ve diğerlerinin (2008) çalışmasından yararlanarak hazırlanmıştır)

Uygulamalar	Strateji	İK Atıfları
Yüksek Performans odaklı İK Uygulamaları	Kalite Odaklılık	Hizmet Kalitesini Artırma İşgören İyiliğini Artırma
Kontrol Odaklı İK uygulamaları	Maliyet Odaklılık	İşgörenleri Sömürme

2.4.1. İK Atıflarına Odaklanan Araştırmalar

Alanyazında İK atıflarına odaklanan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmaların bulgularına yer verilecektir. Nishii ve diğerleri (2008) hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atfının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme atfının ise iş tatminini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Fontinha ve diğerleri (2012) örgütsel bağlılığı, bağlılık odaklı İK atıflarının¹olumlu, kontrol odaklı İK atıflarının ise olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Van De Voorde ve Beijer (2015) yüksek performanslı İK uygulamalarının işgören iyiliği odaklı İK atıflarını artırmak suretiyle örgütsel bağlılığa katkı sağladığını, performans odaklı İK atıflarının² işe bağlı gerginliği artırdığını tespit etmiştir. Shantz ve diğerleri (2016) performans odaklı İK atıflarının işe bağlılığı artırırken, maliyet odaklı İK atıflarının ise iş yükünü artırmak suretiyle tükenmişliği artırdığını ortaya koymuştur. Tandung (2016) hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atfının iş tatminini artırırken, işten ayrılma niyetini azalttığını; maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme atfının ise iş tatminini azaltırken, işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmiştir. Bu araştırmaların genel bir özeti Çizelge 2. 4'e sunulmuştur.

¹ İşgörenlerin iyiliğini ve hizmet kalitesini artırma atfına işaret etmektedir.

² İşgörenleri sömürme veya onlardan daha fazla yararlanma yoluyla performansı artırma atfına işaret etmektedir

Çizelge 2. 4. İK atıflarına odaklanan araştırmalar

Referans	Araştırma Dizaynı	Örneklem	İK Atıfları	Ana Bulgular
Nishii ve diğerleri (2008)	Kesitsel araştırma	<u>Market zinciri</u> Yönetici (N=1100) İşgören (4500)	- Hizmet kalitesini artırma - İşgören iyiliğini artırma - İşgörenleri sömürme - Maliyetleri azaltma - Sendika gereksinimleri yerine getirme.	Hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atfı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme atfı iş tatminini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir
Fontinha ve diğerleri (2012)	Kesitsel araştırma	<u>Dış kaynak işletmeleri</u> İşgören (N=158)	- Bağlılık odaklı İK atıfları - Kontrol odaklı İK atıfları	Bağlılık odaklı İK atıfları örgütsel bağlılığı olumlu, Kontrol odaklı İK atıfları olumsuz yönde etkilemektedir
Van De Voorde ve Beijer (2015)	Kesitsel araştırma	Kar amacı güden ve gütmeyen örgütler (finansal hizmetler, sağlık hizmetleri, eğitim, kamu ve imalat sektörü) İşgören (N=1065)	- İşgören iyiliği odaklı İK atıflar - Performans odaklı İK atıfları	YPIKU'ları işgören iyiliği odaklı İK atıflarını artırmak suretiyle örgütsel bağlılığa katkı sağlamaktadır. Performans odaklı İK atıfları işe bağlı gerginliği artırmaktadır
Shantz ve diğerleri (2016)	Kesitsel araştırma	<u>İnşaat ve danışmanlık firmaları</u> İşgören (N=180)	- Performans odaklı İK atıfları - Maliyet odaklı İK atıfları	Performans odaklı İK atıfları işe bağlılığı artırırken, maliyet odaklı İK atıfları iş yükünü artırmıştır. Maliyet odaklı İK atıfları iş yükünü artırmak suretiyle tükenmişliği artırmıştır.
Tandung (2016)	Kesitsel araştırma	Ticari hizmetler, imalat ve kamu sektörü İşgören (N=454)	- Hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma - Maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme	Hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atfı iş tatminini artırırken, işten ayrılma niyetini azaltmıştır. Maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme atfı iş tatminini azaltırken, işten ayrılma niyetini artırmıştır.
SSCI (Social Science Citation Index) kapsamındaki dergilerde yayımlanan araştırmalar dikkate alınmıştır.				

2.5. Örgüte Güven

İKY uygulamalarının performansı nasıl artırdığını daha iyi anlamak için nedensel ilişki zinciri geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İlişki zinciri, kara kutu problemini çözülmesinde kilit konulardan biri olarak kabul edilmektedir (Purcell, Kinnie, Swart, Rayton ve Hutchinson, 2009: 8, 9). Araştırmalar örgüte güvenin bu ilişki zincirinde önemli bir aracı değişken olabileceğini savunmaktadır (Appelbaum ve diğerleri, 2000; Innocenti, Pilati ve Peluso, 2011). Buradaki ana mesele, örgüte güvenin ilişki zincirinde hangi konumda olacağıdır. Bu araştırmada İKY atıflarının örgüte güveni artıracağı iddia edildiği için örgüte güvenin İKY atıflarından sonra gelmesi gerektiği düşünülmektedir.

İKY uygulamaları güven oluşturmak için son derece önemli bir faktördür (Whitener, 2001: 517). Bu nedenle İK uygulamaları ve güven arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 450, 451) Fakat atıf teorisine göre, işgörenler uygulamaların arkasında yatan niyetlere göre eylemler gerçekleştirmektedirler (Van De Voorde ve Beijer, 2015: 62). Bu açıdan, işgörenlerin İKY uygulamalarının arkasındaki niyetleri algılayış biçimleri örgüte olan güvenlerini etkileyebilmektedir (Alfes, Shantz ve Truss, 2012: 412, 413).

Güven, istikrarlı bir işgören-örgüt ilişkisi için vazgeçilmez bir bileşendir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 832; Xu, Loi ve Ngo, 2016: 495). Örgütün güvenilirliği, işgörenin kendisine yararlı veya en azından zararlı olmayan bir eylem gerçekleştireceğine dair olan beklentisinden kaynaklanmaktadır (Maguire ve Phillips, 2008: 372; Rubel, Kee, Rimi ve Yusoff, 2017: 285). Güven kavramı, evrensel bir tanımdan yoksun olsa da (Macky ve Boxall, 2007: 541), alanyazında yaygın olarak iki tanımının kullanıldığı görülmektedir. Bu iki tanım alanyazındaki güven kavramının karmaşık yapısını önemli ölçüde açıklığa kavuşturmuştur. Bu tanımların her ikisi de, bir tarafın diğer tarafa karşı “*savunmasız olma istekliliğine*” (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 347; Colquitt, Scott ve LePine, 2007: 909) ve “*bir tarafın diğer taraftan olumlu beklentilerine*” (Fulmer ve Gelfand, 2012: 1171), gönderme yapmaktadır. Mayer, Davis, and Schoorman (1995: 712) güveni, “bir tarafın, diğer tarafı izleme ya da kontrol etme gereği duymaksızın (irrespective), diğer tarafın kendisi için önemli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamıştır. Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998:395) ise, güveni, “başka birinin davranış ve niyetlerinin olumlu olacağı beklentisine dayanarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır. Savunmasızlık, karşılıklı bağımlılığın ve riskin bir fonksiyonudur. Bu nedenle, güven diğer tarafın fayda sağlayacağı veya en azından zarar vermeyeceği yönündeki olumlu beklentiye dayanan bağımlılıkla ilişkili riskleri kabul etme kararını içermektedir (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six ve Skinner, 2015: 439). Güvenmek, riskleri kabul etme anlamına gelmektedir. Güven ilişkileri yanlış kurgulanmışsa, güvenenin kazanacağı çok az şey, kaybedeceği çok şey olabilir (Searle, Weibel ve Den Hartog, 2011: 144, 145). Örneğin, gözlerinizi kapatıp, geriye doğru başkasının kollarına kendinizi bırakırsanız, diğerinin sizi yakalayacağına güvenirsiniz. Gözlerinizi kapatmanız ve düşmeniz bir risktir. Bu riski göze almanız, diğer kişiyle aranızdaki güven ilişkisine bağlıdır (Caldwell ve Clapham, 2003: 350).

Güven, kesin bir tanım yapmayı zorlaştıran karmaşık bir doğaya sahiptir. Çünkü dikkatle incelenmesi gereken birçok yönü bulunmaktadır (Whitener, 2001: 518). Örgütsel ortamda güvenin kavramsallaştırması, odak nesnesine bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Rousseau ve diğerleri, 1998: 395). Güven, hem mikro düzeyde (kişiler arası güven, amire güven) hem de makro seviyede (üst düzey yönetime, işverene ve örgüte güven) ele alınmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 268; Gillespie, 2012: 179). Daha açık bir anlatımla, örgütsel güven, başka bir tarafın niyet veya davranışlarına karşı savunmasızlıktan kaynaklanan algılar ile ilgilidir. Bu bağlamda diğer taraf, iş arkadaşları, yöneticilere veya örgüt olabilir (Searle ve Dietz, 2012: 334). Güven kavramına makro düzeyde yaklaşan araştırmalarda, üst yönetime güven, işverene güven ve örgüte güven kavramlarının birbirinin yerine kullanıldıkları görülmektedir (Chen, Aryee ve Lee, 2005: 459). Bunun nedeni, örneklemde yer alan örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak işgörenlerin kimi kendine muhatap gördüğünün değişmesidir. Küçük bir örgütte yer alan bir işgören doğal olarak işvereni kendisine muhatap olarak görmektedir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel bağlamda güven üzerine yapılan araştırmaların başlıca üç alana odaklandığı görülmektedir: kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven (Tan ve Tan, 2000: 242). Güven kavramına mikro düzeyde yaklaşan araştırmalar giderek artıyor olmasına rağmen, örgüte güven kavramına daha az dikkat çekildiği görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001: 452; Tan ve Lim, 2009: 45; Eberl, Clement ve Möller, 2012: 343). Örgüte güven, kişiler arası güvenden farklıdır (DeConinck, 2010: 1351). Kişiler arası güven, işgörenler ile çalışma arkadaşları ve yöneticiler arasındaki güven ilişkilerine odaklanırken, örgüte güven işgören ve örgüt arasındaki güven ilişkilerine odaklanmaktadır (Möllering, Bachmann ve Hee Lee, 2004: 560, 561). Örgüte güven, belirli bir bireye değil, örgütün kolektif özelliklerine bağlıdır ve bir örgütün güvenilir, açık/şeffaf, iyi niyetli, ön görülebilir ve tehdit unsuru olmayacağına dair inançları içermektedir (Alfes, Shantz ve Truss, 2012: 410). Dolayısıyla, örgüte güven, bireysel aktörlerin özelliklerine indirgenemeyen ve bu aktörler değiştiğinde bazı faaliyetlerin sürekliliğini sağlayan genel örgüt yapısının kolektif özelliklerine bağlıdır. Örgüte güven, hem örgütlerin kurumsallaşmış süreçleri ve ilkeleri hem de örgüt temsilcilerinin bu soyut süreçleri ve ilkeleri yürürlüğe koyma biçimlerinin dikkate alınmasını gerektirmesi nedeniyle kişiler arası güvenden farklılaşmaktadır (Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis ve Skinner, 2011: 1070, 1071).

İşgörenlerin örgüte güveni, örgütsel kararların sonuçlarına ve örgütün söz ve eylemlerinin doğrudan tecrübe edilmesine bağlıdır (Costigan, Ilter ve Berman, 1998: 304; Hummels ve Roosendaal, 2001: 91; George, 2003: 388). Örgütün güvenilirliği hakkındaki kararlar, işyerindeki gündelik deneyimlerle oluşmakta ve gelecekte örgütten neler bekleneceği konusunda işaret vermektedir (Kiefer, 2005: 881). Örgütlerin İKY sistemleri de kişilerden bağımsız olarak, örgütlerin genel politika ve kararları doğrultusunda şekillenmekte ve işyerindeki gündelik deneyimlerin bir parçası olmaktadır (Tzafrir, 2005: 1601, 1602). Bu nedenle, İKY uygulamalarının güvene ilişkin örgütsel sonuçlarını anlamak için güven kavramına makro açıdan yaklaşmak gerekmektedir (Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher, 2011: 10). Diğer bir ifadeyle, İKY uygulamalarının örgütün strateji ve politikalarının bir yansıması olduğu göz önüne alındığında, İKY uygulamalarının işgören çıktıları üzerindeki etkilerini anlamada kişiler arası güvenden ziyade, örgüte güven önemli bir rol oynamaktadır (Gillespie ve Dietz, 2009: 131, 132; Vanhala ve Ritala, 2016: 98, 100). İşgörenler örgüt içerisinde birden fazla aktörle (çalışma arkadaşları, yöneticiler) güven ilişkisine girseler de, İKY uygulamalarının doğurduğu güvenin hedefi doğrudan doğruya örgüt olmaktadır (Alfes, Shantz ve Truss, 2012: 410; Eberl, Clement ve Möller, 2012: 343).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, bu araştırmada örgüte güven kavramına odaklanılmakta olup, şu tanım takip edilmektedir: “örgütün öngörülebilir, tutarlı, açık dürüst ve iyi niyetle davranacağına dair işgörenlerin beklentileri ve inançları” (Robinson ve Rousseau, 1994: 248; Maguire ve Phillips, 2008: 372). Bu kavramsallaştırma, işgörenlerin yararlı ya da en azından kendilerine zararlı olmayan eylemler ile karşılaşacakları varsayımına dayanmakta olup (Tan ve Tan, 2000: 243; Deery, Iverson ve Walsh, 2006: 167; Restubog, Hornsey, Bordia ve Esposito, 2008: 1379), örgütün güvenilirliğinin genel bir değerlendirmesini içermektedir (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008: 112). Kullanılan tanım, yukarı da belirtilen iki ana güven tanımının (Mayer ve diğerleri, 1995: Rousseau ve diğerleri, 1998), *güvenilen taraftan olumlu beklenti* vurgusuyla uyumludur. Kavramsallaştırma hakkında bilgi verdikten sonra, kafa karışıklılığına ve kavramsal anarşiye sebebiyet vermemek için şu konuyu açıklığa kavuşturmakta yarar görmekteyiz: alanyazında örgütsel güven ve örgüte güven kavramları tutarsız bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kavramların her ikisi de aynı anlama gelmemektedir. Örgütsel güven, hem kişilerarası güveni hem de örgüte güveni kapsayan şemsiye bir kavramdır (Möllering, Bachmann ve Hee Lee, 2004: 560; Vanhala ve Ahteela, 2011: 871).

Değınilmesi gereken diğler bir konuda gúven kavramının nasıl ölçúleceğidir. Yönetim ve örgüt yazınında gúven kavramı tek boyutlu veya çok boyutlu olarak ele alınmaktadır (Sousa-Lima, Michel ve Caetano, 2013: 419). Örneğın, McAllister (1995) gúveni, bilişsel temelli gúven ve duygusal temelli gúven olarak ikiye ayırırken, Gabarro ve Athos (1976) gúveni tek boyutlu olarak ele almıştır. Alanyazında, çok boyutlu gúven kavramsallaştırmalarının kişilerarası güvene odaklandığı görúlrken (Gillespie ve Mann, 2004; Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata ve Rich, 2012), tek boyutlu gúven kavramsallaştırmalarının ise örgüte güvene odaklandığı görúlmektedir (Aryee ve diğlerleri, 2002; Aryee ve Chen, 2004; Begley, Lee ve Hui, 2006; Montes ve Irving, 2008; Dulac Coyle-Shapiro, Henderson, ve Wayne, 2008; Sousa-Lima, Michel ve Caetano, 2013; Xu, Loi ve Ngo, 2016). Bu araştırma örgüte yönelik genel gúven düzeyini değlerlendirme gayesinde olduğu için gúveni tek boyutlu olarak ele alan araştırmaları takip etmektedir.

Bu araştırma gúven kavramının teorik arka planının incelemeyi amaçlamamaktadır. Araştırma kurgusu içerisinde örgüte gúven kavramı sadece bir aracı değışken olarak ele alınmaktadır. Onun ötesinde gúven modelleri ve türlerine (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Mishra, 1996; Dirks ve Ferrin, 2002), yönelik bir katkı sağlama gayesi güdülmemektedir. Bu nedenle, sadece örgüte gúven kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Zira gúven modelleri ve türleri ulusal yazında (örn: Tüzün, 2007), çokça ele alınmıştır.

2.6. Duygusal Bağlılık

Örgütsel davranış yazınında örgütsel bağlılık uzun bir geçmişe sahiptir. Bağlılığın ne anlama geldiğı Becker'ın (1960) yan bahis kuramından, Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli bağlılık modeline kadar geniş bir perspektifte ele alınmıştır. Bu araştırma bağlılığın uzun bir geçmişe sahip teorik gelişimini ele almak gayesinde değildir. Esasen bu araştırma kapsamında bağlılık bir aracı değışken olarak ele alındığı için sadece hangi bağlılık kavramsallaştırmasına niçin odaklanıldığı gerekçelendirilecektir. Fakat yazın tamamen görmezden gelinmeyecek ve yazında çokça üzerinde durulan (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen 1991), kavramsallaştırmalara yer verilecektir.

Mowday, Steers ve Porter (1979:226) örgütsel bağlılığı; “kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü” olarak tanımlamıştır. Daha sonra, Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığa yönelik üç bileşenli (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) bir model

ileri sürmüştür: *Duygusal bağlılık*, “işgörenin örgüt ile duygusal bağ kurmasını, özdeşleşmesini ve örgüte dahil olmasını”; *normatif bağlılık*, “kişinin örgütte kalmaya yönelik yükümlülük hissini”; *devam bağlılığı*, “kişinin örgütten ayrılması sonucunda katlanacağı kişisel maliyetlerin farkından olma derecesini” ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu üç boyutun doğasını şu şekilde açıklamak mümkündür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip kişiler, örgütte istedikleri için kalır. Güçlü devam bağlılığa sahip kişiler örgütte kalmak zorunda oldukları için kalır. Güçlü normatif bağlılığa sahip kişiler, örgütte kalmaları gerektiğini hissettikleri için kalır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Modelde yer alan her bir bileşenin çeşitli öncüllere ve sonuçlara göre farklı ilişki düzeyler gösterdiği araştırmalar tarafından doğrulanmıştır. Bu bakımdan, her bir bileşenin farklı bir doğaya sahip olduğunu ve örgütsel bağlılık üst kavramını oluşturmak yerine, bağlılığın birer türleri olduğunu söylemek mümkündür (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 40).

İK araştırmalarında örgütsel bağlılığa yönelik farklı kavramlaştırmalar kullanılmaktadır. Bununla beraber, İKY uygulamaları açısından belki de en önemli olanı, duygusal bağlılık kavramıdır (Wright ve Kehoe, 2008: 8, 9). Araştırmalar İK uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Payne ve Huffman, 2005). Diğer taraftan İK yazınında genellikle duygusal bağlılığa odaklanılmaktadır (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003). Bu araştırma, örgüte yönelik olumlu bir duyguyu, örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirme arzusunun ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymayı (Meyer ve Herscovitch, 2001: 304; Meyer ve Maltin, 2010: 324) yansıtmayı nedeniyle, duygusal bağlılık kavramına odaklanmaktadır. Yukarıda belirtilen gerekçelerin yanı sıra, şu gerekçelere de dayanılmaktadır. Birincisi, duygusal bağlılık, örgütsel deneyimlerden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. İkincisi, duygusal bağlılık, iş performansı, düşük devamsızlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli örgütsel sonuçlarla güçlü ve tutarlı bir biçimde ilişkilidir (Kehoe ve Wright, 2013). Üçüncüsü, yüksek performanslı İK uygulamaları ve performans sonuçları arasında köprü görevi gördüğü önceki araştırmalarca desteklenmiştir (Paré ve Tremblay, 2007; Takeuchi, Chen ve Lepak, 2009; Gong, Law, Chang ve Xin, 2009; Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012).

2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmalarında Performans Ölçüm Sorunu

İnsan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmalar performans ölçümüyle ilgili bir dizi sorunla karakteriz olmaktadır. Aşağıda bu soruna temas edilip, örgütsel performanstan hizmet performansına uzanan bir teorik tartışma gerçekleştirilecektir. Burada ki temel gaye, araştırma kapsamında performans ölçütü olarak kullanılan işgören hizmet performansı yapısının niçin seçildiğini etraflıca ortaya koymaktır.

Örgütsel performans bir örgütün hedeflerine ulaşma düzeyini gösteren en üst yapı olarak tanımlanmaktadır (Kanter ve Brinkerhoff, 1981: 327; Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan ve Rao, 2006: 111; Terry Kim, Lee, Paek ve Lee, 2013: 688). Örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. Geleneksel performans ölçümleri basit sonuç odaklı finansal göstergelere (aktif karlılık, satışlarda büyüme) odaklanırken (Dess ve Robinson, 1984: 265; Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803), çağdaş performans ölçümleri finansal göstergelerin yanı sıra, hizmet kalitesi, müşteri tatmini gibi finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999: 510; Richard, Devinney, Yip ve Johnson, 2009: 722, 723). İKY alanyazında genellikle finansal performans göstergelerine odaklanıldığı görülmektedir (Arthur 1994; Huselid, 1995). Bu yaklaşım müşteri ve işgörenlere ait performans göstergelerini ele almaması nedeniyle performansı hakkında sınırlı bir perspektif sunmaktadır (Truss, 2001: 1123).

Yüksek performanslı İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bir dizi sorun ile karakterize olmaktadır. Bu sorunlardan ilki, örgütsel performansın finansal açıdan değerlendirilmesidir (Purcell ve Kinnie, 2007: 536; Marchington, Wilkinson, Donnelly ve Kynighou, 2016: 377). Finansal göstergeler, İK uygulamaları ve işgören davranışlarıyla ilgisi olmayan iç ve dış değişkenlerden etkilenebildiği için ölçüm sonuçları tam olarak gerçeği yansıtamayabilmektedir. Yani, finansal performans göstergeleriyle İK uygulamaları arasındaki mesafe oldukça (nedensel mesafe sorunu) geniştir ve diğer örgütsel değişkenler tarafından etkilenebilmektedir (Guest, 1997: 273, 274; Boselie, Dietz ve Boon, 2005: 74, 75). Örneğin, İKY uygulamaları iyi bir şekilde tasarlanıp uygulanıyor olabilir, fakat örgüt yöneticileri işletme sermayesini akıllı bir şekilde yönetemeyerek finansal performansı düşürebilirler. Bu tür bir örgütte İKY uygulamalarının finansal performansa ne kadar katkı sağladığını tespit etmek oldukça zordur

(Paauwe, 2009: 135). Bu nedenle, İK-performans ilişkisine odaklanan araştırmaların daha yakın performans göstergelerine odaklanmaları tavsiye edilmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005: 77; Guest, 2011: 10; Zhang, 2011: 92; Van De Voorde, Paauwe ve Van Veldhoven, 2012: 394). Daha detaylı bir anlatımla, İKY sisteminin aktif karlılık (ROA) ve yatırım getirisi (ROI) gibi finansal göstergeleri açıklayabilme kabiliyeti oldukça zayıftır. Bu nedenle, SİKY araştırmacılarının tahmin gücünü ve doğruluğunu artırmak için daha dar/yakın performans göstergelerine odaklanmaları gerekmektedir (Lepak, Liao, Chung ve Harden, 2006: 251).

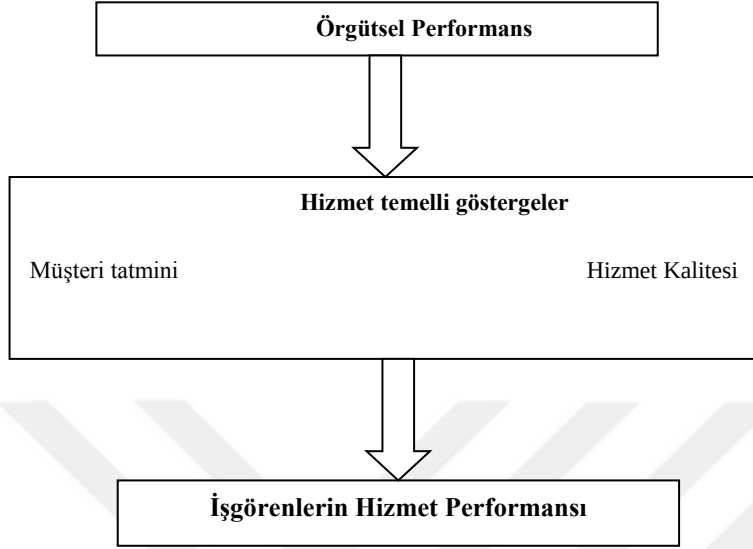
Araştırmacılar arasında örgütsel performans ölçümüyle ilgili bir görüş birliği bulunmamaktadır (Darwish, 2013: 3). Bununla birlikte, İKY alanyazında hem yakın ve uzak hem de performans ölçümlerinin kullanıldığı bilinmektedir (Guest ve Conway, 2011: 1687; Peccei ve Van De Voorde, 2016: 3). Finansal performans gibi uzak ölçümler, İK uygulamalarının kontrolünün dışında kalan ekonominin durumu gibi dış etkenlerden daha fazla etkilenme eğilimi gösterir. Bu nedenle, İKY uygulamaları personel devri, müşteri tatmini, hizmet performansı, hizmet kalitesi ve verimlilik gibi daha yakın performans ölçümlerini, finansal performans gibi daha uzak ölçümlerden çok daha fazla açıklama gücüne sahiptir (Guest ve Conway, 2007: 9).

İKY-firma performans ilişkisini doğru olarak anlamak için, örgütsel performansın hangi faktörlerden oluşacağını tespiti büyük önem arz etmektedir (Guest, 2011: 10). Uygun performans değişkeni analiz birimine göre değişebilmektedir. Bu bakımda araştırmanın gerçekleştirildiği bağlam önemli olmaktadır. Performans değişkeni için odağın, belirli bir bağlam için kendine özgü anlam taşıyan değişkenler üzerinde olması gerekmektedir (Becker ve Gerhart, 1996: 791). Örneğin, maliyet liderliği stratejisinin yoğun olarak kullanıldığı endüstriler için, aktif kârlılık veya öz sermaye kârlılığı gibi ölçümler daha uygun olurken, farklılaşma ve kalite stratejisini takip eden firmalar için satış büyümesinin belirleyicileri olan müşteri tatmini, müşteri sadakati ve hizmet kalitesi daha önemli olabilmektedir (Takeuchi, 2003: 20). Araştırma bağlamımız hizmet kalitesinin ve rakiplerden farklılaşmanın temel strateji olarak kabul edildiği otel endüstrisi olduğu için müşteri sonuçlarına (örn. müşteri tatmini, hizmet kalitesi) doğrudan tesir eden performans göstergelerine (Bowen ve Ostroff, 2004: 205), odaklanmanın daha doğru olacağı kanaatindeyiz. Diğer taraftan, otel endüstrisi insan odaklı bir sektör olduğundan, örgütsel performans ölçümlerinde finansal göstergeler

kadar, finansal olmayan göstergelerinde önemli olduğu varsayımı (Mitrović, Janković ve Ivanković, 2016: 251), bizi müşteri temelli göstergeleri kullanmaya itmiştir.

Yukarıda değinildiği gibi, pek çok faktör finansal göstergeler ait sonuçlara tesir ederek İK–performans ilişkisini bozabileceğinden dolayı, finansal performanstan ziyade, daha dar göstergeleri ele alıyoruz (Challis, Samson ve Lawson, 2005: 87). Örgütsel performansın bu açıdan değerlendirilebileceği hakkında pek çok teorik dayanağa sahibiz. Özellikle, örgütsel performansının çok yönlü bir görünümünü sunan dengeli skor kart metodolojisi (Kaplan ve Norton, 1992), araştırmacılara ufuk açıcı bilgiler sunmaktadır. Dengeli skor kart metodolojisi, örgütsel performansı müşteri, iç iş süreçleri, finansal, öğrenme ve büyüme olmak üzere dört farklı boyutta değerlendirmektedir (Kaplan ve Norton, 1993: 134). Biz performans göstergesi olarak, dengeli skor kart yönteminin müşteri boyutundan ilham alıyoruz. Elbette sadece mali olmayan performansa odaklanmak, firma başarısının tek göstergesi değildir (Hope-Hailey ve diğerleri, 2005: 50). Fakat yukarıda sayılan gerekçelerden ötürü, İKY–performans ilişkisinde finansal olmayan göstergelere odaklanmak, finansal göstergelere odaklanmaktan daha güvenilir bir seçenek olduğu aşıkardır. Ayrıca hizmet sektöründe müşteri temelli göstergelerin finansal performansı belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu göz önüne alındığında (Ivanković, Janković ve Peršić, 2010: 14), araştırma kurgumuzun ne kadar isabetli olduğunu açıklığa kavuşabilir. Diğer taraftan, finansal göstergelerin yukarıda tartıştığımız sorunlara neden olacağı saiki ile müşteri temelli performans göstergelerine odaklanan ilk ve tek araştırmaya gerçekleştiriyoruz. Örneğin, Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena ve Bou-Lluser (2008) hizmet endüstrisinde gerçekleştirdikleri çalışmada, işgörenler ve müşterileri arasındaki yakın etkileşim göz önüne alarak, performans göstergesi olarak müşteri hizmetleri etkililiğine odaklanmışlardır. Yukarıdaki tartışmanın sonucunda özetle şunları söylemek mümkündür: 1) finansal performans ölçümleri İK araştırmalarından olguları eksik olarak açıklamaktadır; 2) hizmet sektöründe performans ölçümü müşteri temelli göstergeler kullanılarak ölçülmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu tartışmalar ışığında, performans ölçümünü, örgütsel performanstan daha dar performans ölçümlerine indirgemiş bulunuyoruz. Bu noktada, işaret ettiğimiz daraltılmış performans göstergesinin hangi yapı olacağına karar vermek durumundayız. Hizmet sektöründen örgütsel performansın işgörenlerin hizmet ortamında gösterdikleri hizmet temelli performansın bir sonucu olduğu dikkate alındığında, araştırmamız kapsamında işgörenlerin hizmet performanslarını ele almanın daha doğru bir yaklaşım olacağı kanısındayız. Bu nedenle bu araştırma kapsamında

işgörenleri hizmet performansına odaklanıyoruz. Araştırma kapsamında takip ettiğimiz indirgemeci perspektif Şekil 2. 9’da gösterilmiştir.



Şekil 2.9. İndirgemeci bir perspektif: işgören hizmet performansı

Yukarıdaki tartışmaya ek olarak, otel endüstrisinde performans ölçümüne ilişkin birkaç önemli konuya değinmekte yarar olduğu kanısındayız. Otel endüstrisinde performans ölçümlerinde doluluk oranı, kişi başına ya da oda başına düşen gelir, personel devir oranı, pazar payı gibi performans göstergeleri kullanılmaktadır (Harris ve Mongiello, 2001; Atkinson ve Brander Brown, 2001; Haktanır ve Harris, 2005; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017). Fakat bu tür göstergelerin, belirli bağlamlarda, İKY-performans ilişkisini açıklamak için kullanılması hatalı bulgulara neden olabilir. Örneğin, son yıllarda, Türk otel endüstrisi Ortadoğu’daki istikrarsızlıktan ve terör olaylarından finansal bir türbülansa girmiştir (Guardian, 2018; WTTC, 2017). Türkiye bağlamında kurgulanan araştırmalarda yukarıda belirtilen göstergelere odaklanmak hatalı bulgulara neden olabilir. Zira bu tür bağlamlarda, İKY uygulamaları mükemmel bir şekilde tasarlansa bile, performans (örn: oda doluluk oranı) artışına neden olmayabilir. Bu nedenle işgörenlerin bireysel olarak gösterdikleri hizmet performansına odaklamak daha doğru bir yaklaşım olabilir.

İKY-performans ilişkisine odaklanan araştırmalarının yüzleştiği diğer bir problem ise, araştırmaların çoğunda verilerin tek bir kaynaktan toplanmasıdır. Tek bir kaynağın örgüte ilişkin tüm değişkenler hakkında doğru bilgilere sahibi olabilmesi oldukça zordur (Gerhart, Wright, Mahan ve Snell, 2000: 805, 807). İKY alanında bu tür veri toplama stratejisi, İKY

ile performans arasındaki ilişkilerin ortak yöntem hatasından muzdarip olmasına neden olmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003: 881). Ortak yöntem hatasından sakınmak için, İKY alanında önerilen yöntem; birden fazla kaynaktan veri toplamaktır. Yani farklı değişkenler için farklı kaynaklardan veri toplanmasıdır (Gerhart, 2007: 559; Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart ve Delery, 2001: 896, 897). Birden fazla kaynaktan veri elde eden İK araştırmaları, örgütün değişik yönleri hakkında herkesin aynı bilgiye sahip olmadığını, bazı katılımcıların belirli değişkenler hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğunu varsaymaktadırlar (Huselid ve Becker, 2000: 841, 842; Bou-Llusar, Beltrán-Martín, Roca-Puig ve Escrig-Tena, 2016: 646). Bu varsayımdan hareketle, biz işgörenlerin hizmet performansını bizatihi kendilerinin değil de, yöneticilerinin değerlendirmesinin daha doğru olacağını düşünüyoruz. Bu nedenle araştırma kapsamında işgörenlerin hizmet performansı hat yöneticileri tarafından değerlendirilecektir. Hizmet performansını hangi açıdan ele aldığımız sonraki bölümde açıklanacaktır.

2.7.1. İşgören Hizmet Performansı

Son kırk yıl boyunca, örgütsel davranış alanyazınında iş performansının anlamı önemli dönüşümler göstermiştir. Araştırmacılar, iş performansının örgütsel bağlamların özelliklerine daha uygun olması gerektiğini savunmaktadır (Raub ve Liao, 2012: 652). İleri sürülen bu sav, hizmet sektörü bağlamında, işgören performansı nasıl tanımlanmalıdır? sorusunu akla getirmektedir. Hizmet sektöründe, hizmet sunumu sırasında müşterinin yaşadığı deneyim sunulan hizmet kadar önemlidir (Bowen ve Waldman, 1999: 164, 165; Bowen ve Schneider, 2014: 9). Bu gerçek, klasik performans bakış açısından, işgörenler tarafından sergilenen davranışlara odaklanmaya doğru bir paradigma kaymasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak, iş performansının değerlendirilmesinde hizmet odaklı bakış açısı hakim olmaya başlamıştır (Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino ve Elche-Hortelano, 2017: 3) Hizmetlerin soyutluğu ve hizmet sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı olması (Kotler, Bowen ve Makens, 2009), iş performansına hizmet perspektifinden bakmayı gerektirmektedir. Bowen ve Waldman, (1999:154) bu tür bir yaklaşımı müşteri odaklı işgören performansı (customer-driven employee performance) olarak adlandırmaktadır. Bu bakış açısının bir sonucu olarak, performans standartlarını müşteri beklentileri üzerinden belirlemesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Liao ve Chuang, 2004: 42). İşgörenler ve müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ana belirleyici olması bu perspektifi doğrulamaktadır (Karatepe ve Olugbade, 2009: 649; Baker, Rapp, Meyer ve

Mullins, 2014: 649). Biz bu araştırma kapsamında, koşul bağımlılığı kuramının her şart altından geçerli ortak bir anlayışın olamayacağı varsayımına dayanarak (Delery ve Doty, 1996) , iş performansına hizmet performansı perspektifinden yaklaşıyoruz.

Araştırmacılar işgören performansı ölçüt alanını, hem temel görev sorumluluklarını hem de temel görev sorumluluklarının ötesini ifade eden bağlamsal performansı (rol ötesi davranışları) kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunmuştur (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu savla uyumlu olarak, Borman ve Motowidlo (1993) iş performansına işgören davranışları perspektifinden yaklaşılarak görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayırmıştır. Görev performansı, bir işgörenin işin gerektirdiği görevleri ne kadar iyi yerine getirdiğini ifade ederken, bağlamsal performans, bir işgörenin temel görevleri arasında olmamasına rağmen, örgütün sosyal ve psikolojik bağlamına katkı sunma derecesini ifade etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99, 100). Başka bir anlatımla, görev performansı rol içi davranışları ifade ederken, bağlamsal performans rol ötesi davranışları (örgütsel vatandaşlık vb.) ifade etmektedir. Hizmet sektörü bağlamında, görev performansı, hizmet sunumuyla doğrudan ilişkili olan davranışlar(müşterilere hizmet etme ve onlara yardım etme) olarak tanımlanırken, (Liao ve Chuang, 2004: 42), bağlamsal performans, resmi iş gereksinimleri ötesinde müşterilere yönelik gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997: 41; Netemeyer ve Maxham, 2007: 132). Daha spesifik olarak, hizmet sektöründe görev performansı, resmi iş tanımlarını ve standart hizmet usullerini kullanarak çekirdek hizmet görevlerini tamamlamayı içeren hizmet davranışlarını, daha açık bir ifadeyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının yerine getirmek için müşterilere yardım ve hizmet ederken gösterilen davranışları ifade etmektedir (Raub ve Liao, 2012: 653). Sınır birim işgörenlerinin müşterilere samimi, yardım edici ve özenli davranarak sıcak, kişisel ve hızlı hizmet sunmaları hizmet temelli görev performansının bir göstergesidir (Liao ve Chuang, 2007: 1006-1007). Özetle, ifade etmek gerekirse, müşterilere yardımcı olmak ve müşteri ihtiyaçlarını gidermek, ön çephe işgörenlerinin birincil sorumluluğudur ve dolayısıyla *rol içi görev performansını* temsil etmektedir. Diğer taraftan, ön çephe işgörenlerinin kendi iş rolünü aşmak suretiyle müşteri isteklerini, kendisinden beklenilenin ötesinde yerine getirmek için gösterdiği çabalar ise *rol ötesi performans*ı temsil etmektedir (Chuang ve Liao, 2010: 160-161).

Bağlamsal performans, hizmet sektörü bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının bir spesifikasyonu olarak görülen müşteri odaklı rol ötesi performansı/ davranışları ifade

etmektedir (Zhang, Liu, Wang ve Shen, 2011: 2357). Bir başka ifadeyle müşteri odaklı rol ötesi davranışlar, bağlamsal performansın hizmet sektöründeki görünümlerinden biridir. Esasen bağlamsal performansı geniş bir yelpazede değerlendirilmektedir. Fakat meta-analiz çalışmaları rol ötesi davranışların bağlamsal performansın bir görünümü olduğuna işaret etmektedir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). Buna dayanarak, bu araştırma kapsamında bağlamsal performansa müşterilere yönelik rol ötesi davranışlar perspektifinden yaklaşılmaktadır. Bu yaklaşıma bir diğer dayanak olarak Griffin, Neal ve Parker'ın (2007) şu ifadeleri gösterilebilir:

Örgütlerin ve işin değişen doğası, bireysel çalışma performansına ilişkin geleneksel görüşlere meydan okumaktadır... İş performansına erken yaklaşımlar, sistemlerin belirsiz ve birbirine bağımlı olduğu durumlarda etkili olmasına katkıda bulunan tüm davranışları hesaba katmadı. Bu kısıtlamaya yanıt olarak, genişletilmiş bir sorumluluk dizisini kapsayan yeni yapılar geliştirildi. Müşteri odaklı rol ötesi davranışlarda bu yapılardan biridir (s.327).

Özetle, müşteri odaklı rol ötesi davranışlar, bağlamsal performansının özel bir formudur. Bağlamsal performans tamamen rol ötesi müşteri davranışlarını ifade etmez, fakat rol ötesi davranışlar bağlamsal performansın bir görünümüdür (Werner, 2000: 4, 5). Biz bu araştırmada, rol ötesi davranışların bağlamsal performansın özel bir formu olduğu görüşünü savunan araştırmaları takip ediyoruz (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Goodman ve Svyantek, 1999; Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo, 2000; Bakker, Demerouti ve Lieke, 2012). Bu gerekçeler ek olarak, daha önce ele aldığımız teorik modellerin (bkz: Guest, 1997; Becker ve diğerleri, 1997; Appelbaum ve diğerleri, 2000), rol ötesi performansı, İKY performans çıktısı olarak ele aldıklarını hatırlatmak isteriz.

Çizelge 2.4. Hizmet performansı ve boyutları

İşgören hizmet performansı	
<i>işgörenlerin hem rol içi hem de rolünü aşarak müşterileri yönelik gerçekleştirdiği davranışlar</i>	
Boyutlar	
Müşteri odaklı görev performansı <i>resmi iş tanımlarını ve standart hizmet usullerini kullanarak çekirdek hizmet görevlerini tamamlamayı içeren hizmet davranışları (Raub ve Liao, 2012)</i>	Müşteri odaklı rol ötesi performans <i>(Bağlamsal performansın bir formu olarak)</i> <i>resmi iş gereksinimleri ötesinde müşterilere yönelik gerçekleştirilen davranışlar (Bettencourt ve Brown, 1997)</i>
Operasyonel çıktılara örnekler	
-Müşterilere isteklerine yerine getirmek -Hizmeti hızlı sunmak -Müşterileri hizmetler hakkında bilgilendirmek -İçten ve özenli davranmak (Liao ve Chuang, 2004)	-Beklenilenin veya gerekenin ötesinde sorunlara yardım etmek. -Müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla görev tanımın ötesinde ilgilenmek -Gönüllü olarak müşteri hizmetlerine bekleneni ötesinde yardımcı olmak (Bettencourt ve Brown, 1997)

İşgören hizmet performansı iş performansının hizmet sektöründe görünümü olarak değerlendirilmektedir (Lam, Huo ve Chen, 2017: 9). Bu araştırma kapsamında yukarıdaki açıklamalara dayanarak, işgören hizmet performansını, müşteri odaklı görev performansı ve müşteri odaklı rol ötesi performanstan (bağlamsal performans) teşekkül eden bir yapı olarak ele alınmaktadır (Çizelge 2. 5). Bu minvalde işgören hizmet performansı, *işgörenlerin hem rol içi hem de rolünü aşarak müşterileri yönelik gerçekleştirdiği davranışlar* olarak tanımlanmaktadır (Liao ve Chuang, 2004; 42; Zhang ve diğerleri, 2011: 2357; Suhartanto, Nansuri ve Triyuni, 2018: 131). Takip edilen bu bütünsel yaklaşımın nedeni, Prentice, Chen ve King'in (2013) aşağıdaki eleştirel ifadelerinde gizlidir:

Görev performansı ve rol ötesi davranışların bir kombinasyonu, işgören performansının göstergesidir. Hizmet sektöründe yapılan araştırmalar yalnızca tek bir boyut üzerinde yoğunlaşmıştır ve performans değerlendirmesinin bütünsel resmini yakalamada başarısız olmuştur (s.226).

Yukarıda bahse konu olan eleştiri dikkate alınarak araştırma kurgulanmış olup, bu iki performansın başarılı bir şekilde bütünleştirilmesinin hizmet performansının daha iyi değerlendirilmesine katkı sağlayacağı yazına dayalı olarak iddia edilmektedir (Karatepe, 2013; Akgunduz, 2015; Lam ve diğerleri, 2017).

2.8. Kişi-Çevre Uyumu

Lewin'in davranışın (D) kişinin (K) ve çevresinin (Ç) ($[D = f(K, Ç)]$) bir fonksiyonu olduğu ifadesi sosyal psikolojideki en etkili ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Esasen bu değerlendirme psikoloji alanında bir vecize; adeta bir atasözü mevkiinde değerlendirilmektedir. Kişi-çevre uyumu işte bu vecizenin örgütsel psikoloji alanındaki görünümlerinden biridir (Oh ve diğeri, 2014: 100). Kişi-çevre uyumu kavramı, örgütsel psikoloji alanında yaygın bir şekilde çalışılmaktadır (Seong, Kristof-Brown, Park, Hong ve Shin, 2015; Darrow ve Behrend, 2017). Konu örgütsel psikolojinin ve insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Saks ve Ashforth, 1997: 395). Kişi-çevre uyumu: kişinin sahip olduğu özellikler ile çalışma çevresinin sahip olduğu özellikler arasındaki benzerlik, uyuma ve eşleşme derecesini ifade etmekte (Edwards ve Shipp, 2007: 211; Greguras ve Diefendorff, 2009: 466) ve bireysel ve çevresel faktörler arasındaki uyumun insan tutumu ve davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir (Shen, Li, Sun ve Zhou, 2018: 119).

Kişi-çevre uyumu iki temel perspektif etrafından ele alınmaktadır. Muchinsky ve Monahan (1987) bu perspektifleri, benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum olarak adlandırmıştır. Benzerlik uyumu: kişinin iş çevresindeki diğeri bireylerle (örn: değerler, amaçlar) benzer özelliklere sahip olmasını ve bu nedenle bazı çevresel bağlamlara uyum göstermesini ifade etmektedir. Örneğin: bir kişi örgütün mevcut üyeleri ile benzer değerleri, beğenileri ve ilgilileri olduğunu fark ettiğı için örgüte katılmak isteyebilir. Diğeri taraftan tamamlayıcı uyum ise, kişinin yetenekleri ve iş çevresinin ihtiyaçlar arasındaki eşleşmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan, kişi iş çevresindeki eksik özellikleri kendine ait özellikler ile tamamlayabilir veya kendi özelliklerinin bazı eksik yönlerinin iş çevresi tamamlayabilir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269-273). Başka bir deyişle, çevrenin bazı yönleri bir kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilir ya da bir bireyin çevreye ait olmayan bazı benzersiz yetenekleri örgütsel ihtiyaçları karşılayabilir (Yang, Levine, Smith, Ispas ve Rossi, 2008: 312).

Tamamlayıcı uyum iki farklı temaya sahiptir: talep-yetenek uyumu (*demands-abilities fit*), ihtiyaç tamamlama uyumu (*needs-supplies fit*). Talep-yetenek uyumu, kişinin yetenek, bilgi ve becerilerinin, iş çevresinin gerekleriyle uyumlu olduğu durumu (çevrenin gereksinimlerinin kişinin yetenekleri tarafından yerine getirilmesi); ihtiyaç tamamlama

uyumu, kişinin ihtiyaçları, arzuları veya tercihlerinin, iş çevresindeki içsel ve dışsal ödüller tarafından karşılanma derecesini ifade etmektedir (Edwards, 2008: 170). İş çevresinde işgörenler bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Örgüt ücret, terfi, çalışma şartları, ödül gibi kaynaklar ile bu ihtiyaçları giderebilir. Esasen bu ihtiyaç ve kaynaklar arasındaki uyum tamamlayıcı uyum temasının ihtiyaç tamamlama unsuruna işaret etmektedir (Boon ve Biron, 2016: 2181).

Benzerlik uyumu, dört farklı özellik açısından kişi-çevreye uyumuna yaklaşmaktadır. Değer, amaç, kişilik, ilgi uyumu (Kennedy, 2005: 7). Değer uyumu kişinin değerleri ile iş çevresinin kültürel değer sistemi arasındaki benzerliğe atıfta bulunmaktadır (Cable ve Edwards, 2004: 821). Amaç uyumu, kişinin örgütü, çalışma arkadaşları ve yöneticisi arasındaki amaçların eşleşme derecesini ifade etmektedir (Vancouver ve Schmitt, 1991: 335, 336). Kişilik uyumu, kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin iş ve meslek ile uyum derecesini ifade etmektedir (Kristof, 1996: 7). İlgi uyumu, kişinin ilgileri ile iş çevresi (örn: meslek) arasındaki uyumu ifade etmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 271).

2.8.1. Kişi-Çevre Uyumunun Türleri

Kişi çevre uyumu farklı çevresel odakları (örgüt, iş, yönetici) kapsayan temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu niteliği, kişi-çevre uyumunu çok boyutlu bir görünüm arz etmesine neden olmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011: 13). Alanyazında, kişi-çevre uyumunun, kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-çalışma arkadaşlar, kişi yönetici, kişi-meslek uyumu olmak üzere beş farklı boyutta incelendiği görülmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 195; Edwards ve Billsberry, 2010: 478). Boyutları açıklamaya geçmeden önce, bu boyutlar ile kişi-çevre uyumunun iki temel perspektifi arasında nasıl bir etkileşim olduğuna değinmekte yarar bulunmaktadır. Değer uyumu (benzerlik uyumu), talep- yetenek ve ihtiyaç tamamlama uyumu farklı çevresel düzeyleri ve odak noktalarını açıklamak için kullanılabilir. Başka bir ifadeyle, benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum kişi-çevre uyum kavramının değişik boyutlarında farklı şekillerde bulunabilmektedir (Greguras, Diefendorff, Carpenter ve Tröster, 2014: 146, 147) . Örneğin kişi-örgüt uyumu teorik arka planını benzerlik uyumundan alabilir. Bu açıdan, kişinin değerleri ile örgütün değerlerinin eşleşmesi kişi-örgüt uyumunun varlığına işaret etmektedir (Su, Murdock ve Rounds, 2015: 84, 85). Diğer taraftan, kişi-iş uyum teorik arka planını, tamamlayıcı uyumda alabilir. Bu bakımda, kişinin

sahip olduğu yeteneklerin, bilgilerin ve becerilerin, iş gereksinimlerini karşılaması kişi-iş uyumuna işaret etmektedir (Edwards, Cable, Williamson, Lambert ve Shipp, 2006: 804).

Bu araştırma kapsamında, kişi- örgüt, kişi-yönetici ve kişi meslek uyumu boyutları benzerlik uyumu perspektifinden; kişi-iş uyumu boyutunu ise tamamlayıcı uyum perspektifinden ele alınmakta olup, aşağıdaki tanımlar takip edilmektedir. Kişi-çevre uyumu boyutları için yukarıda değinilen perspektiflerin kullanılmasının nedeni, yazında bu perspektiflerin kullanılmasının genel kabul görmesidir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003; Hoffman, Bynum, Piccolo ve Sutton, 2011; Astakhova, 2016). Diğer taraftan meta analiz çalışmaları, kişi örgüt uyumuna benzerlik uyumu perspektifinden (Hoffman ve Woehr, 2006), kişi iş uyumuna tamamlayıcı uyum perspektifinden (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005), yaklaşan araştırmalarda davranışsal sonuçların daha güçlü bir şekilde tahmin edildiğini göstermektedir

Kişi-örgüt uyumu, değerler ve amaçlar açısından kişi ve örgüt arasındaki eşlemeyi ifade etmektedir (Kristof, 1996: 5; Kristof- Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005: 285). Kişilerin kendileri ile benzer amaç ve değerleri paylaşan örgütlerde çalışmaları daha yüksek iş tatminine, iş performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına neden olmaktadır (Chuang, Shen ve Judge, 2016: 71).

Kişi-iş uyumu, kişinin yetenekleri ve iş talepleri arasındaki ve kişinin ihtiyaçları ile iş çevresini sunduğu kaynaklar arasındaki uyum derecesini ifade etmektedir (Cable ve Judge, 1996: 298). Bir işin talepleri ile bir kişinin yetenekleri arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş performansına yol açması endüstriyel/örgütsel psikolojisinin temel ilkelerinden biridir. Bir kişinin yetenek seviyesi işin gereksinim duyduğu yetenek seviyesinden çok düşükse, iş süreçleri daha az verimli olacak ve çalışma sonuçları düşük kalitede olacaktır. Bir kişinin yetenek seviyesi işin gereksinim duyduğu yetenek seviyesinden çok yüksekse, kişi işe karşı kayıtsız ve ilgisiz hale gelecektir (Cable ve DeRue, 2002: 877). Bu nedenle, *talep-yetenek uyumu* bağlamında kişi-iş uyumunun sağlanması gerekmektedir. Diğer taraftan, işgörenlerin ihtiyaçlarının iş çevresi tarafından karşılanmaması ise kişi-iş uyumunun talep tamamlama unsurunu ihlal edecek ve bu durum işgörenlerin işe ve örgüte karşı olumlu tutumlara sahip olmasını engelleyecektir (Tims, Derks ve Bakker, 2016: 45-46; Travagianti, Babic, Pepermans ve Hansez, 2017: 711-712).

Kişi-yönetici uyumu, kişi ve yönetici özellikleri (değerler, kişilik, yaşam ve çalışma tarzı) arasındaki uyumu ifade etmektedir (Hoffman, Bynum, Piccolo ve Sutton, 2011: 781 Astakhova, 2016: 956). Yönetici özellikleri işgörenler için önemlidir. İşgörenler değerlerinin yöneticinininki ile eşleştiğini hissederse, yaptıkları işten ve genel iş ortamından tatmin olma olasılıkları yüksektir (Van Vianen, Shen ve Chuang, 2011: 908). Bununla birlikte, kişi örgüt uyumuna göre kişi-yönetici uyumunu inceleyen çalışmaların sayısı nispeten daha azdır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 320). Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo ve Shin (2014), gerçekleştirdikleri bir meta-analiz çalışmasında Doğu Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika’da kişi-çevre uyumunun dört boyutunu incelemişlerdir. Sonuçlar, kişi-örgüt ve kişi iş uyumunun Kuzey Amerika’da daha belirgin olduğunu, kişi-grup ve kişi-yönetici uyumunun Doğu Asya’da daha belirgin olduğunu göstermektedir.

Kişi-meslek uyumu, kişi ile çalışma çevresinde icra ettiği meslek arasındaki uyumu ifade etmektedir (Harris, Moritznes, Robitschek, Imhoff ve Lynch, 2001: 314; Vogel ve Feldman, 2009: 70; Iliescu, Ispas, Sulea ve Ilie, 2015: 22). Kişi-meslek uyumu: kişi ile örgüt veya iş arasındaki ilişkiye odaklanmak yerine, kişinin genel olarak mesleği ile ne derece uyum gösterdiğini ele almaktadır. Mesleki kariyer bakış açısından kişisel beklentilere ilişkin hayal kırıklığı yaratan işlerde memnuniyetsizlik ortaya çıkabilir (de Jager, Kelliher, Peters, Blomme ve Sakamoto, 2016: 806). Bu çalışmada genel bir perspektif benimsenerek, kişinin mesleği ile değerleri, kişiliği, ilgileri, istekleri arasında uyuma odaklanılmaktadır. Bu bakımdan kişi-meslek uyumu yüksek düzeyde olan bir kişiden, mesleğim kişisel değerlerimi temsil eder, mesleğim bir meslekten istediğim her şeyi sunar, mesleğim ilgilerimi temsil eder ifadelerine katılması beklenmektedir (Kennedy, 2005: 179). Bu araştırma kapsamında, kişi meslek uyumunun ele alınmasının nedeni, otelcilik sektöründe pek çok işgörenin meslekleri itibarıyla düşük bir statü algılamaları ve turizm eğitimi almamış işgörenlerin sektörde yoğun bir şekilde çalışmasıdır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000). Bu durum kişi-meslek uyumsuzluğuna neden olabilir.

2.9. Araştırma Kurgusunun Genel Görünümü

Önceki bölümlerde çalışmamızın teorik arka planını açıklamış bulunuyoruz. Hipotez gelişimine geçmeden önce, özet mahiyetinde araştırma kurgumuzun genel görünümü bir teorik taslak üzerinde açıklamanın yararlı olacağını düşünüyoruz. Buradaki temel gayemiz, araştırmanın genel bir fotoğrafını sunmaktır (Şekil 2. 10).

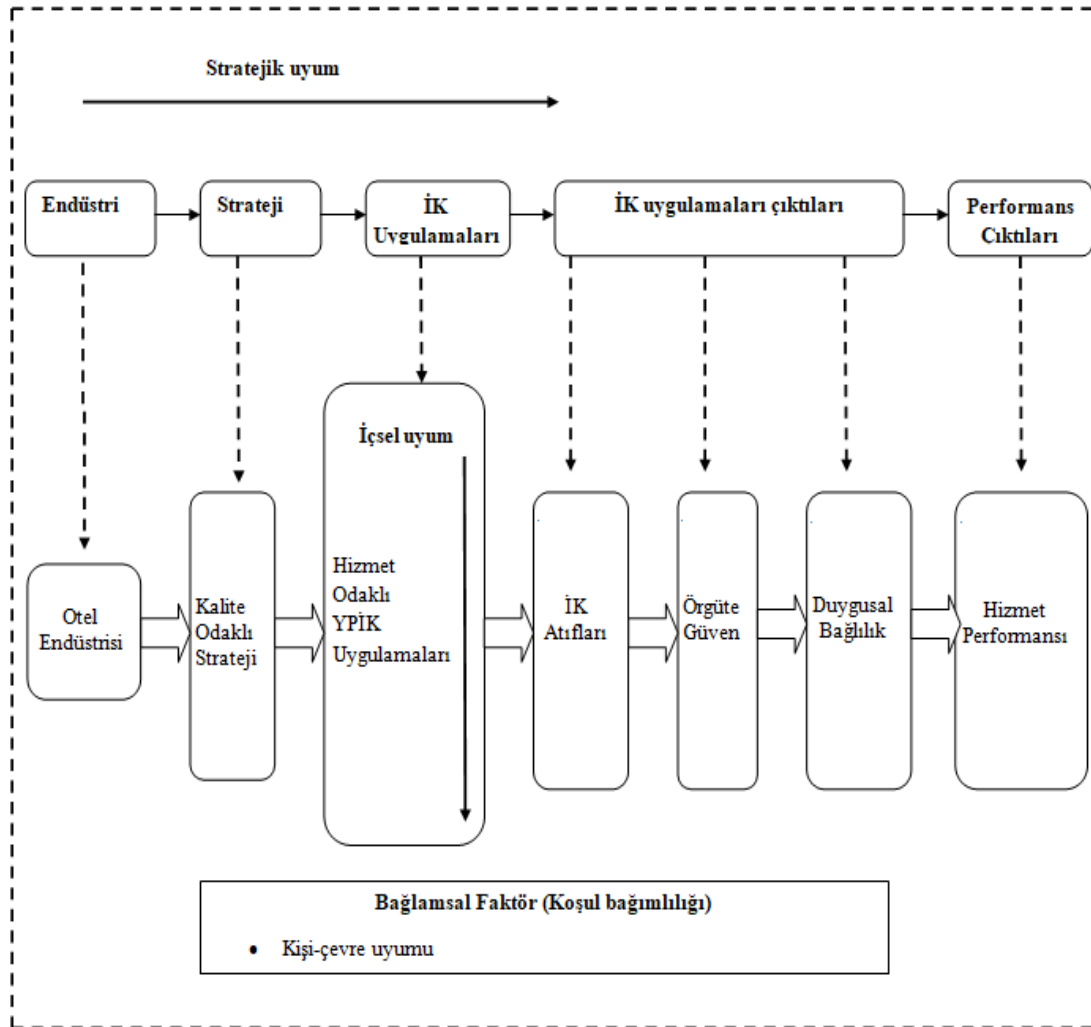
Koşul bağımlılığı ve yapısalcı bakış açısı İK uygulamalarının başarısının, endüstri şartlarına ve takip edilen stratejiye bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Kaiser, Kozica, Swart ve Werr, 2015: 78). Hizmet sektöründe üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmesi ve müşterilerin hizmet üretim sürecinin bir parçası olmaları (Grönroos, 2006: 326, 327), hizmet kalitesi odaklı bir stratejiyi gerekli kılmaktadır (Rust, Moorman ve Dickson, 2002). Hizmet kalitesi odaklı stratejinin İKY alanındaki görünümü hizmet odaklı YPIK uygulamalarıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees ve Gatenby, 2013: 841). SİKY alanyazının dikey uyum perspektifinden yararlanarak, bu araştırma kapsamında, hizmet odaklı YPIK uygulamalarını takip ediyoruz.

Sürdürülebilir performans çıktıları için dikey uyuma mutlak suretle yatay uyum eşlik etmesi gerekmektedir. SİKY'nin içsel uyum varsayımı gereği, yüksek performanslı İK uygulamalarının içsel olarak uyumlu olması gerekmektedir (Delery, 1998: 291-292). İçsel uyum, uygulamalar arasında sinerjiyi yaratabilir. Yani ortak etki bireysel parçalarının toplamından daha büyük olabilir (Shin ve Konrad, 2017: 976). Uygulamaların sinerji yaratıp yaratmaması bir birleriyle uyumuna bağlıdır (Wall ve Wood, 2005: 431). İçsel uyum perspektifi gereği, birbiriyle uyumlu olduklarını teorik olarak gerekçelendirdiğimiz şu uygulamalar setini ele alıyoruz: a) müşterilere kaliteli hizmet sunabilecek işgörenlerin seçici biri şekilde işe alınması; b) hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kapsamlı eğitim, c) hizmet performansına dayalı ödüllendirme, d) müşteri sorunlarını derhal çözmek için güçlendirme, e) hizmet politikası, müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi paylaşımı, f) hizmet kalitesi ve hizmet sunumu odaklı performans değerlendirme, g) hizmet performansını artırmak için iş yaşam dengesi.

Hizmet odaklı İK uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Fakat iki yapı arasındaki zincirsel ilişki mekanizması (kara kutu) tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu eksikliği giderme gayesiyle, hizmet odaklı İK uygulamalarından işgören hizmet performansına uzanan ilişki zincirini [hizmet odaklı İKY uygulamaları (**X**) → İK atıfları (**M1**) → Örgüte güven (**M2**) → duygusal bağlılık (**M3**) → işgören hizmet performans (**Y**)], seri çoklu aracılık modeliyle inceliyoruz.

Bu araştırma bağlamında, kişi-çevre uyumunun önemli bir koşulsal değişken olabileceği düşünülmektedir. İK uygulamaları ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin düzeyi kişi-çevre uyumuna bağlı olabilir (Den Hartog ve diğerleri, 2004). Çünkü bazı kişi-çevre uyumu

türleri düşük olan işgörenler için İK uygulamaları anlamsız hale gelebilir ve öngörülen ilişki mekanizması işlemeyebilir (Paaue ve Boselie, 2005: 79). Araştırmacılar, örgütsel uygulamaların işgören tutum ve davranışları üzerinde etki göstermesinin kişi-çevre uyumuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedirler (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Kişi-çevre uyumu örgütsel psikolojinin ve insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmesine rağmen (Saks ve Ashforth, 1997: 395), koşulsal/moderatör bir değişken olarak çok az araştırma tarafından ele alınmıştır (Erdoğan ve Bauer, 2005; Boon, Den Hartog, Boselie ve Paaue, 2011; Liu, Tang ve Yang, 2015; Wei, 2015; Astakhova ve Porter, 2015). Bu nedenle kişi-çevre uyumu bir koşulsal değişken olarak araştırmamıza dahil ediyoruz. Şekil 2.10'da araştırmanın teorik kurgusunu gösteren taslak sunulmuştur. Taslak önceki bölümlerde sunulan teorik arka planın bir özeti veyahut bir fotoğrafıdır. Araştırmanın istatistiksel modeli hipotez gelişiminde sunulacaktır.



Şekil 2.10. Araştırmanın teorik kurgusu



3. ARAŞTIRMA PARADİGMASI

Araştırmada kullanılan yaklaşımı ve yöntemleri tartışmadan önce, araştırmının felsefi temellerini ortaya koymak gerekmektedir (Heffernan, 2012: 83). Bilimsel araştırma, köklerini bilim felsefesindeki tartışmalardan almaktadır (Steuer, 2003: 52). Bu nedenle, araştırmada takip edilecek felsefi paradigmanın ne olduğunu bilmeksizin veya açıklamaksızın bilimsel araştırma yapmak son derece hatalıdır (Guba ve Lincoln, 1994: 105). Bu bölümde araştırmamıza yön veren felsefi duruşu ve bu duruş temelinde ortaya çıkan metodolojiyi açıklayacağız.

Bilim, kısaca “bilimsel yöntemlerle bilgi edinmektir” (Fincher ve Petre, 2004: 10). Araştırmalarda bilimsel yöntemin seçimi takip edilen felsefi bakış açısına bağlıdır (Jackson, 2013: 50). Bilim felsefesinde iki egemen felsefi bakış açısı yada paradigma bulunmaktadır: pozitivism ve yorumsamacılık (Lee, 1991: 342-343; Guba ve Lincoln 1994: 109-110). Pozitivist paradigma, toplumsal gerçekliğin ancak gözlemlenebilir olgulardan oluştuğunu ve ampirik olarak gözlemlenemeyen tüm bilgi iddialarının geçersiz olduğunu ileri sürmektedir (Harney, 2009:11). “Pozitivist bilim felsefesi dışarıda var olanı değişmez olarak algılamakta ve nedensellik bağları ile var olanı meşrulaştırmaktadır. Pozitivist bilim felsefesi gözlemle elde edilen ve sadece açıklayıcı özelliği olan bilgiyi aramakta, görünenle uğraşmakta, fakat görünenin altındakiyle ilgilenmemektedir “(Erdoğan, 2012: 24). Diğer taraftan, “yorumsamacı paradigma, sosyal dünyada gerçekliğin somut ve objektif olamayacağı, gerçekliğin bireylerin sübjektif deneyimlerinin bir ürünü olduğu ve böylece olgunun dışarıdan gözlemleyen değil içinde yer alanın bakış açısından daha iyi anlaşılacağı varsayımına dayanmaktadır” (Leblebici, 2008: 347). Pozitivist paradigma, bilen (araştırmacı) ve bilinmek istenenin (olgu) birbirinden bağımsız olması gerektiğini, ancak objektifliğin bu şekilde sağlanabileceğini iler sürerken (Cox ve Hassard, 2005: 112, 113), yorumsamacı paradigma bilen ve bilinmek istenen arasında bir mesafe koymaması nedeniyle sübjektifliğin esas olduğunu iler sürer (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004: 14) Özetle, pozitivist paradigma, ampirik geleneğe dayanır ve teoriden türetilen hipotezlerin test edilmesine dayanan tümdengelimci mantığı benimser. Pozitivist araştırmının felsefi temeli, gerçekliğin nesnel, ölçülebilir ve araştırmacının kendi yorumundan bağımsız olmasıdır. Diğer taraftan, pozitivist paradigmaya doğrudan tepki olarak ortaya çıkan yorumsamacı paradigma, gerçekliği öznel olarak değerlendirir ve her iki tarafında (araştırmacı ve

araştırmaya katılanlar) yorumlarını temel alır (Conway, 2003: 139, 140; Schweber, 2015: 846).

Pozitivizmde kabul edilen yaklaşım, bir teori ile başlamak, onu test etmek ve doğrulamaktır (Anderson, 2004: 42; Creswell, 2003: 6, 7). Bu yaklaşımı takip eden araştırmacılar veri toplama ve bunları istatistiksel olarak analiz etmeye dayanan nicel yöntemleri kullanırlar (Holden ve Lynch, 2004: 405). Diğer taraftan, yorumsamacı paradigmada kabul edilen yaklaşım: toplanan verilere dayanarak anlam üretme, anlamları açıklama ve teori oluşturmaktır. Bu yaklaşımı takip eden araştırmacılar vaka incelemeleri, etnografi çalışmaları gibi nitel yöntemleri tercih ederler (Yavuz, 2009: 172).

Bilim felsefesinin iki egemen paradigması, araştırmacının dünya görüşünü yansıtmaz. İki paradigmanın kullanımı, açıklanmak istenen olgunun doğasına ve teori gelişim düzeyine göre farklılık gösterir. Bazı şartlar altında pozitivist yöntemler yararlı olabilirken, bazen de yorumsamacı yöntemler yararlı olabilir (Hildenbrand, 2016: 88). Örneğin, hangi araştırma yönteminin seçileceğini, yazındaki teori gelişim düzeyi belirleyebilir. Nitekim, Edmondson ve McManus (2007) kullanılan yöntem ve teori gelişim düzeyi arasında mantıksal bir uyumun olması gerektiğini belirterek, yönetim alanyazınına yeni oluşan, geçiş ve olgun olmak dört teori gelişim düzeyine ayırmış ve her biri düzey için metodolojik uyum tartışması gerçekleştirmişlerdir. Bu tartışma aşağıda özetlenmiştir (Edmondson ve McManus, 2007: 1159, 1169):

- Teorik yapı ve altında yatan süreçlerin nasıl ortaya çıktığı hakkında çok az şey biliniyorsa, araştırmacı yeni ortaya çıkan bir teorik düzlem üzerinde çalışıyor demektir. Olguyu anlamak için zengin verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırmacının nitel bir araştırma yöntemi kullanması önerilir.
- Öne sürülen geçici teoriye ilişkin başlangıç hipotezleri geliştiriliyor ve yapıları ölçmek için yoğun çaba harcanıyorsa, araştırmacı geçiş teorisi üzerine odaklanıyor demektir. Bu durumda araştırmacı olgular daha iyi açıklamak için niteliksel ve niceliksel veri toplamaya (örn: üçgenleme) ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, araştırmacıların hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerini entegre etmesi önerilir (örn: yeşil örgüt kültürü; Chen, Chang ve Wu, 2012) .
- Araştırmacı değişik bilim adamlarınca defalarca incelenmiş ve test edilmiş yoğun bir şekilde ele alınan bir teori üzerinde çalışıyorsa olgunlaşmış bir teori üzerinde

çalışıyor demektir (örn: rekabetçi üstünlük; Gürlek ve Tuna, 2017). Bu durumda ilişkilerin çeşitlendirilmesi, aracı ve koşulsal değişkenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle bu tür araştırmalar için nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması önerilir.

SİKY alanyazını kapsamında incelenen İK uygulamaları-performans ilişkisi yaklaşık 30 yıldır araştırmacıların gündeminde yer almaktadır (Paauwe ve Richardson, 1997; Guest, 1997; Becker ve Huselid, 2006). SİKY alanyazını dört temel yaklaşım (evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalcı ve bağlamsal) üzerine bina edilmiştir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde, teorik modeller ile başlayan olguları anlama arayışları (Guest, 1997; Becker ve diğerleri, 1997) geniş bir ampirik araştırma akışıyla devam etmektedir (örn: Chuang ve Liao, 2010; Kehoe ve Wright, 2013; Chaoi ve Kang, 2017). Çeşitli bilim adamları tarafından hassasiyetle incelenmiş, defalarca araştırma konusu yapılmış yapıların ve modellerin varlığı, olgunlaşmış bir teorik düzleme işaret etmektedir. Yanı sıra, İK uygulamaları ve performans ilişkisini açıklamaya yönelik 30 yıllık tecrübe araştırma sorularının ne yöne doğru evirildiği hakkında fikir vermektedir. Örneğin, İK performans üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir? sorusuyla başlayan cevap arayışları, İK hangi şartlar altında performansı etkiler sorusuyla devam etmektedir (Guest, 2011: 7). Bu bakımda, Edmondson ve McManus (2007) tavsiyesine uyarak, İK uygulamaları ve performans ilişkisinin değişik yönlerinin ortaya çıkartılması, aracı ve koşulsal değişkenlerin ilişki mekanizması üzerinde ne tür etkilerinin olduğunu ortaya koyulması için tümdengelimci bir bakış açısıyla nicel yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle biz araştırma kapsamında, var olan teorik düzlemi ortaya koyma, model inşa etme, test etme ve rafine etme sürecine dayanan (Creswell, 2003), pozitivist paradigmayı takip ediyoruz. Takip ettiğimiz paradigma İKY araştırmalarında metodolojik açıdan hakim paradigma konumundadır (McKenna, Singh ve Richardson, 2008: 119). İKY araştırmacıları genellikle teorik önermeleri test etmek için veri toplarlar ve yoğun bir şekilde istatistiksel tekniklerden yararlanırlar (Mostafa, 2013: 99). Örneğin, Karami, Rowley ve Analoui (2006) 1991 ve 2000 yılları arasında önde gelen 20 yönetim dergisinde yayınlanan 120 makalede kullanılan metodolojilerin doğasını araştırmışlardır. Bulgular, incelenen araştırmalarda pozitivist paradigmanın baskın olduğuna işaret etmektedir. Yukarıdaki açıklamalarımızın genel bir özeti mahiyetinde, araştırmanın metodolojik görünümü (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 108), Çizelge 3. 1’de sunulmuştur.

Çizelge 3.1. Araştırma metodolojisinin genel görünümü

Araştırma Felsefesi/Paradigması:	Pozitivizm
Araştırma Yaklaşımı:	Tümdengelim
Araştırma Stratejisi:	Ampirik, ilişkisel
Zaman Ufku:	Kesitsel araştırma
Veri toplama yöntemi:	Anket

4. HİPOTEZ GELİŞİMİ

4.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları (HOYPIKU) ve İşgören Hizmet Performansı İlişkisi

SİKY alanyazını, insan kaynakları (İK) uygulamalarının örgütün faaliyet gösterdiği örgütsel alan ve takip ettiği stratejiler ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (Wright ve Snell, 1998; Delery ve Doty, 1996; Becker ve Huselid, 2006). Hizmet sektöründe üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmesi ve müşterilerin hizmet üretim sürecinin bir parçası olmaları (Grönroos, 2006: 326, 327), hizmet kalitesi odaklı bir stratejiyi gerekli kılmaktadır (Rust, Moorman ve Dickson, 2002). Hizmet kalitesi odaklı stratejinin İKY alanındaki görünümü hizmet odaklı YPIK uygulamalarıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees ve Gatenby, 2013: 841). Araştırmacılar -hizmet sektörü bağlamında-İK uygulamaları ile örgütsel stratejiler arasında yakın bir ilişki kurmak için (Liao ve diğerleri, 2009), yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını müşteri hizmetleri açısından kavramsallaştırmışlardır (Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake, 2016). Başka bir ifadeyle, insan kaynakları sistemlerinin bir örgütün stratejik hedefleri ve değerleri tarafından yönlendirilmesi gerekliliği, İK uygulamaları paketlerini giderek hizmet veya yenilik gibi belirli bir stratejik odak etrafında tasarlanmasına neden olmuştur (Bowen ve Ostroff, 2004: 206; Martinaityte, Sacramento ve Aryee, 2016: 4). Genel yönetim hedeflerine sahip İKY sistemlerinin aksine, hizmet odaklı İK uygulamalarının sınırı birim işgörenlerinin yüksek kaliteli hizmet sunmalarına imkân verecek şekilde tasarlanması gerekmektedir (Jiang, Chuang ve Chiao, 2015: 1091). Meta analiz çalışmaları hizmet odaklı İK uygulamalarının genel İK uygulamalarına göre hizmet temelli çıktıları daha çok etkilediğini ortaya koyarak bu gerekliliği doğrulamaktadır (Hong, Liao, Hu ve Jiang, 2013).

Alanyazında hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına (HOYPIKU) odaklanan sınırlı sayıda araştırma olmasına rağmen (Liao ve diğerleri, 2009; Chuang ve Liao, 2010; Jiang ve diğerleri, 2015; Aryee ve diğerleri, 2016; Wang ve Xu, 2017; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017), bu tür uygulamalar ile işgören hizmet performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu belirgindir. Esasen bu ilişki mekanizması bir değişim ilişkisine dayalı olarak işlemektedir. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), birbiriyle uyumlu İK uygulamaları paketleri vasıtasıyla sunulan fırsatlara, işgörenlerin daha yüksek hizmet performansı ile karşılık vereceklerini varsaymaktadır (Messersmith, Patel, Lepak ve

Gould-Williams, 2011: 1108). Bütün bu uygulamaların bir sistem olarak birlikte uygulandığı dikkate alındığında (Becker ve Huselid, 1998b: 86, 87), sinerjik etki meydana getirmek suretiyle daha güçlü performans çıktılarına neden olacağını söylemek mümkündür (Wall ve Wood, 2005: 43). Bu minvalde, içsel uyuma sahip hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarını hayata geçiren işletmeler, yüksek kaliteli hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve fırsatları işgörenlerine sunarlar, işgörenler de buna daha yüksek hizmet performansı ile karşılık verebilirler (Lee, Lee ve Kang, 2012: 19, 20). Örneğin, hizmet odaklı yoğun eğitim sistemleri işgörenlerin mükemmel hizmet sunmalarına yardımcı olurken, hizmetle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirir. Diğer taraftan hizmet odaklı ödüllendirme sistemi işgörenlerin yüksek kalitede hizmet sunmaya yönelik motivasyonlarını artırır (Wang ve Xu, 2017). Özetle, bu uygulamalar işgörenlerin örgüt için değerli bir kaynak olduğu ve örgütün işgörenlerle uzun vadeli bir ilişki kurma gayesinde olduğu anlamına gelir (Sun ve diğerleri, 2007: 559). Bu açıdan, HOYPIKU ve hizmet performansı arasındaki ilişki, taklit edilmesi zor değerli kaynaklara sahip olan örgütlerin rekabetçi üstünlük kazanacağını varsayan kaynak temeli görüşü (Barney, 1991) ile uyumludur. Esasen İK uygulamaları değerli kaynak oluşturma çabasının bir tezahürüdür (Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017: 750).

Stratejik İKY alanyazını, müşteri hizmetlerini geliştirmeyi amaçlayan yüksek performanslı İK sistemlerinin müşteri memnuniyeti ve sadakati ile pozitif ilişkili olduğunu bildirmektedir (Lee, Lee ve Kang, 2012; Chang, Gong, Way ve Jia, 2013; Suess, Weller, Evanschitzky ve Wangenheim, 2014). Çünkü bu uygulamalar, işgörenlerin hizmet sunma yeteneklerini geliştirmek suretiyle işgören hizmet performansını artırmaktadır (Jackson, Schuler ve Jiang, 2014: 19). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarının sosyal değişim mekanizması temelinde işgören hizmet performansını arttıracığı iddia edilmekte ve aşağıdaki hipotezi ileri sürülmektedir.

H1: Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları işgören hizmet performansı üzerine olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.2. HOYPIKU, İnsan Kaynakları Atıflar ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkiler

Araştırmacılar “İK-performans ilişki zincirine” atıf teorisi perspektifinden yaklaşılması konusunda çağrıda bulunmuşlardır (Guest, 2011). Aşağıda bahsedilen araştırma bu çağrının

ne kadar haklı olduğunun açık bir göstergesidir. Hewett ve Shantz, Mundy ve Alfes (2017) gerçekleştirdikleri yazın taramasında, atıf teorisi bağlamında İKY alanına odaklanan sadece 12 araştırma tespit etmişlerdir. Yazın taraması niteliğindeki bu araştırmanın genel yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanındaki üst düzey dergilere (International Journal of Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Human Resource Management, Personnel Psychology, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Academy of Management Annals, Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Management, Organizational Behavior and Human Decision Processes) odaklandığı dikkate alındığında, konunun ne kadar araştırmaya muhtaç olduğu gözler önüne serilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) alanyazınında, İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki zincirini ortaya çıkartılması en önemli konulardan biridir. Hatta denilebilir ki SİKY'nin ana amacı bu ilişkiyi zincirini ortaya çıkarmaktır (Purcell ve Hutchinson, 2007: 3). Araştırmalar, genellikle örgütün stratejilerine uygun bir şekilde tasarlanan İK uygulamalarının performans artışına neden olacağını (içerik tabanlı görüş) ileri sürmüştür (Boxall, Ang ve Bartram, 2011). Bu araştırmalar her ne kadar bir takım aracı değişkenler vasıtasıyla performansa giden zinciri analiz etseler de, zincirde yer alan değişkenlerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu yeterince açıklayamamışlardır (Wright ve Nishii, 2006: 8). Bu eleştirinin temel odağı, İK uygulamalarına yönelik işgörenlerin algı ve yorumlarının ihmal edilmiş olmasıdır (Lepak, Jiang, Han, Castellano ve Hu, 2012: 232). İK uygulamaları ve sonuçları arasındaki nedensel zincir sanıldığından daha karmaşıktır (Nishii, Lepak ve Schneider, 2008: 504). Bu karmaşıklığa aza indirme çabasının bir sonucu olarak, İK uygulamalarını arkasından yatan niyetlere yönelik işgörenlerin yüklediği anlam (içerik tabanlı görüş) önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan, işgörenlerin İK uygulamalarına doğrudan ve pasif olarak cevap vermeyebileceği, İK uygulamalarının altından yatan niyetlere yönelik yorumların işgören davranışlarını etkileyebileceği vurgulanmıştır (Chen ve Wang, 2014: 1431, 1432). Bu akıl yürütmenin bir sonucu olarak, ilişki zincirine İK atıflarının dâhil edilmesi örgütsel olguları daha iyi açıklayabilir. Bu noktada, İK atıfları ilişki zincirinin neresinde bulunmalıdır? sorusunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Araştırmacılar, İK atıflarının İK uygulamaları ile işgören tutum ve davranışları arasında önemli bir bağlantı noktası olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Bowen ve Ostroff, 2004; Wright ve Nishii, 2006; Nishii ve Wright, 2008; Ostroff ve Bowen, 2016). İleri sürülen bu sav, İK uygulamalarıyla örgütsel çıktılar arasındaki nedensel zincirde, İK atıflarının davranışsal

değişkenlerden önce gelmesi gerektiğine işaret etmektedir. Yani, İK uygulamalarının, işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde istenen etkiyi göstermesi için öncelikle işgörenler tarafından olumlu bir şekilde yorumlanması gerekmektedir (Fontinha, José Chambel ve De Cuyper, 2012: 834). Bu akıl yürütmeyi şu şekilde açıklamak mümkündür: insanlar kendilerine karşı bir yardım yapıldığında, bu yardımın niçin yapıldığı hakkında düşünürler, bu yardım gerekçesine yönelik olumlu bir atıfta bulunurlarsa yardıma yapana karşı olumlu hisler besleyebilirler. Şu atasözü: “bayram değil seyran değil eniştem beni niye öptü” (TDK, 2018), bireylerin olayları gerekçelendirme ihtiyacının bir örneği olarak ifade edebilir. Yukarıdaki açıklamalar aşağıdaki şekilde daha açıklayıcı hale getirilebilir (Sanders, Shipton ve Gomes, 2014: 490; Sanders ve Yang, 2016: 201, 202): içerik tabanlı görüşü savunan araştırmacılar performansı açıklamak için İK uygulamaları içeriğine odaklanırken; süreç temelli yaklaşımın savunucuları, İK performans ilişkisini açıklamada, işgörenlerin İK uygulamalarını nasıl bir anlam yüklediğini açıklayan psikolojik süreçlerin (İK atıfları) önemini vurgulamışlardır. Buradaki temel vurgu, işgörenlerin, İK uygulamalarını yöneticiler tarafından tasarlandığı şekilde anlayamamaları nedeniyle, uygulamaların farklı bireysel veya örgütsel sonuçlar doğurabileceği varsayımdır.

Atıf teorisi, İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinde yönetimin amacı hakkında yapılan atıfların işgören tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Yani, işgörenlerin İK uygulamalarının nedenleriyle ilgili yaptığı atıflar olumlu veya olumsuz davranışlar sergilemelerinde önemli olmaktadır (Bowen and Ostroff, 2004: 208; Nishii ve Wright, 2008: 231, 232). Nishii ve diğerleri (2008) hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada iki temel İK atfı ileri sürmüşlerdir: a) hizmet kalitesini ve işgören refah ve iyiliğini artırma, b) maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürme. Bu atıflarda birincisi, İK uygulamalarının yönetim tarafından *hizmet kalitesini ve işgören refahını ve iyiliğini artırma* gayesi veya niyetiyle tasarlandığına yönelik olumlu işgören atıflarını içermektedir. İkincisi, İK uygulamalarının yönetim tarafından *maliyetleri azaltmak ve işgörenleri sömürmek* niyetiyle tasarlandığına yönelik olumsuz işgören atıflarını içermektedir. Bu araştırma kapsamında, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (HOYPIKU) işgören hizmet performansı üzerindeki etkisi incelendiği için *hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma* atfına odaklanılmaktadır.

HOYPIKU örgütün işgörenleri ile uzun dönemli bir değişim ilişkisi kurma niyetinde olduğuna işaret etmektedir (Sun ve diğerleri, 2007). Sosyal değişim teorisine göre (Blau,

1964), destekleyici iş çevresi algılayan işgörenler kendilerini örgüt yararına davranış sergileme konusunda yükümlü hissedebilirler. Eğer bir işletme yüksek performanslı İK uygulamaları etkin bir şekilde uygularsa, işgörenler kendileriyle örgütleri arasında bir değişim ilişkisi algılayacaklar (Kehoe ve Wright, 2013), ve kendilerine yönelik gerçekleştirilen İK uygulamalarına yüksek düzeyde hizmet performansı sergileyerek karşılık vereceklerdi. Fakat bu tür bir değişim ilişkisinin oluşabilmesi, işgörenler tarafından İK uygulamalarına nasıl bir anlam yüklendiğine bağlıdır. Sosyal değişim teorisi: tarafların her biri diğerinin yükümlülüklerini yerine getireceğine inanması durumunda değişim ilişkisinin daha faydalı olacağını önermektedir (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert ve Vandenberghe, 2010: 409). Bu açıdan işgörenler İK uygulamalarının *hizmet kalitesini* ve *işgören iyiliğini artırma* niyetiyle tasarlandığına inanırlarsa, sosyal değişim ilişkisinin kalitesi artacaktır. Diğer taraftan işgörenler İK uygulamalarının *maliyetleri azaltmak* ve *işgörenleri sömürmek* niyetiyle yapıldığına inanırlarsa sosyal değişim ilişkisinin kalitesi azalacaktır (Van De Voorde ve Beijer, 2015: 66). Örgütlerin HOYPIKU gerçekleştirmeleri tek başına olumlu tutum ve davranış oluşturma noktasında yetersiz kalabilir, bu uygulamalardan beklenen yararın elde edilebilmesi için uygulamalara olumlu anlamlar yüklenmesi gerekmektedir (Valizade, Ogbonnaya, Tregaskis ve Forde, 2016: 3-4). Başka bir anlatımla, işgörenler İK uygulamalarının, hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırmak üzere tasarlanmış olduğuna inanırlarsa, örgütlerinin niyetini olumlu olarak yorumlayacaklar ve böylece daha yüksek bir hizmet performansına sahip olabileceklerdir (Shantz, Arevshatian, Alfes ve Bailey, 2016: 176). Bu teorik tartışma, HOYPIKU ile işgörenlerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye, işgörenlerin İK uygulamalarının altında yatan nedenler hakkındaki görüşlerinin aracılık edebileceğini göstermektedir.

Alanyazında İK atıflarını ele alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Nishii ve diğerleri (2008) hizmet kalitesini ve işgören refahını ve iyiliğini artırma atıflarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Van De Voorde ve Beijer (2015) işgörenlerin refahını ve iyiliğini artırmaya yönelik atıfların, yüksek performanslı İK uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir. Benzer bir bulguya Valizade ve diğerleri (2016) İrlanda’da, Fontinha ve diğerleri (2012) ise Portekiz’de gerçekleştirdikleri çalışmada ulaşmıştır. Shantz ve diğerleri (2016) performans artırmaya yönelik atıfların işe bağlılığı artırdığını ortaya koymuşlardır. Tandung (2016) hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atıflarının iş tatmini artırırken, işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak,

HOYPIKU'nun İK atıfları (hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma) aracılığıyla işgören hizmet performansını artıracığını iddia ediyor ve aşağıdaki hipotezleri ileri sürüyoruz:

H2: Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları insan kaynakları atıfları üzerine olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: İnsan kaynakları atıfları işgören hizmet performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: İnsan kaynakları atıfları hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.3. HOYPIKU, Örgüte Güven ve İşgören Hizmet Performansı İlişkileri

Müşterilerle yakın etkileşim halinde bulunan sınır birim işgörenleri nezdinden örgütün güven oluşturma, yüksek bir hizmet performansı elde etmek için son derece önemlidir. Esasen bu durum bir kazan kazan ilişkisi sunmaktadır: örgütler işgörenlerin nezdinde güven yaratacak uygulamalar geliştirir, işgörenlerde buna daha yüksek hizmet performansı ile karşılık verebilir (Gould-Williams, 2003: 31; Zeffane ve Connell, 2003: 4). İK alanyazını, İK uygulamalarının örgüte güveni arttırılabileceğini ortaya koymaktadır (Mayer ve Davis, 1999: 125). Güven inancı yaratan İK uygulamaları sıklıkla yüksek performanslı İK uygulamaları olarak adlandırılmaktadır. İyi tasarlanmış İK uygulamaları kombinasyonları beraberinde getirdiği sinerjik etkisi sayesinde, performans üzerinde bireysel uygulamalardan daha fazla etkiye sahip olduğu araştırmacılarca ortaya koyulmuştur (Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis ve Skinner, 2011).

Güven araştırmalarının çoğu iki taraf arasındaki tekrarlanan iyi niyetli ilişkiler yoluyla güvenin ortaya çıktığını varsayan sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert ve Vandenberghe, 2010: 409). Güven, başka birinin niyet veya davranışının olumlu beklentilerine dayanılarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998). Bireyler kendilerine yardımcı olan kimselere kendilerine zarar vermeyeceği beklentisiyle güven duyarlar (Eisenberger, Fasolo ve Davis LaMastro, 1990: 57). Dolayısıyla bir

işgörenin örgüte güvenmesi, kendisine yönelik gerçekleştirilen uygulamaların ne derece kendi menfaatine ve iyiliğine hizmet ettiğiyle ilgilidir (Alfes, Shantz ve Truss, 2012: 409, 412). Bu nedenle HOYPIKU örgüt tarafından işgörelere sunulan bir fayda niteliğinde olduğu için işgörelerin örgüte güven duymaları muhtemeldir (Tzafrir, 2005: 1601, 1602; Snape ve Redman, 2010: 1224). Başka bir ifadeyle, işgörellerinin refahı ve iyiliğı ile ilgili örgütün endişesi, örgütün güvenilirliğini gösteren bir iyilik kanıtı olarak algılanabilir (Chen, Aryee ve Lee, 2005: 459).

Araştırmalar İK sisteminin örgüte güvenin belirleyicisi olduğunu ortaya koyarken (Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005; Farndale, Hope-Hailey ve Kelliher, 2011), bir grup araştırma ise, örgütsel uygulamalar ile performans çıktıları arasında örgüte güvenin bir aracı değişken olabileceğini vurgulamışlardır (Appelbaum ve diğlerleri 2000; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Innocenti, Pilati ve Peluso, 2011; Zhang ve Morris, 2014). Bu araştırma akışına dayanılarak, İK uygulamalarının örgüte güven oluşturmadiğı sürece, işgörel performansını olumlu yönde etkilemesinin oldukça güç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle güncel araştırmada HOYPIKU'nun örgüte güven aracılığı ile işgörel hizmet performansını artıracığı iddia edilmektedir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H5: Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: Örgüte güven işgörel hizmet performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7: Örgüte güven hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.4. HOYPIKU, Duygusal Bağlılık ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkiler

İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki mekanizmasını hangi değişkenlerin oluşturduğu henüz tam olarak aydınlatılamamıştır. SİKY araştırmacıları bu aydınlatılamayan bölümlere kara kutu adını vermektedir (Boselie, Dietz ve Boon, 2005: 77). Kara kutuyu aydınlatma gayesiyle öneri sürülen teorik modeller örgütsel bağlılığın İK uygulamaları ve performans çıktıları arasında önemli bir bağlantı noktası olduğunu öne

sürmüşlerdir (Guest, 1997; Purcell ve diğerleri, 2003; Den Hartog ve diğerleri, 2004; Martín-Alcázar ve diğerleri, 2005; Wright ve Nishii, 2006). Örgütsel bağlılık, İK- performans zincirinin kilit bir değişkeni konumundadır. Esasen, İK uygulamaları bağlılık yaratmak suretiyle performansı çıktılarını etkileyebilmektedir (Arthur, 1994: 672; Agarwala, 2003: 178, 179; Fabi, Lacoursière ve Raymond, 2015: 775).

Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamaları karşılıklı yatırım temelli bir istihdam ilişkisinin oluşturmaktadır. Bu bakımdan, bir örgüt işgörenlerinin becerilerine ve fırsatlarına yatırım yapar ve işgörenlerinin işe ve örgüte yönelik olumlu tutumlar takınması için motive olmalarını bekler. Duygusal bağlılık bu tip bir karşılıklı yatırımın (sosyal değişim) tutumsal bir görünümü olarak ortaya çıkabilir (Whitener, 2001: 517-518; Kehoe ve Wright, 2013; 369). Diğer taraftan, sinyal teorisine (Den Hartog, Boon, Verburg ve Croon, 2013) göre İK uygulamaları işgörelere örgüt için değerli olduklarını anlatan bir mesaj işlevi görmektedir (Guzzo ve Noonan, 1994: 447, 448). Başka bir ifadeyle, İK uygulamaları, örgütün işgörelere yönelik bir niyet beyanıdır. Bu sinyalleri alan işgörelerin örgütlere duygusal olarak daha çok bağlı olabileceklerini söylemek mümkündür (Heffernan ve Dundon, 2016: 213)

Her ne kadar yazında İK uygulamalarının, örgütsel bağlılık aracılığıyla işgörel performansını artırdığı ortaya koyulsa da (Qiao, Khilji ve Wang, 2009), hizmet sektörü bağlamına uygun olarak tasarlanmış birbiriyle uyumlu İK uygulamaları ve işgörel hizmet performansı arasındaki ilişkide bağlılığın aracılık rolünü inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Bununla beraber benzer araştırmalar mevcuttur. Örneğin Liao, Toya, Lepak ve Hong, (2009) yüksek performans İK uygulamalarının psikolojik güçlendirme ve örgütsel destek aracılığıyla hizmet performansını artırdığını tespit etmiştir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanılarak, HOYPIKU'nun duygusal bağlılık arttıracığı ve böylece işgörel hizmet performansının artacağı iddia edilmekte ve aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir.

H8: Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H9: Duygusal bağlılık işgörel hizmet performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H10: Duygusal bağlılık, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.5. İnsan Kaynakları Atıfları, Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılık İlişkileri

İşgörenlerin İK uygulamalarının altında yatan niyetleri nasıl yorumladıkları, güvenin oluşmasında önemli bir unsurdur (Jiang, Chen ve Shi, 2013: 514). Esasen güven bir niyet meselesidir. Şöyle ki, güven, başka birinin niyetlerinden emin olarak ona karşı savunmasızlığı kabul etme durumudur (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998). Bu açıdan işgörenlerin İK uygulamalarına yüklediği olumlu anlamın örgüte güven ve duygusal bağlılık ile sonuçlanması muhtemeldir. İK uygulamaları örgütün işgörelere yönelik bir niyet beyanıdır (Sanders, Dorenbosch ve De Reuver, 2008: 413, 414). Bu uygulamaların hizmet kalitesi ve performansı artırmak niyetiyle tasarlandığını düşünen işgörenlerin (Nishii ve diğerleri, 2008), örgüte olan güveni ve bağlılığı artacaktır. (Tzafrir, 2005; Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005). Diğer taraftan örgütlerine güven duyan işgörenler duygusal olarak örgütlerine daha fazla bağlı olacaklardır (Farndale ve Sanders, 2017). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H11: İnsan kaynakları atıfları örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H12: İnsan kaynakları atıfları duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H13: Örgüte güven duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.6. Seri Aracılık Hipotezi

Araştırmacılar yüksek performanslı İK uygulamaları ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair çok sayıda kanıt sunmuşlardır (örn: Becker ve Huselid, 1998b; Kehoe ve Wright, 2013). Fakat hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPİKU) ile işgören hizmet performansı arasındaki temel ilişki süreci hakkında daha az bilgi bulunmaktadır. Bu nedenle, HOYPİKU ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişki zincirinin ortaya çıkarılması yazındaki bu boşluğun doldurulmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bu araştırmada, yukarıda vurgulanan sosyal değişim ve atıf teorilerine dayanarak, HOYPİKU'nun İK atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık

kavramlarında teşekkül eden bir ilişki zinciri yoluyla işgören hizmet performansını artıracakı iddia edilmektedir. Bu ilişki zincirini şöyle açıklanabilir. HOYPIKU'nun işgören tutum ve davranışlarını etkilemesi için, uygulamaların yapılış nedenlerine yönelik işgörenlerin olumlu değerlendirmelerde bulunması gerekmektedir. Eğer işgörenler İK uygulamalarının hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırmak niyetiyle yapıldığını düşünürlerse, örgütlerine daha fazla güvenirler, örgüte yönelik artan güven duygusal bağlılığa dönüşür ve sonuç olarak işgörenlerin sergilediği hizmet performansı artar. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H14: İnsan kaynakları atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.

4.7. Kişi-Çevre Uyumunun Koşulsal Rolü

Kişi-çevre uyumu örgütsel psikolojinin ve insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmesine rağmen (Saks ve Ashforth, 1997: 395), koşulsal/moderatör bir değişken olarak çok az araştırma tarafından ele alınmıştır (Erdoğan ve Bauer 2005; Boon, Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2011; Liu, Tang ve Yang, 2015; Wei, 2015; Astakhova ve Porter, 2015). Araştırmacılar, örgütsel uygulamaların işgören tutum ve davranışları üzerinde etki göstermesinin kişi-çevre uyumuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedirler (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Özellikle İK-performans ilişkisinde kara kutu problemi başlığı (bölüm: 2.2.6.) altında incelenen Den Hartog ve diğerlerinin (2004) İKY-performans modeli, İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla performans artışlarına neden olmasının psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi ve örgüt uyumu gibi içsel faktörlere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu araştırma akışı takip edilerek, kişi çevre uyumu türlerinin hizmet odaklı YPIK uygulamalarının hizmet performansı üzerinde etkisinde bir koşulsal değişken olabileceği iddia edilmekte ve bu iddia aşağıdaki teorik gerekçelere dayandırılmaktadır.

4.7.1. Kişi-Örgüt Uyumunun Koşulsal Rolü

Kişi ve örgüt arasındaki değer uyumu artıkça, işgörenler örgüt tarafından gönderilen mesajları daha fazla alma eğiliminde olacaklardır (Wei, 2015: 742, 744). Değer uyumu sayesinde, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarıyla

(HOYPIKU) işgörenlere gönderilen mesajlar daha iyi anlaşılır ve böylece İK uygulamalarının işgören davranış ve tutumları üzerindeki etkisi daha fazla olabilir (Anghel, 2012: 18, 20). Diğer taraftan, düşük kişi-örgüt uyumuna sahip işgörenlerin İK sistemi aracılığıyla gönderilen sinyalleri alma olasılıkları daha düşük olabilir (Erdoğan ve Bauer, 2005: 863, 864). Bu da, HOYPIKU'nun işgören tutum ve davranışlarını şekillendirmede daha az etkili olmasını sağlayabilir (Astakhova ve Porter, 2015: 7; Lv ve Xu, 2016: 5, 6; Kooij ve Boon, 2018: 64, 65). Benzerlik çekim teorisi veyahut paradigması Byrne (1971) kişilerin kendilerine benzer değer ve bakış açılarına sahip olan birey, grup ve örgütlerden etkilendiklerini, çekici bulduklarını ve çalışmaktan mutlu olduklarını ileri sürerken, kendileriyle benzer özellikler taşımayan kişi ve örgütlere karşı daha az ilgi duyduklarını vurgulamaktadır (Hu, Su ve Chen, 2007; 2553; Boon ve Biron, 2016: 2128; Wells ve Aicher, 2013: 4, 5). Benzerlik çekim paradigmasına (Byrne, 1971) dayanarak, işgörenlerin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki benzerlik arttıkça, HOYPIKU ile hizmet performansı arasındaki ilişkinin artacağını söylemek mümkündür. Sınırlı sayıda araştırma kişi-örgüt uyumun koşulsal rolünü incelemiştir. Erdoğan ve Bauer (2005) proaktif kişiliğin özelliğinin iş ve kariyer tatminin üzerinde daha yüksek bir etki meydana getirmesinin, yüksek bir kişi-örgüt uyumuna bağlı olduğunu tespit etmiştir. Liu ve diğerleri (2015) kamu hizmet performansının iş tatmini üzerinde daha yüksek bir etki göstermesinin, kişi-örgüt uyumunun yüksek olmasına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Wei (2015) beşeri sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde daha az olumlu etki göstermesinin, kişi-örgüt uyumuna bağlı olduğu bulgusunu ulaştırmıştır. Bu bulgunun altından yatan temel mantık şudur: beşeri sermayesi yüksek olan işgörenler daha çok iş fırsatına sahip oldukları için ayrılma niyetleri daha yüksektir. Fakat bu tür işgörenler kişi-örgüt uyumu yüksek olduğu durumda, daha az ayrılma niyeti göstermektedirler. Astakhova ve Porter (2015) saplantısal iş tutkusu (obsessive work passion) ve uyumlu iş tutkusunun (harmonious work passion) iş performansı üzerinde daha yüksek etki göstermesinin yüksek bir kişi örgüt uyumuna bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

H15: Kişi örgüt uyumu, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacaktır: hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişki, kişi örgüt uyumu yüksek olduğu zaman, daha yüksek olacaktır.

4.7.2. Kişi-İş Uyumunun Koşulsal Rolü

Kişi-iş uyumu düşük düzeyde olan işgörenler HOYPIKU'nun mevcut olduğunu algıarlarsa, daha yüksek hizmet performansı sergilemeleri muhtemeldir (Liu, Tang ve Yang, 2015: 881). Fakat kişi-iş uyumu yüksek olan işgörenler için bu tür uygulamaların varlığı bir anlam ifade etmeyebilir (Boon ve Biron, 2016: 2181). Kişi-iş uyumu yüksek olan işgörenler, beceri ve yetenekleri zaten işinin gereksinimlerine uygun olduğundan, hizmet performansları daha yüksektir (Chhabra 2016: 398-399). Bu tür işgörenlerde iş gereksinimlerini ve becerileri arasındaki uyumu artıracak olan HOYPIKU, hizmet performansı üzerinde daha az etkili olabilir (Maden-Eyiusta, 2016: 1238-1240). Başka bir deyişle, algılanan HOYPIKU, düşük kişi-iş uyumuna sahip bireylerin davranışlarını, yüksek kişi-iş uyuma sahip bireylerin davranışlarına göre daha fazla etkileyecektir (Boon, Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2011: 144; Astakhova ve Porter, 2015: 1322). Nitekim Boon ve diğerleri (2011) yüksek kişi-iş uyumuna sahip işgörenlerin İK uygulamalarından daha az etkilendiğini tespit etmiştir. Kişi-iş uyumunu koşulsal rolünü inceleyen diğer bir çalışma ise Astakhova ve Porter'ın (2015) çalışmasıdır. Yazarlar saplantısal iş tutkusu ve uyumlu iş tutkusunun iş performansı üzerinde daha yüksek etki göstermesinin yüksek bir talep yetenek (kişi-iş uyumu) uyumuna bağlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışma bizim çalışmamızdan farklı bir bakış açısını teorik temel olsa da, kişi-iş uyumunun koşulsal rolüne dikkat çekmesi açısından önemlidir. Özetle, HOYPIKU hizmet performansı üzerinde etkisinin daha yüksek düzeyde olması, kişi-iş uyum düzeyinin düşük olmasına bağlıdır. Kişi-iş uyumu düşük olan işgörenlerin daha HOYPIKU'ya ihtiyaç duyabileceği dikkate alındığında (Takeuchi, Takeuchi ve Toshima, 2007; Wu, Wei, Zhang ve Han, 2011), bu varsayım mantıklı bir zemine oturabilir.

H16: Kişi-iş uyumu hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacaktır: hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişki, kişi iş uyumu düşük olduğu zaman, daha yüksek olacaktır.

4.7.3. Kişi-Yönetici Uyumunun Koşulsal Rolü

Hat yöneticileri İKY-performans ilişki zincirinde önemli bir rol oynamaktırlar. Purcell ve Hutchinson (2007: 6) hat yöneticilerinin İKY ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak ve ölçmek isteyen herhangi bir nedensel ilişki zincirine dâhil edilmesi gerektiğini

vurgulamışlardır. İK-performans ilişkisinde kara kutu problemi başlığı (bölüm: 2.2.3.) altında incelenen Purcell ve diğerlerinin (2003) insan-performans modeli, hat yöneticilerinin, işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlarının arttırılmasında önemli bir rol oynadıklarını ileri sürmüştür. Diğer taraftan Dany, Guedri ve Hatt (2008) İK-performans ilişkisi zincirinde hat yöneticileriyle ilgili kavramların koşulsal bir değişken olarak eklenmesi konusunda çağrıda bulunmuşlardır. Bos- Nehles ve Van Riemsdijk ve Kees Looise, (2013) bu öneriyi daha spesifik hale getirerek, İK uygulamaları ve performansı çıktıları arasındaki ilişkide, *işgören- yönetici etkileşim kalitesinin* koşulsal bir değişken olarak eklenmesi konusunda çağrıda bulunmuşlardır. Bu çağrılar dikkate alarak, hat yöneticileri ve işgörenler arasındaki uyumu (kişi-yönetici uyumu) koşulsal bir değişken olarak araştırmamıza dâhil ediyoruz.

İK departmanı tarafından tasarlanan uygulamaların, hayata geçirilmesi büyük ölçüde hat yöneticilerinin sorumluluğundadır (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004; Harney ve Jordan, 2008). Hat yöneticileri ve işgörenler arasındaki ilişki, İK çıktıları ve davranışsal sonuçlara dönüşmesinde son derece önemlidir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6, 7). Bu noktada, kişi-yönetici uyumunun önemi ön plana çıkmaktadır. Kişi-yönetici uyumu, kişi ve yöneticisi arasındaki liderlik tarzı, kişisel özellikler, değerler ve ilgiler gibi özellikler açısından uyumu ifade etmektedir (Kristof 1996). Astları ile uyumu olan hat yöneticileri İK uygulamalarına daha iyi bir şekilde gerçekleştireceklerdir. Diğer taraftan, yöneticileri ile yüksek bir uyuma sahip işgörenler İK uygulamalarına daha olumlu tepkiler vereceklerdir.

Kişi-yönetici uyumu, kişi-çevre uyumunun özel bir formudur. Benzerlik çekim teorisi (Byrne 1971) kişi-yönetici uyumu için teorik bir temel sağlamaktadır. Teori daha fazla benzerlik gösteren bireylerin birbirlerine daha fazla ilgi duymalarını ve iletişim kurmaya daha fazla istekli olmalarını, daha fazla farklılığa sahip bireylerin ise birbirlerinden hoşnut olmama eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Teori benzerlik ve çekim arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Buna göre bireyler kendileri ile benzer değerlere sahip kimseleri yakın veya çekici bulmaktadırlar (Byrne, Rasche ve Kelley, 1974: 207, 208; Byrne, Clore ve Smeaton, 1986: 1168; Broome, 1983: 138, 139). Dolayısıyla benzer değerlere sahip yönetici ve işgörenler, benzer iş değerlerine öncelik verdikleri ve benzer şekilde olayları yorumladıkları ve benzer tercihlere sahip oldukları için uyumlu bir çalışma ortamı ortaya çıkacaktır. Bu da yüksek bir performansla neden olacaktır (Kim ve Kim, 2012: 158; Maden ve Kabasakal, 2014: 345). Diğer taraftan lider üye etkileşim teorisi, paylaşılan

değerlerin yönetici ve işgören arasındaki etkileşim kalitesinin önemli bir öncülü olduğunu vurgulamaktadır (Ashkanasy ve O'Connor, 1997: 648). Bu açıdan kişi-yönetici arasındaki uyum, yöneticilerin işgörenlerden beklentilerinin daha iyi anlaşılmasına neden olur ve buda HOYPIKU'nun işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini güçlendirir (Astakhova, 2016: 957). HOYPIKU ve hizmet performansı arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi temelinde gelişmektedir. Hat yöneticilerinin İK uygulamalarının hayata geçirilmesindeki rolleri dikkate alındığında (Wright ve Nishii, 2006: 10), işgören ve yönetici arasındaki yüksek uyum, değişim kalitesinin artıracaktır (Marstand, Martin ve Epitropaki, 2016: 419). Sonuç olarak, işgörenlerin İK uygulamalarını hayata geçirmekten sorumlu olan hat yöneticileri ile uyumları artıkça, HOYPIKU'ya daha güçlü bir şekilde cevap vereceklerdir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, kişi-yönetici uyumu yüksek olan bireylerde HOYPIKU'nun hizmet performansını daha çok etkileyeceğini iddia ediyor ve aşağıdaki hipotezi ileri sürüyoruz.

H17: Kişi-yönetici uyumu hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacaktır: hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişki, kişi yönetici uyumu yüksek olduğu zaman, daha yüksek olacaktır.

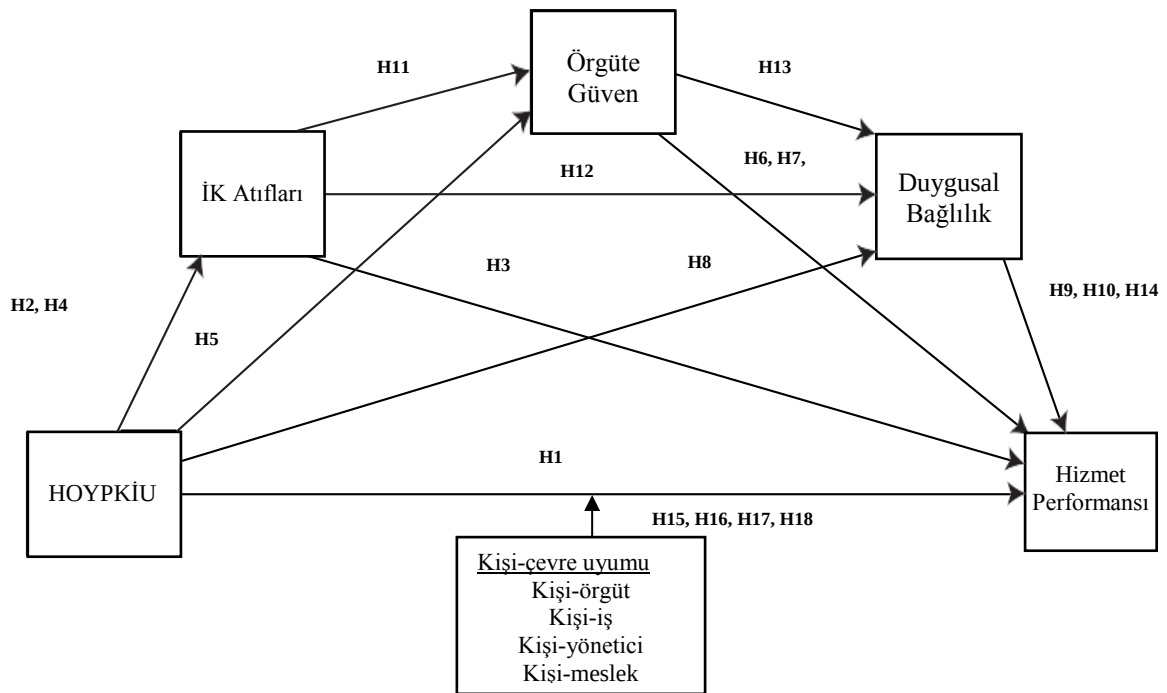
4.7.4. Kişi-Meslek Uyumunun Koşulsal Rolü

Kişi-meslek uyumu, kişi ile çalışma çevresinde icra ettiği meslek arasındaki uyumu ifade etmektedir (Vogel ve Feldman, 2009: 70). Kişi-meslek uyumu: kişi ile örgüt veya iş arasındaki ilişkiye odaklanmak yerine, kişinin genel olarak mesleği ile ne derece uyum gösterdiğini ele almaktadır (de Jager, Kelliher, Peters, Blomme ve Sakamoto, 2016: 806). Biz diğer kişi-çevre uyumu boyutlarının yanı sıra kişi-meslek uyumunun da, önemli bir koşulsal değişken olduğunu düşünüyoruz ve HOYPIKU'nun hizmet performansı üzerindeki etkisinin kişi meslek uyumuna bağlı olabileceğini iddia ediyoruz. Bu iddiamızı mesleki seçim teorisinin temel varsayımlarına dayanarak gerekçelendiriyoruz.

Mesleki seçim teorisi (Holland, 1985: 1996), bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ve değerleri ile meslek seçim arasında bir bağ kurmaktadır. Örneğin, sanatsal bir kişilik türüne sahip bir kişinin, yenilikçi ve yaratıcı olabildiği bir iş ortamını seçmesi muhtemeldir. Bu kişi hayal gücü ve sanatsal başarı gerektiren bir mesleği seçebilir. Sanatsal bir kişilik türüne sahip

bir kişinin meslek olarak müzisyenlik veya iç mimarlığı seçmesi başarılı bir iş hayatına sahip olmasına yardımcı olabilir (Greene-Shortridge, 2008: 6-7). Holland (1985), bireyin mesleki tatminini ve başarısını, bireyin ilgileri ve mesleki çevresi arasındaki uyumun belirlediğini ve kişisel özellikler ile meslek arasında uyum olduğunda kişilerin daha mutlu ve başarılı olduğunu ileri sürmektedir (Hollanda, 1996: 397). Örgütsel ortamda işgören davranışlarını önemli ölçüde kişi-meslek uyumu belirlemektedir (Van Iddekinge, Roth, Putka ve Lanivich, 2011: 1169). Kişi-meslek uyumunun yüksek iş tatminine, iş performansına, örgütsel bağlılığa ve kariyer tatminine neden olurken, (Toomey, Levinson ve Palmer, 2009; Yang, Levine, Smith, Ispas ve Rossi, 2008), kişi-meslek uyumsuzluğu ise, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz çıktılara neden olmaktadır (Tong, Wang ve Peng, 2015). Yukarıdaki açıklamalara dayanarak kişi-meslek uyumu düşük olan bireyler için HOYPİKU bir anlam ifade etmeyeceğini ve dolayısıyla hizmet performanslarının düşük olabileceğini söylemek mümkündür.

H18: Kişi meslek uyumu, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile hizmet performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacaktır: hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işgören hizmet performansı arasındaki ilişki, kişi meslek uyumu yüksek olduğu zaman, daha yüksek olacaktır.



Şekil 4.1. Araştırma hipotezleri



5. YÖNTEM

5.1. Örneklem

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan veri Antalya İlinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden ve hat yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma bağlamı olarak Antalya İlının tercih edilmesinin nedeni Türkiye'nin en çok turist çeken ve en çok otel işletmesinin yer aldığı destinasyon olmasıdır (Gürlek ve Tuna, 2018). Araştırma örneklemine tespit etmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan Turizm İşletme Belgeli Oteller Listesinden (2018) yararlanılmıştır. Benzer bir yöntem önceki araştırmalar (Gürlek, 2018) tarafından kullanılmıştır. Antalya İlinde 313 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018). Araştırmaya toplam 59 otel işletmesi katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden otellere anket paketlerinin bir kısmı araştırmacı tarafından, bir kısmı da posta yoluyla teslim edilmiştir. Araştırmada işgören ve yönetici anketi olmak olmak üzere iki ayrı anket kullanılmıştır. Buradaki temel amaç, her biri işgörenin hizmet performansını kendisinin değil, hat yöneticisinin değerlendirmesini sağlamaktır. Her bir paket toplam 50 işgören ve 50 yönetici anketi içermiştir. Her bir işgörenin hizmet performansının hat yöneticisi tarafından değerlendirilmesi planlandığından, her bir otelden 50 işgörene ait veri elde etmek amaçlanmıştır. İşgören anketinde İK uygulamaları, İK atıfları, örgüte güven, duygusal bağlılık ölçekleri ve demografik sorular yer almıştır. Yönetici anketinde ise hizmet performansı ölçeği yer almıştır. İşgörenlerden anketleri doldurduktan sonra gizlilik sağlamak için zarfa koymaları ve zarfı hat yöneticilerine teslim etmeleri istenmiştir. Anketler arasında bir karışıklık meydana gelmemesi için hat yöneticilerinden her bir işgörene bir kod (işgörenin ad ve soyadının baş harfleri) vermeleri, kodu zarfın üzerine yazmaları ve daha sonra her bir işgörenin hizmet performansını değerlendirmeleri talep edilmiştir. İşgörenin performansını değerlendirdikten sonra, yöneticilerden hizmet performansı ölçeğinin yer aldığı anketi işgörenden gelen zarfın içerisine koymaları istenmiştir. Böylece her biri işgörenin hizmet performansının hata yöneticisi tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Benzer bir yöntem önceki araştırmalar (Karatepe, 2013) tarafından kullanılmıştır. Amprik araştırmaların çoğu ortak yöntem hatasıyla karakterize olmaktadır (Min, Park ve Kim, 2016). Podsakoff ve diğerlerinin (2003) önerisi dikkate alınarak, ortak yöntem hatasından sakınmak için bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait veriler farklı kaynaklardan toplanmıştır.

Dört aylık bir zaman dilimi içerisinde 1618 anket geri dönmüştür, kullanılabilir olmayan 93 anket araştırmacı tarafından veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplam 1525 kullanılabilir anket elde edilmiştir. 1525 işgörenin hizmet performansları hat yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Her bir otelden yaklaşık olarak ortalama 26 veri elde edilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık olarak % 52'dir. Antalya İlinde turizm işletme belgeli otellerde çalışan işgörenlerin sayısı hakkında bir veri bulunmamaktadır. Evrenin tanımlamadığı durumlarda 384 örneklem hacmi yeterli kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014).

Çizelge 5. 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 1525 işgörenin yaklaşık % 62'si erkektir. Katılımcıların yaklaşık % 55'i 20-29 yaş aralığındadır. Buna göre, örneklemin çoğunluğunun genç ve erkek katılımcılardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılanların yaklaşık % 19'u ilköğretim mezunu iken, yaklaşık % 81'i ise lise veya lisans mezundur. Katılımcıların yaklaşık % 58'i, 1600-2500 TL. arasında aylık gelire sahip iken, yaklaşık % 33'ü 2501-3000 TL arasında aylık gelire sahiptir. Örgütte çalışma süresi açısından, katılımcıların yaklaşık % 43'ü dört yıldan daha fazla aynı örgütte çalışırken, yaklaşık % 18'i bir yıldan daha az süredir aynı örgütte çalışmaktadır. Sahiplik durumu açısından, katılımcıların %41,6'sı bağımsız otelde çalışırken, % 58,4'ü ulusal ve uluslararası zincir otellerde çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 26'sı yiyecek-içecek, % 18'i kat hizmetleri, % 13'ü satış pazarlama, %30'u ön büro, % 11'i karşılama hizmetleri bölümünde çalışmaktadır.

Çizelge 5.1. Katılımcıların profili

Değişkenler	Örneklem (N=1525)	Oran (%)	Değişkenler	Örneklem (N=1525)	Oran (%)
Cinsiyet			Örgütte Çalışma Süresi		
Erkek	951	62,3	1 yıldan az	280	18,4
Kadın	574	37,7	1-3 yıl	592	38,8
Medeni Durum			4-6 yıl	479	31,4
Evli	580	38,03	7-9 yıl	102	6,7
Bekâr	945	61,97	10 ve üstü yıl	72	4,7
Yaş			Otel Türü		
20 veya altı	108	7,1	Bağımsız	670	41,6
20-29	843	55,3	Ulusal Zincir	634	43,9
30-39	274	18	Uluslararası Zincir	221	14,5
40-49	203	13,3	Departman		
50 veya üstü	97	6,3	Ön büro	461	30,2
Eğitim Düzeyi			Yiyecek-İçecek	407	26,7
İlköğretim	284	18,6	Kat hizmetleri	280	18,4
Lise	784	51,4	Satış Pazarlama	203	13,3
Lisans	457	30	Karşılama hizmetleri	174	11,4
Gelir Durumu					
1600-2500 TL	879	57,6			
2501-3000 TL	502	32,9			
3001-4000 TL	144	9,4			

5.2. Ölçüm Değişkenleri

Araştırma kapsamında 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizce alanyazınından elde edilmiştir. Bu nedenle, dilsel geçerlik çalışması yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler hem İngilizce hem de Türkçe bilen dört dil uzmanı (bilingual) tarafından ters çeviri yöntemi (Brislin, 1976) kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri işleminden sonra, önceki araştırmaların tavsiyeleri (Gürlek ve Tuna, 2018; Gürlek, 2018), dikkate alınarak soru formu farklı otellerin yöneticilerine (N:10) ve işgörenlerine (N:20) gönderilmiş ve anlam belirsizliklerini ve ifadelerin otel bağlamına uygunluğunu denetlemeleri istenmiştir. Gelen önerilere göre HOYPIKU ölçeği haricindeki ölçeklere ait ifadeler üzerinde küçük değişiklikler yapılmıştır. Aşağıda detayları açıklandığı üzere, HOYPIKU ölçeği önceki araştırmalarda adapte edilmiştir. Ölçekte yer alan bazı ifadelerin Türk otel bağlamını yeterince yansıtmadığı yönünde gelen eleştiriler nedeniyle beş araştırmacı ile odak grup çalışması (Morgan, 1996; Gorodzeisky, 2011), yapılmış ve ölçeğin dayandığı teorik kurguya sadık kalınarak ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Tüm bu işlemlerden sonra soru formu aynı örnekleme yeniden gönderilmiş ve gelen önerilere göre ifadeler tekrar gözden geçirilmiştir. Bu döngü ifadeler üzerinde fikir birliği sağlanana (Skulmoski,

Hartman ve Krahn, 2007) kadar devam etmiştir. Bu çalışmalar neticesinde soru formu son şeklini almıştır (Ek 1).

Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamaları: seçici işe alma, yoğun eğitim, performans değerlendirme, güçlendirme, bilgi paylaşımı, iş yaşam dengesi, ödüllendirme, olmak üzere yedi (7) boyuttan oluşmaktadır. Alanyazında, bir İK sistemini oluşturan uygulamalar üzerinde açık bir görüş birliği bulunmadığından ve ele aldığımız uygulamaları birlikte ele alan bir çalışma olmadığından (Piening, Baluch ve Salge, 2013: 932), yapıyı ölçmek için kullanılan ölçek önceki araştırmalardan adapte edilmiştir. Alanyazında hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarını ele alan araştırmalar (örn: Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017) bulunmaktadır. Fakat bu araştırmaların uygulamaları önceki araştırmalardan adapte edilen ölçekleri kullanarak ölçtüklerinden ve yukarıda bahsettiğimiz 7 uygulamayı birlikte ele almadıklarından dolayı bu araştırmada kullanılan ölçeğin önceki araştırmalardan adapte edilmesi bir zaruret halini almıştır.

5.2.1. Hizmet Odaklı Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarını ölçmek için önceki araştırmalara dayalı olarak dizayn edilen ölçek yedi boyut ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Aşağıda ölçeğe ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir. Seçici işe alma, hizmet endüstrisinde gerçekleştirilen önceki araştırmalardan (Chuang ve Liao, 2010; Domínguez-Falcón, Martín-Santana ve De Saá-Pérez, 2016; Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2016) adapte edilen beş ifadeyle ölçülmüştür. Yoğun eğitim, Boshoff ve Allen'nin (2000) çalışmasından adapte edilen dört ifadeyle ölçülmüştür. Performans değerlendirme, Liao ve diğerlerinin, (2009) çalışmasından adapte edilen dört ifadeyle ölçülmüştür. Güçlendirme, Boshoff ve Allen (2000) tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı, önceki araştırmalardan elde edilen (Liao ve diğerleri, 2009; Domínguez-Falcón ve diğerleri, 2016), dört ifadeyle ölçülmüştür. İş yaşam dengesi, önceki araştırmalardan adapte edilen (Chuang ve Liao, 2010; Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999) dört ifadeyle ölçülmüştür. Ödüllendirme, önceki araştırmalardan adapte edilen (Boshoff ve Allen, 2000; Chuang ve Liao, 2010; Tang ve Tang, 2012) dört ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin çok boyutlu doğası nedeniyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör (DFA) analizi yapılmıştır. DFA sonuçları yedi farklı alt boyuttan oluşan tek bir genel yapı olarak HOYPİKU ölçeğini desteklenmiştir ($\chi^2 = 411.094$, $df = 399$, $p < .01$ $\chi^2/df = 1.213$, $RMSEA = 0.029$, $CFI = 0.98$, $NFI = 0.90$). Bu

nedenle, HOYPIKU genel ölçümünü oluşturmak için ifadelerin ortalaması alınabilir. Ölçeğin alfa güvenirliği 0.947'dir. İfadeler ve ifadelerin elde edildiği araştırmalar Ek 2'de sunulmuştur

5.2.2. İşgörenlerin İnsan Kaynakları Atıfları Ölçeği

Bu araştırmada katılımcılardan yedi temel HOYPIKY uygulamasının ne derece hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma gayesiyle gerçekleştirildiğini belirtmeleri istenmiştir. Ölçüm için Nishii ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek hizmet kalitesini ve işgören iyiliğini artırma atfı olmak üzere iki boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır.

5.2.3. Kişi Çevre Uyumu Ölçeği

Alanyazında, değişik kişi-çevre uyumu türleri bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında kişi-çevre uyumunun kişi-örgüt, kişi-iş (talep yetenek uyumu), kişi-meslek ve kişi yönetici uyumu türleri ele alınmaktadır. Kişi-örgüt ve kişi iş-uyumunun ölçümünde Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen ve üçer ifadeden oluşan ölçekler kullanılmıştır. Kişi meslek uyumu, Kennedy'nin (2005) çalışmasından adapte edilen ve beş ifadeden oluşan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Kişi-yönetici uyumu Chuang, Shen ve Judge (2016) tarafından geliştirilen tek boyut ve altı ifadeden oluşan ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

5.2.4. İşgören Hizmet Performansı Ölçeği

Araştırma kapsamında, işgören hizmet performansı, müşteri odaklı görev performansı ve müşteri odaklı rol ötesi performans olmak üzere iki boyuttan teşekkül eden bir yapı olarak ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler önceki araştırmalardan adapte edilmiştir. Yedi ifaden oluşan müşteri odaklı görev performansı Liao ve Chuang (2004) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Dört ifadeden oluşan müşteri odaklı rol ötesi performansı Bettencourt ve Brown (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

5.2.5. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Araştırmacılar, İKY uygulamaları ve performans arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmalarda örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık türünün kullanılmasını tavsiye etmektedirler (Payne ve Huffman, 2005; Wright ve Kehoe, 2008). Bu nedenle bu araştırma kapsamında duygusal bağlılık kavramına odaklanılmış ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 8 ifadeden oluşmaktadır.

5.2.6. Örgüte Güven Ölçeği

Örgüte güven kavramı, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından Gabarro ve Athos'un (1976) çalışmasına dayalı olarak geliştirilen örgüte güven ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bunun nedeni örgüte güven kavramına odaklanan çalışmaların kahir ekseriyetinin bu ölçeği kullanmalarıdır (Aryee ve diğerleri, 2002; Begley, Lee, ve Hui, 2006; Xu, Loi ve Ngo, 2016). Ölçek tek boyut ve beş ifadeden oluşmaktadır.

5.3. Veri Analizi

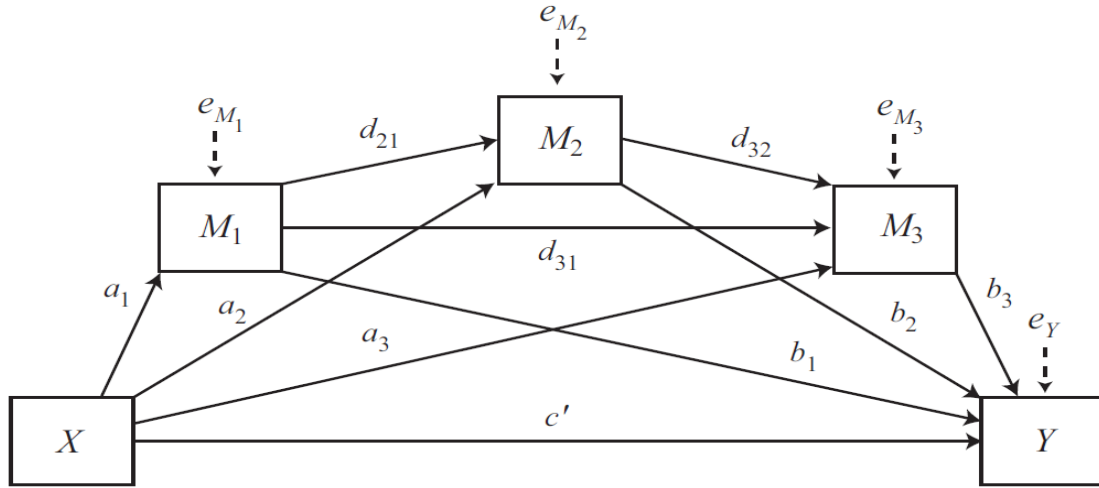
Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi (YEM) (Analysis of Moment Structures-AMOS), kullanılarak ölçüm modeli oluşturulmuştur. Ölçüm modelinin test edilmesinde en çok olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılabilmesi için normal dağılım varsayımının sağlanması gerekmektedir. Çarpıklık (0.551 ve -0.068) ve basıklık değerlerinin (-0.617 ve 0.777) normal dağılım varsayımını sağladığı görülmüştür. Ölçüm geçerliği sağlandıktan sonra, araştırma modelini test etmek için OLS regresyon temelli PROCESS macro programı (Model 6, Model 1) kullanılmıştır. Program seri aracılık modellerinin ve koşulsal etkilerinin test edilmesinde oldukça yararlıdır. YEM programlarında seri aracılık modellerinin ve koşulsal etkilerin hesaplamasında karşılaşılan sorunlar PROCESS macro programı sayesinde aşılabilmektedir (Hayes, 2013; Hayes, 2018).

5.3.1. Seri Aracılık Modeli

Seri çoklu aracılık modeli, birden fazla aracı değişkenin bir ilişki zinciri üzerinde birbiriyle ilişkilendirmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, nedensel önceliği olduğu varsayılan değişkenlerin, nedensel sıralamada kendisinde sonra gelen değişkenleri etkileyecek şekilde modellenmesidir. Bu tür modellerde, X'in M1'e neden olduğu, akabinde M1'in M2'ye

M2'nin M3'e neden olduğu ve bu sonucunda da Y'nin oluştuğunu ifade eden teorik taslakların test edilmesi ana amaçtır (Hayes, 2013: 143-145). Seri aracılık modelinin avantajı, hiçbir aracı değişkenin nedensel olarak diğerini etkilemediğini varsayan paralel aracılık modellerinin aksine, aracı değişkenleri teorik sıraya göre test etmeye imkan vermesidir (Vartanian, Foreich ve Smyth, 2016: 100).

Bu araştırmada üç aracı değişkenden teşekkül eden seri çoklu aracılık modeli test edilecektir. Şekil 5. 1'de gösterilen model, üç aracı değişken ile X'in Y üzerinde meydana getirdiği (yedisi dolaylı ve biri doğrudan) sekiz farklı etkiyi göstermektedir. Yedi dolaylı etki X'ten Y'ye en az bir aracı (M1,M1,M3) değişken ile ulaşmanın her olası yolu izlenerek bulunmaktadır. Bu olasılıklar şunlardır: Birinci olasılık: ($X \rightarrow M1 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M3 \rightarrow Y$), İkinci olasılık: ($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M1 \rightarrow M3 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M2 \rightarrow M3 \rightarrow Y$), Üçüncü olasılık: ($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow M3 \rightarrow Y$). Olasılıkların sonuncusu seri aracılık modelini ifade etmektedir. Bu üç olasılık yedi dolaylı etkiyi temsil ederken, sekizinci etki ise doğrudan ($X \rightarrow Y$) etkiyi temsil etmektedir. Şekil 5. 1'de üç aracı değişkenden teşekkül eden seri çoklu aracılık modelinin istatistiksel diyagramı sunulmuştur (Hayes, 2013: 146).



Şekil 5.1. Seri aracılık modelinin istatistiksel diyagramı (Hayes, 2013: 145)

Seri aracılık modelleri, yukarıda ifade ettiğimiz olası yollar izlenerek test edilmektedir. Dolaylı etkilerin anlamlılığı ise önyükleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak PROCESS macro programı yardımıyla denetlenmektedir (Hayes, 2018).

5.3.2. Düzenleyici Etki Modeli

Düzenleyici etki modeli bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerinde meydana getirdiği etkinin koşulsal bir değişkene bağlı olarak değişim gösterip göstermediğini incelemektedir (Hayes, 2013). Düzenleyici etki modelinin test edilmesi sonucunda ortaya çıkan etkiye koşulsal etki (conditional effect) adı verilmektedir (Hayes, 2018).

5.4. Ölçüm Sonuçları

Ölçüm modelini karşılaştırmak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve dokuz değişkenin ayırt edici özellikleri incelenmiştir. Çok boyutlu doğaları nedeniyle Hizmet odaklı YPIK uygulamaları, İK atıfları ve hizmet performansı ikinci düzey olarak, diğer değişkenler birinci düzey olarak ölçüm modeline dâhil edilmiştir. Çizelge 5. 2’de gösterildiği gibi, dokuz faktörlü model diğer modellere göre daha iyi uyum indislerine sahiptir ($\chi^2 = 4012.188$, $df = 3042$, $p < .01$ $\chi^2/df = 1.319$, $RMSEA = 0.014$, $CFI = 0.979$, $NFI = 0.919$). Bu nedenle araştırma değişkenlerinin ayrı yapılar olarak incelenmesine karar verilmiştir.

Ölçüm modeli sonuçlarına göre faktör yükü 0,50’nin altında kalan bir ifade duygusal bağlılık ölçeğinde çıkarılmıştır. Diğer yandan müşteri odaklı görev performansı ölçeği içerisinde yer alan bir ifade (müşterilerin beğenebileceği, ancak akıllarına gelmeyen hizmetleri onlara önerir) müşteri odaklı rol ötesi performansı faktörünün altında yer almıştır. Ölçüm modeli sonuçlar Ek 3’te gösterilmiştir. Geriye kalan tüm faktör yükleri 0.50’nin üzerindedir ve 83 ifadenin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Ölçeklere ilişkin alfa katsayıları 0.725-0.947 aralığındadır. Bu sonuç tüm yapıların içsel tutarlılığına işaret etmektedir. Bileşik güvenirlik değerleri (CR) 0.754-0.945 arasındadır. Bu sonuç yapı güvenirliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi and Yi, 1988). Yanı sıra, Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ise 0.501 ve 0.792 aralığındadır. Bu değerler yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Çizelge 5. 3’te görüldüğü gibi değişken arası ilişkiler 0.85’den küçüktür. Bu sonuç çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir (Kline, 2011).

Çizelge 5.2. Ölçüm modellerinin kıyaslanması

Modeller	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	NFI
Dokuz faktörlü model (temel model)	4012,188	3042	1,319		.014	.979	.919
Sekiz faktörlü model (HOYPIKU ve İKA)**	4943,914	3052	1.620	931,726*	.020	.856	.699
Yedi faktörlü model (HOYPIKU, İKA ve ÖG)**	5027,441	3060	1.643	1015,253*	.020	.851	.694
Altı faktörlü model (HOYPIKU, İKA, ÖG ve DB)**	5205,690	3067	1.697	1193.502*	0.21	.838	.683
Beş faktörlü model (HOYPIKU, İKA, ÖG, DB ve HP)**	5242,877	3071	1.707	1230,689*	0.21	.835	.681
Dört faktörlü model (HOYPIKU, İKA, ÖG, DB, HP ve KOU)**	5312,041	3076	1.727	1299,853*	0.22	.830	.676
Üç faktörlü model (HOYPIKU, İKA, ÖG, DB, HP, KOU ve KYU)**	5341,632	3078	1.735	1329.444*	0.22	.828	.675
İki faktörlü model (HOYPIKU, İKA, ÖG, DB, HP, KOU, KYU ve KMU)	5325,741	3078	1.730	1313,553*	0.22	.829	.676
Tek faktörlü model	5466,391	3087	1.771	1454,203*	0.22	.819	.667

* $p < 0.001$; ** değişkenler kombine edilmiştir.

Çizelge 5.3'te değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri sunulmuştur. Bağımsız değişken HOYPIKU'nın ortalaması 3.59, bağımlı değişken hizmet performansının ortalaması 3.74'tür. Diğer değişkenlerin ortalamaları ise, insan kaynakları atıfları 3.64; örgüte güven 3.50; duygusal bağlılık 3.76'dır. HOYPIKU, insan kaynakları atıfları ($r=.68$, $p < 0.01$) örgüte güven($r=.44$, $p < 0.01$), duygusal bağlılık($r=.61$, $p < 0.01$) ve hizmet performansı($r=.60$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. İnsan kaynakları atıfları, örgüte güven ($r=.44$, $p < 0.01$), duygusal bağlılık ($r=.60$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.60$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Örgüt güven, duygusal bağlılık ($r=.53$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.54$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Duygusal bağlılık işgören hizmet performansı ile pozitif ilişkilidir ($r=.70$, $p < 0.01$). Kişi örgüt uyum, HOYPIKU ($r=.53$, $p < 0.01$), insan kaynakları atıflar ($r=.46$, $p < 0.01$) örgüte güven ($r=.38$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık ($r=.50$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.44$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Kişi iş uyumu HOYPIKU ($r=.56$, $p < 0.01$), insan kaynakları atıflar ($r=.52$, $p < 0.01$) örgüte güven ($r=.46$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık ($r=.59$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.63$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Kişi yönetici uyumu HOYPIKU ($r=.55$, $p < 0.01$), insan kaynakları atıflar ($r=.46$, $p < 0.01$) örgüte güven ($r=.39$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık ($r=.56$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.49$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Kişi meslek uyumu HOYPIKU ($r=.60$, $p < 0.01$), insan kaynakları atıflar ($r=.46$, $p < 0.01$) örgüte güven ($r=.40$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık ($r=.54$, $p < 0.01$) ve işgören hizmet performansı ($r=.51$, $p < 0.01$) ile pozitif ilişkilidir. Değişkenlere ait diğer ilişkiler aşağıdaki çizelgede geniş kapsamlı olarak sunulmuştur.

Çizelge 5.3. Ortalama, standart sapma ve korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Yaş	1												
2.Cinsiyet	-.04	1											
3.Gelir	.44*	.01	1										
4.ÇS	.43*	.02	.45*	1									
5.HOYPIKU	-.01	-.10	.15*	.12	1								
6.İKA	.05	-.05	.17*	.016	.68*	1							
7.DB	.05	-.06	.12	.07	.61*	.60*	1						
8.ÖG	.07	-.09	.20*	.10	.44*	.44*	.53*	1					
9.HP	.06	-.07	-.05	.05	.60*	.60*	.70*	.54*	1				
10.KOY	.05	-.04	.16*	.05	.53*	.46*	.50*	.38*	.44*	1			
11.KİU	.02	-.03	.17*	.06	.56*	.52*	.59*	.46*	.63*	.53*	1		
12.KYU	.05	-.03	.10	.11	.55*	.46*	.56*	.39*	.49*	.61*	.60*	1	
13.KMU	.03	-.08	.02	.06	.60*	.46*	.54*	.40*	.51*	.56*	.51*	.60*	1
Ortalama	2.56	1.64	1.80	2.15	3.59	3.64	3.76	3.50	3.74	3.42	3.73	3.56	3.55
Standart Sapma	1.02	.48	.98	1.097	.67	.73	.82	.78	.68	.84	.72	.80	.73

HOYPIKU: hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları; İKA: kaynakları atıfları; ÖG: örgüte güven; DB= duygusal bağlılık; HP: hizmet performansı; KOY= kişi örgüt uyumu; KIU= kişi iş uyumu; KYU= Kişi yönetici uyumu; KMU= kişi meslek uyumu; ÇS= çalışma süresi * $p < 0.01$

6. HİPOTEZ TESTİ

Aracılık hipotezlerini test etmek için PROCESS macro Model 6 (seri aracılık modeli) kullanılmıştır. PROCESS macro aracı değişkenleri kendisinden sonra gelen değişkenleri etkileyecek şekilde modellenmesine imkân vermektedir (Hayes, 2013). Seri aracılık modellemesinin avantajı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki aracı değişkenlerin seri bir şekilde test edilebilmesine imkân tanınmasıdır (Hayes, 2018). Seri aracılık modellemesi ilişki zincirlerinin test edilmesini kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, Hayes'in (2013) prosedürü (Model 6) dolaylı etkinin anlamlılığını önyükleme yöntemi kullanarak doğrudan test eder. Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel aracılık yaklaşımı, dolaylı etkileri test etmek için sobel testini önermektedir. Ancak dolaylı etki iki parametrenin ürünü olduğundan, ürünlerin ve Sobel'in z örnekleme dağılımı normal değildir (Preacher ve Hayes, 2004; Gürlek ve Tuna, 2018). Bu nedenle, dolaylı etkilerin anlamlılığını kontrol etmek için daha titizi ve güçlü bir yöntem olan önyükleme yönteminin kullanılması önerilmektedir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010; Gürlek, 2018).

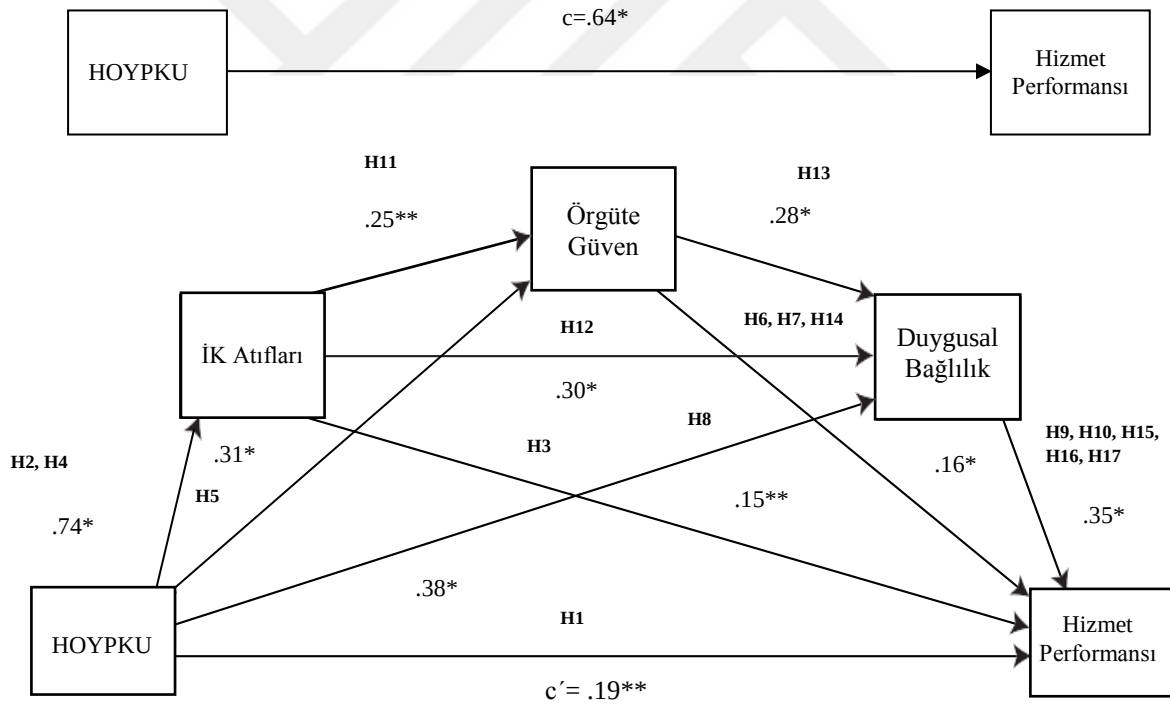
Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (HOYPİKU) hizmet performansı üzerindeki toplam etkisi olumlu ve anlamlıdır ($\beta = .64$, $SE = .0534$, $95\% CI = .5405, .7508$, $p < 0.001$). Bu nedenle H1 hipotezi desteklenmiştir. Seri aracılık modeline ilişkin sonuçlar Çizelge 6. 1. ve Şekil 6. 1'de gösterilmiştir. HOYPİKU insan kaynakları atıflarını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .74$, $SE = .0517$, $p < 0.001$). HOYPİKU örgüte güveni olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .31$, $SE = .0911$, $p < 0.001$). İK atıfları örgüte güveni olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .25$, $SE = .0840$, $p < 0.005$). HOYPİKU duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .38$, $SE = .0810$, $p < 0.001$). İnsan kaynakları atıfları duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .30$, $SE = .0742$, $p < 0.001$). Örgüte güven duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .28$, $SE = .0565$, $p < 0.001$). HOYPİKU'nın hizmet performansı üzerindeki doğrudan etkisi olumlu ve anlamlıdır ($\beta = .19$, $SE = .0631$, $p < 0.005$). İnsan kaynakları atıfları hizmet performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .15$, $SE = .0571$, $p < 0.005$). Örgüte güven hizmet performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .16$, $SE = .0443$, $p < 0.001$). Duygusal bağlılık hizmet performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = .35$, $SE = .0486$, $p < 0.001$). Bu bulgulara göre, H1, H2, H5, H11, H8, H9, H12, H13, H3 ve H6 hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma modeline dahil edilen kontrol değişkenleri (cinsiyet, yaş, gelir, çalışma süresi) anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Çizelge 6.1. Seri aracılık modelinin regresyon katsayıları

Değişkenler	İKA			ÖG			DB			HP		
	β	95% GA		β	95% GA		β	95% GA		β	95% GA	
		Alt	Üst		Alt	Üst		Alt	Üst		Alt	Üst
HOYPIKU	.74*	.6341	.8380	.31*	.1314	.4905	.38*	.2257	.5447	.19**	.0643	.3130
İKA				.25**	.0836	.4147	.30*	.1540	.4465	.15**	.0418	.2669
ÖG							.28*	.1745	.3970	.16*	.0742	.2486
DB										.35*	.2570	.4483
Cinsiyet	.03			-.10			.01			.009		
Yaş	.06			-.004			.04			.06		
Gelir	.08			.09			-.05			-.09		
Çalışma S.	-.09			.01			-.007			-.006		
	R ² =.48			R ² =.26			R ² =.49			R ² =.61		
	F(237.0000)= 36.6059*			F(236.0000)= 11.9697*			F(235.0000)= 28.6882*			F(234.0000)= 39.9389*		

HOYPIKU=Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları; İKA= İnsan kaynakları atıfları; ÖG=Örgüte güven; DB; Duygusal Bağlılık; HP=Hizmet performansı; GA=Güven aralığı; *p < 0.001; **p < 0.005.



*p < 0.001, **p < 0.005

Şekil 6.1. Seri aracılık modeli sonuçları

Seri aracılık modelinin test edilmesi için PROCESS Model 6 kullanılmıştır. Hayes'in (2013; 2018) yönergeleri takip edilerek HOYPIKYU ile hizmet performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler test edilmiştir. Çizelge 6. 2'de gösterildiği gibi, tüm dolaylı etkiler için % 95 güven aralıkları (5000 bootstrap örneği) sıfır içermemektedir. Bu bulgu dolaylı

etkilerin anlamlılığını doğrulamaktadır. HOYPIKU İK atıfları aracılığıyla hizmet performansını artırmaktadır ($\beta = .11$, standart hata (SH) = .0439). HOYPIKU örgüte güven aracılığıyla hizmet performansını artırmaktadır ($\beta = .05$, SH = .0206). HOYPIKU duygusal bağlılık aracılığıyla hizmet performansını artırmaktadır ($\beta = .13$, SH = .0352). HOYPIKU İK atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık aracılığıyla hizmet performansını seri olarak artırmaktadır ($\beta = .02$, SH = .0091). HOYPIKU hizmet performansı üzerindeki toplam dolaylı etkisi 0.45'tir (SH = .0591). Bu bulgulara göre H4, H7, H10, H14 desteklenmiştir. HOYPIKU'nın hizmet performansı üzerindeki doğrudan etkisinin olumlu ve anlamlı ($\beta = .19$, SH = .0631, $p < 0.005$), olması nedeniyle aracılık etkisini kısmi (Baron ve Kenny, 1986) veya tamamlayıcı olduğu söylenebilir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Buna göre HOYPIKU hizmet performansını hem doğrudan hemde üç aracı değişken vasıtasıyla artırmaktadır.

Çizelge 6.2. Toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler

Araştırma Değişkenleri				Etki	SH	t	95% GA	
							Alt	Üst
HOYPIKYU	→	HP	(Toplam Etki)	.64*	.0534	12.0967	.5405, .7508	
HOYPIKYU	→	HP	(Doğrudan Etki)	.19**	.0631	2.9898	.0643, .3130	
HOYPIKYU	→	İKA → HP		.11	.0439		.0222, .1984	
HOYPIKYU	→	ÖG → HP		.05	.0206		.0136, .0952	
HOYPIKYU	→	DB → HP		.13	.0352		.0691, .2085	
HOYPIKYU	→	İKA → ÖG → HP		.03	.0136		.0059, .0594	
HOYPIKYU	→	İKA → DB → HP		.08	.0262		.0316, .1331	
HOYPIKYU	→	ÖG → DB → HP		.03	.0127		.0104, .0608	
HOYPIKYU	→	İKA → ÖG → DB → HP		.02	.0091		.0040, .0397	
Toplam dolaylı etki				0.45			.3290, .5649	

GA=Güven aralığı; * $p < 0.001$; ** $p < 0.005$.

Kişi-çevre uyumu tiplerinin koşulsal rolünü incelemek için Hayes'in PROCESS macro (Model 1) programı kullanılmıştır. Analiz sonuçlar Çizelge 6. 3 ve Şekil 6. 2'de gösterilmiştir. Kişi örgüt uyumunun koşulsal rolü incelendiğinde, HOYPIKU ve kişi örgüt uyumu arasındaki etkileşimin hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = .07$, SH = .0529, $p > 0.001$). Bu nedenle H15 hipotezi reddedilmiştir. Kişi iş uyumunun koşulsal rolü incelendiğinde, HOYPIKU ve kişi iş uyumu arasındaki

etkileşimin hizmet performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = .008$, SH = .0576, $p > 0.001$). Bu nedenle H16 hipotezi reddedilmiştir.

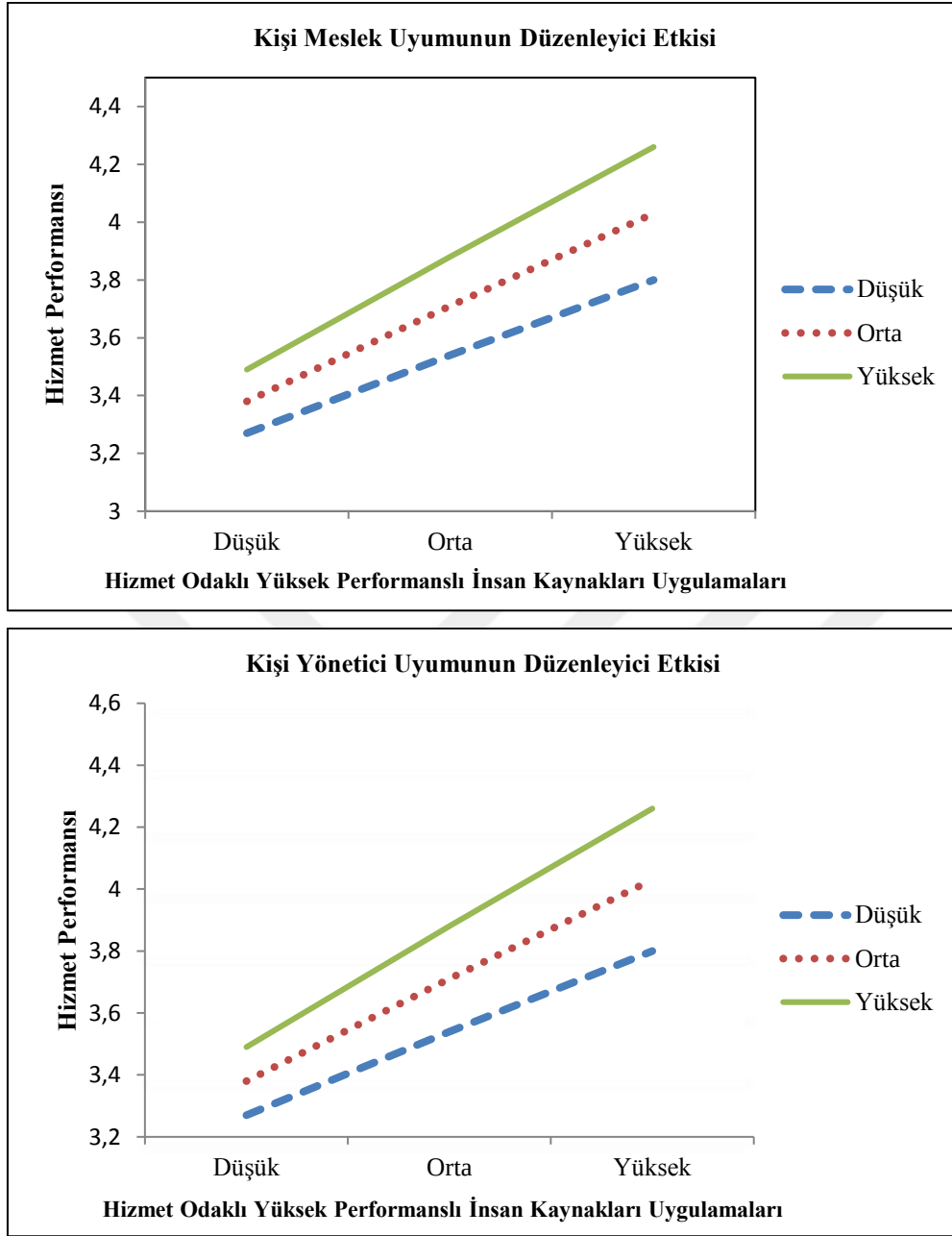
Kişi-yönetici uyumunun koşulsal rolü incelendiğinde, HOYPIKU ve kişi yönetici uyum arasındaki etkileşimin hizmet performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .12$, SH = .0461, $p < 0.05$). Kişi meslek uyumunu koşulsal rolü incelendiğinde, HOYPIKU ve kişi meslek uyum arasındaki etkileşimin hizmet performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .14$, SH = .0575, $p < 0.05$). Koşulsal etkilere ve basit eğim testi sonuçlarına göre koşulsal etkinin varlığına karar verilmektedir (Hayes, 2018). Koşulsal etki ve basit eğim testi (Aiken ve West, 1991) sonuçları kişi yönetici uyumu yüksek olduğunda, HOYPIKU'nın hizmet performansı üzerindeki koşulsal etkisinin yüksek düzeye ulaştığını göstermektedir ($\beta = .57$, SH = .0673, $p < 0.001$). Bu bulguya göre H17 hipotez desteklenmiştir. Diğer yandan kişi meslek uyumu yüksek olduğunda, HOYPIKU'nın hizmet performansı üzerindeki koşulsal etkisi yüksek düzeye ulaşmaktadır ($\beta = .60$, SH = .0781, $p < 0.001$). Bu bulguya göre H18 hipotezi desteklenmiştir.

Çizelge 6.3. Kişi çevre uyumu türlerinin düzenleyici etki sonuçları

Hizmet Performansı					
Değişkenler	β	SH	95% GA Alt ve Üst	R ²	R ² değişim
HOYPIKU x KOU	.07	.0529	-.0282, .1802	.39 F(251.0000)= 53.5364*	.0050 F(251.0000)= 2.0620
HOYPIKU x KIU	.008	.0576	-.1050, .1220	.49 F(251.0000)= 80.3919*	.000 F(251.0000)= 0.0216
HOYPIKU x KYU	.12**	.0461	.0256, .2071	.41 F(251.0000)= 59.5112*	.0148 F(251.0000)= 6.3712**
HOYPIKU x KMU	.14**	.0575	.0248, .2513	R ² =.41 F(251.0000)= 59.0629*	.0135 F(251.0000)= 5.7639**
Kişi-Yönetici ve Kişi-Meslek Uyumunun Koşulsal Etkileri					
KYU Düzeyi	β	SH	95% GA	Alt ve Üst	
Düşük	.39*	.0727		.2488, .5352	
Orta	.48*	.0595		.3681, .6025	
Yüksek	.57*	.0673		.4161, .7111	
MYU Düzeyi	B	SH	95% GA	Alt ve Üst	
Düşük	.40*	.0725		.2481, .5336	
Orta	.50*	.0625		.3689, .6149	
Yüksek	.60*	.0781		.4393, .7467	

HOYPIKU=Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları; KOU= kişi örgüt uyumu; KIU= kişi iş uyumu; KYU= Kişi yönetici uyumu; KMU= kişi meslek uyumu; HP=Hizmet performansı; GA=Güven aralığı;SH= Standart hata

* $p < 0.001$, ** $p < 0.05$



Şekil 6.2. Eğim testi sonuçları



7. TARTIŞMA

7.1. Bulguların Özeti

Araştırma bulguları geliştirilen tüm hipotezleri açık bir şekilde desteklemiştir. Bulgulara göre hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (HOYPİKU) işgören hizmet performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu bulguya göre, stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) içsel ve dışsal uyum varsayımı doğrultusunda tasarlanan HOYPİKU yüksek kaliteli hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve fırsatları işgörenlere sunarak hizmet performansını artırmaktadır (H1). HOYPİKU İK atıfları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yani, HOYPİKU işgörenlerin İK uygulamalarının *hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma* niyetiyle tasarlandığına inanmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle işgörenler HOYPİKU sayesinde işletmenin niyetinden emin olmaktadır (H2). İK atıfları hizmet performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İşgörenler İK uygulamalarının *hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma* niyetiyle tasarlandıklarına inandıkları zaman, daha yüksek hizmet performansı sergilemektedirler (H3).

İK atıfları, HOYPİKU ile hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. HOYPİKU işgörenler arasında İK uygulamalarının *hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma* niyetiyle tasarlandığına dair bir yorum oluşturmak suretiyle hizmet performansını artırmaktadır. HOYPİKU'dan beklenen yararın elde edilebilmesi uygulamalara olumlu anlamlar yüklenmesine bağlıdır. Başka bir anlatımla, işgörenler İKY uygulamalarının, hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırmak üzere tasarlanmış olduğuna inandıkları zaman, örgütlerinin niyetini olumlu olarak yorumlamakta ve böylece daha yüksek bir hizmet performansına sahip olmaktadır (H4).

HOYPİKU örgüte güven üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin yararı için gerçekleştirilen İK uygulamaları işgörenlerin örgütüne daha fazla güvenmelerine neden olmaktadır (H5). Örgütlerine güvenen işgörenler daha yüksek bir hizmet performansı sergilemektedirler (H6). Örgüte güven, HOYPİKU ile hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre HOYPİKU işgörenler arasında güven oluşturmak suretiyle hizmet performansını artırmaktadır (H7).

İşgörenlere bilgi, beceri ve fırsatlar sunan HOYPIKU işgörenler arasında duygusal bağlılığı arttırmaktadır (H8). Duygusal bağlılık ise işgörenlerin örgütleri için daha fazla çalışma motivasyonunu arttırarak hizmet performansının artmasına katkı sağlamaktadır (H9). HOYPIKU duygusal bağlılığı artırmak suretiyle hizmet performansını artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık, hizmet odaklı İK uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (H10). İK atıfları işgörenlerin örgütlerine daha fazla güven duymalarına ve duygusal olarak daha fazla bağlı olmalarına neden olmaktadır. Buna göre işgörenlerin İK uygulamalarına yüklediği olumlu anlam (*hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma*) örgüte güveni ve duygusal bağlılığı artırmaktadır (H11, H12). Diğer yandan örgütlerine güvenen işgörenlerin duygusal bağlılığı artmaktadır (H13).

İK atıfları, örgüte güven ve duygusal bağlılık HOYPIKU ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiye seri olarak kısmen aracılık etmektedir. Dolayısıyla, HOYPIKU hizmet performansını hem doğrudan hemde üç aracı değişken vasıtasıyla artırmaktadır. Buna göre HOYPIKU İK atıfları, örgütsel güven ve duygusal bağlılık kavramlarında teşekkül eden bir ilişki zinciri yoluyla hizmet performansını kısmen artırmaktadır [hizmet odaklı İKY uygulamaları (X) → İK atıfları (M1) → Örgüte güven (M2) → duygusal bağlılık (M3) → işgören hizmet performans (Y)] Bu ilişki zincirini şöyle açıklanabilir. HOYPIKU işgörenlerin uygulamaların yapılış nedenlerine yönelik olumlu değerlendirmelerde bulunmasını sağlamaktadır. İşgörenler HOYPIKU hizmet kalitesini ve işgören hizmet performansını artırmak niyetiyle yapıldığını gözlemledikleri zaman, örgütlerine daha fazla güvenmektedir. Örgüte yönelik artan güven duygusal bağlılığa dönüşmekte ve sonuç olarak işgörenlerin sergilediği hizmet performansı artmaktadır (H14).

HOYPIKU'nun hizmet performansı üzerindeki etkisinde kişi örgüt uyumunun herhangi bir koşusal etkisi tespit edilememiştir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi kişi-örgüt uyumuna göre değişim göstermemektedir (H15). HOYPIKU hizmet performansı üzerindeki etkisinde kişi iş uyumunun herhangi bir koşusal etkisi tespit edilememiştir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişki düzeyi kişi-iş uyumuna bağlı değildir (H16). Diğer yandan HOYPIKU hizmet performansı üzerindeki etkisinde kişi yönetici ve kişi meslek uyumunun koşusal etkisi tespit edilmiştir. Buna göre kişi ve yöneticisi arasındaki liderlik tarzı, kişisel özellikler, değerler ve ilgiler gibi özellikler açısından uyumu artıkça HOYPIKU hizmet performansını daha fazla etkilemektedir. Diğer yandan, kişi ve meslek arasında uyum

yüksek olduğu zaman HOYPIKU ve hizmet performansını arasındaki etki düzeyi güçlenmektedir (H17, H18).

7.2. Araştırmanın Teorik Katkısı

Hizmet odaklı YPIK uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkiler ağını ortaya çıkarmak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aracı değişkenler olarak, beşeri sermaye (Aryee ve diğerleri, 2016; Liao ve diğerleri, 2009), kolektif müşteri bilgisi (Jiang ve diğerleri, 2015), hizmet becerisi (Chao ve Shih, 2016), hizmet odaklılık (Aryee ve diğerleri, 2016) müşteri ve işgören odaklı iklim (Chuang and Liao, 2010) algılanan örgütsel destek (Liao ve diğerleri, 2009), psikolojik güçlendirme (Aryee, Walumbwa, Seidu ve Otake, 2012), hizmet iklimi, (Jiang ve diğerleri, 2015), hizmet becerisi, motivasyonu ve fırsatı (Wang ve Xu, 2017) gibi yapıları kullanmışlardır. Fakat iki yapı arasındaki *zincirsel ilişki mekanizması* (kara kutu) tam olarak ortaya aydınlatılamamıştır. Bu eksikliği giderme amacıyla, bu araştırmada hizmet odaklı YPIK uygulamalarından işgören hizmet performansına uzanan ilişki zinciri [hizmet odaklı İKY uygulamaları (**X**) → İK atıfları (**M1**) → Örgüte güven (**M2**) → duygusal bağlılık (**M3**) → işgören hizmet performans (**Y**)], seri çoklu aracılık modeliyle incelenmiştir. SİKY araştırmacıları belirli hedefe sahip İKY sistemlerinin, müşteri ile ilişkili sonuçlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirterek, müşteri hizmetlerini hedef alan İKY sistemlerine daha fazla araştırmaya çağırırlar (Jackson, Schuler ve Jiang, 2014: 19). Bu nedenle mevcut araştırma sözkonusu ilişki zincirini seri aracılık modeli yardımıyla test ederecek alanyazına katkı sağlamaktadır. Diğer yandan bu araştırma SİKY yazınının içsel ve dışsal uyum bakış açısından hareketle otel endüstrisine şartlarına özgü olarak tasarlanan hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını ele almaktadır. Bu nedenle mevcut araştırma otel endüstrisindeki İK uygulamalarına ilişkin bilgi birikimini genişletmektedir.

İşgörenlerin İK atıfları insan kaynakları alanında yeni bir araştırma konusudur. Şu ana değin, bu konuya odaklanan sadece beş adet araştırma bulunmaktadır (Nishii ve diğerleri, 2008; Fontinha ve diğerleri, 2012; Van De Voorde ve Beijer, 2015; Shantz ve diğerleri, 2016; Tandung, 2016). Bu araştırmalardan hiçbiri İK atıflarını seri aracılık modeli kapsamında incelememiştir. İK atıfları işgörenlerin belirli İK uygulamalarıyla ilgili yönetimin niyetine yönelik yaptığı nedensel açıklamaları ifade etmektedir. İşgörenler, İK uygulamalarının gerçekleştirilmesinin altında yatan yönetsel amaç hakkında yaptıkları atıflara dayanarak, İK

uygulamalarına davranışsal olarak yanıt vermektedirler (Nishii, Lepak ve Schneider, 2008). Bu araştırma sözkonusu ilişki zincirinde kilit bir bağlantı noktası olarak İK atıflarının birinci aracı değişken olarak ele alarak hizmet odaklı YPİK uygulamaları ve hizmet performansı arasındaki ilişkisinin aydınlatılmasına katkı sağlamaktadır.

SİKY alanyazınının koşulsal değişkenleri, İKY-performans ilişkisinde büyük oranda göz ardı ettiği görülmektedir (Zhu, Cooper, Thomson, De Cieri ve Zhao: 2987). Araştırmacılar İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişkileri etkileyen koşulların araştırılması konusunda çağrıda bulunmuşlardır (Wright ve Voorde, 2009: 37; Kim ve Wright, 2011: 153, 154). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının sonuçları esasen işgörenin çevreyle kurduğu sosyal etkileşimlerin yapısını gömülü olduğu ileri sürülmektedir (Wang, Zhu, Mayson ve Chen, 2017: 13, 14). Bu çalışmada kişi-çevre uyumunun kişi-yönetici ve kişi meslek uyumu türlerinin koşulsal rolleri ortaya konularak alanyazına katkı sağlanmaktadır.

7.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) alanyazını, İK uygulamalarının örgütün stratejik yönelimi ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (Wright ve Snell, 1998; Delery ve Doty, 1996; Becker ve Huselid, 2006). Hizmet sektöründe üretimin ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi ve müşterilerin hizmet üretim sürecinin bir parçası olmaları (Grönroos, 2006: 326-327), hizmet kalitesi odaklı bir stratejiyi gerekli kılmaktadır (Rust, Moorman ve Dickson, 2002). Hizmet kalitesi odaklı stratejinin İK alanındaki görünümü hizmet odaklı yüksek performanslı İK uygulamalarıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees ve Gatenby, 2013:841). Bu araştırma İK uygulamalarının işletme stratejileriyle uyumlu olarak tasarlanmasının hizmet performansını artırdığı ortaya koyarak, uygulamacıları İK sistemlerine hizmet odaklı bakış açısına göre tasarlamaya çağırılmaktadır. Örneğin işletmeler ödüllendirme ve performans değerlendirme uygulamalarında hizmet odaklı kriterleri ele almalıdırlar.

Bu araştırma işgörenlerin İK atıflarının nedensel ilişki zincirindeki önemini ortaya koyarak, işgörenlerin uygulamaların yapılış nedenlerini önemsedikleri ve bu nedenlere göre tutum geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle uygulamacılar gerçekleştirdikleri uygulamaların amaçlarını ve işletmenin niyetlerini işgörelere aktarmalıdır. Çünkü işgörel her hangi bir uygulamanın kendisinden daha fazla yararlanmak yada sömürmek için tasarlandığına inanırlarsa işletmeye karşı olumlu tutumlar sergilemeyeceklerdir. Diğer

yandan işgörenler İK uygulamalarının hizmet kalitesini ve işgören çıkarları için tasarlandığını düşündüklerinde örgütlerine daha fazla güven ve bağlılık duyarak daha iyi hizmet performansı sergileyeceklerdir.

Bu araştırma kişi yönetici uyumunun koşusal rolünü ortaya koymaktadır. Kişi ve yönetici arasında uyum arttıkça HOYPIKU ile hizmet performansı arasındaki ilişki güçlenmektedir. Hat yöneticileri İK uygulamaları ve işgörelere karşı davranış biçimleri üzerinde takdir yetkisine sahip oldukları için, işgörelerin olumlu tutum ve davranışlarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Purcell ve diğerlerinin, 2003). İK departmanı tarafından tasarlanan uygulamaların, hayata geçirilmesi büyük ölçüde hat yöneticilerinin sorumluluğundadır (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004; Harney ve Jordan, 2008). Hat yöneticileri ve işgörel arasındaki ilişki: İK çıktıların davranışsal sonuçlara dönüşmesinde son derece önemlidir (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6-7). Bu noktada, kişi-yönetici uyumunun önemi ön plana çıkmaktadır. Kişi-yönetici uyumu, kişi ve yöneticisi arasındaki liderlik tarzı, kişisel özellikler, değerler ve ilgiler gibi özellikler açısından uyumu ifade etmektedir (Kristof 1996). Astları ile uyumu olan hat yöneticileri İK uygulamalarına daha iyi bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Diğer taraftan, yöneticileri ile yüksek bir uyuma sahip işgörel İK uygulamalarına daha olumlu tepkiler vermektedirler. Bu araştırmada kişi yönetici uyumunun koşusal rolüne dair bulguya dayanılarak, işletmeler işgörel ve yönetici istihdamında kişi yönetici uyumunu dikkate almaya çağrılmaktadır. Diğer yandan mevcut araştırmada kişi-meslek uyumunun koşusal rolü tespit edilmiştir. Kişi ve mesleği arasında uyum arttıkça HOYPIKU ile hizmet performansı arasındaki ilişki artmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları uygulamalarının hizmet performansını daha fazla artırmasını istiyorlarsa, mesleğiyle uyumlu işgörel işe almalıdırlar.

7.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Araştırma modeli beş yıldızlı otel işletmelerinin işgöreleri üzerinde test edilmiştir. Gelecek araştırmalar değişik konaklama işletmesi türlerine odaklanabilir. Araştırma sadece Antalya İliyle sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmalar Türkiye'deki diğer büyük destinasyonlara odaklanabilirler. Bu araştırma kesitsel bir araştırmadır. Gelecek araştırmalar boylamsal veri toplayabilirler (Podsakoff ve diğerleri, 2003).

Araştırma kapsamında seri aracılık ve koşulsal etki modelleri ayrı ayrı incelenmiştir. Gelecek araştırmalar iki modeli entegre ederek değişkenler arası koşulsal dolaylı etkileri (Hayes, 2018) ortaya koyabilirler. Diğer yandan nedensel ilişki zincirinde İK atıflarının hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma boyutuna odaklanılmıştır. Gelecek araştırmalar maliyetleri azaltma ve işgörenleri sömürme boyutlarına odaklanabilirler. Alanyazında HOYPIKU ele alan araştırmalar (örn: Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017) bulunmaktadır. Fakat bu araştırmalar uygulamaları önceki araştırmalardan adapte edilen ölçekler kullanarak ölçmüşlerdir. Gelecek araştırmalar HOYPIKU için yeni bir ölçek geliştirebilirler.



8. SONUÇ

Bu araştırmada hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişki zincirini ve iki değişken arasındaki koşulsal etkileri ortaya çıkarmak için bir araştırma modeli tasarlanmış ve test edilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin işgören ve hat yöneticilerinden elde edilen veriler değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde Hayes'in (2013; 2018) seri aracılık ve koşulsal etki modellerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar temel olarak, hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının insan kaynakları atıfları (hizmet kalitesini ve işgören refahını-iyiliğini artırma), örgüte güven ve duygusal bağlılık aracılığıyla seri olarak işgören hizmet performansını artırdığını ortaya koymuştur. Diğer yandan iki temel değişken arasında kişi çevre uyumunun (kişi örgüt, kişi-iş, kişi yönetici ve kişi meslek uyumu) koşulsal rolü incelenmiştir. Sonuçlar, kişi yönetici ve kişi meslek uyumunu koşulsal rolünü ortaya çıkarmıştır. Buna göre kişi yönetici ve kişi meslek uyumu yüksek olduğu zaman, iki değişken arasındaki etki düzeyi artmaktadır. Teorik katkı perspektifinden bakıldığında, bu araştırma hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve hizmet performansı arasındaki ilişki zincirinin anlaşılmasına ve kişi çevre uyumunun iki değişken arasındaki rolünü ortaya çıkartılmasına katkı sağlamaktadır. Uygulamaya katkı perspektifinden bakıldığında, bu araştırma işletme stratejileri ve faaliyet gösterilen sektörün şartları dikkate alınarak tasarlanan insan kaynakları uygulamalarının meydana getirdiği olumlu sonuçları uygulamacıların bilgisine sunmaktadır. Yanı sıra bu araştırma atıf teorisi bağlamında İK atıflarına dikkate çekerek, İK uygulamalarının yapılış nedenlerini çalışanların önemsediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle uygulamacılar İK uygulamalarının çalışanlarda oluşturduğu yorumları dikkate almalıdırlar. Örneğin, İK uygulamalarının işgörenleri sömürmek veya onlarda daha fazla yararlanmak için tasarlandığına inanırlarsa, işgörenler örgüte yönelik olumlu tepkiler geliştirmeyeceklerdir. Diğer yandan işgörenler İK uygulamalarının işgörenlerin iyiliği ve daha iyi hizmet sunmalarını sağlamak için tasarlandığına inanırlarsa, örgüte karşı olumlu tepkiler geliştireceklerdir.



KAYNAKLAR

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082-1099.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., and Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Alfes, K., Shantz, A., and Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., and Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anastassova, L., and Purcell, K. (1995). Human resource management in the Bulgarian hotel industry: from command to empowerment?. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 171-185.
- Anderson, V. (2004). *Research Methods in Human Resource Management*. London, UK: CIPD Publishing.
- Anghel (2012). *High-performance human resource practices and in-role performance - a moderated mediation model of job satisfaction, organizational commitment and person-organization fit*. Master Dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- April Chang, W. J., and Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th edition), UK: Kogan Page Publishers.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., and Yang, J. (2016). How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Aryee, S., and Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., and Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., and Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 480-499.
- Ashford, S. J., Lee, C., and Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Ashkanasy, N. M., and O'connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Astakhova, M. N., and Porter, G. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *Human Relations*, 68(8), 1315-1346.
- Atkinson, H., and Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., and Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bae, J., and Yu, G. C. (2005). HRM configurations in korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1759-1782.

- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., and Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks CA: SAGE Publishing.
- Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G., and Srinivasan, D. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management journal*, 39(4), 920-948.
- Banks, G. C., and Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box”. *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., and McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181-203.
- Bartol, K. M., Durham, C. C., and Poon, J. M. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1106.
- Beauregard, T. A., and Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Becker, B. E., and Huselid, M. A. (1998b). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

- Becker, B. E., and Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 379-388.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., and Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B., and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998a), Human resources strategies, complementarities and firm performance, 1-18, *SUNY Buffalo: Unpublished Manuscript*.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Begley, T. M., Lee, C., and Hui, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work-related reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 705-721.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., and Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bettencourt, L. A., and Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley.
- Boon, C., and Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 71–98.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International journal of manpower*, 31(1), 42-58.

- Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boshoff, C., and Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., and Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., and Escrig-Tena, A. B. (2016). Single- and multiple-informant research designs to examine the human resource management–performance relationship. *British Journal of Management*, 27(3), 646-668.
- Bowen, D. E., and 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.
- Bowen, D. E., and Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Bowen, D. E., and Waldman, D. A. (1999). Customer-driven employee performance. In D. A. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 154-191.
- Boxall, P., and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., and Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., and Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3th edition). NY: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Ang, S. H., and Bartram, T. (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Broome, B. J. (1983). The attraction paradigm revisited: Responses to dissimilar others. *Human Communication Research*, 10(1), 137-151.
- Burns, T., and Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Byrne D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

- Byrne, D., Clore, G. L., and Smeaton, G. (1986). The Attraction Hypothesis: Do Similar Attitudes Affect Anything?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1167-1170.
- Byrne, D., Rasche, L., and Kelley, K. (1974). When "I like you" indicates disagreement an experimental differentiation of information and affect. *Journal of Research in Personality*, 8(3), 207-217.
- Cable, D. M., and DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., and Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., and Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Caldwell, C., and Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349-364.
- Carlier, S. I., Llorente, C. L., and Grau, M. G. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 286-307.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- Challis, D., Samson, D., and Lawson, B. (2005). Impact of technological, organizational and human resource investments on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43(1), 81-107.
- Chand, M., and Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., and Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Chao, M., and Shih, C. T. (2016). Customer service-focused HRM systems and firm performance: evidence from the service industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1256904.
- Chebat, J. C., and Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Chen, D., and Wang, Z. (2014). The effects of human resource attributions on employee outcomes during organizational change. *Social Behavior and Personality: An international Journal*, 42(9), 1431-1443.

- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., and Wu, F. S. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368-398.
- Chen, Z. X., Aryee, S., and Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Cheng-Hua, T., Shyh-Jer, C., and Shih-Chien, F. (2009). Employment modes, high-performance work practices, and organizational performance in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 413-431.
- Chhabra, B. (2016). Work role stressors and employee outcomes: Investigating the moderating role of subjective person-organization and person-job fit perceptions in Indian organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 390-414.
- Choo, L. S. (2016). A Study of the Role of Work Engagement in Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Malaysian Hotel Sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 28-43.
- Chow, I. H., Huang, J. C., and Liu, S. (2008). Strategic HRM in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687-706.
- Christensen Hughes, J. M. (2002). HRM and universalism: is there one best way?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 221-228.
- Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Chuang, A., Shen, C. T., and Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person–environment fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Chuang, C. H., and Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C. J., Ericksen, J. and Allen, M. (2005). *Employee outcomes: Human resource management practices and firm performance in small businesses* (CAHRS Working Paper #08-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., and Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., and LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conway, E. (2003). *Exploring the linkages between attitudes towards human resource management practices and organisational commitment: evidence from the financial services industry in Ireland*. Doctoral dissertation, Dublin City University, Dublin: Ireland.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., and Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Cox, J. W., and Hassard, J. (2005). Triangulation in organizational research: a re-presentation. *Organization*, 12(1), 109-133.
- Coyle-Shapiro, J. A., and Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 320-340.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., and Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166
- Dany, F., Guedri, Z., and Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
- Darrow, J. B., and Behrend, T. S. (2017). Person-environment fit is a formative construct. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 117-131.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and Wright, P. M. (2003). *HRM and firm productivity: does industry matter?*. (CAHRS Working Paper Series. Paper 25). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145
- Day, R. A. (1996). *Bilimsel bir makale nasıl yazılır ve yayımlanır?* (Çev. G. Aşkar Altay). Ankara: TÜBİTAK

- de Jager, W., Kelliher, C., Peters, P., Blomme, R., and Sakamoto, Y. (2016). Fit for self-employment? An extended Person–Environment Fit approach to understand the work–life interface of self-employed workers. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 797-816.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., and Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
- Delaney, J. T., and Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., and 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.
- Delery, J., and Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., and 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(4), 556-569.
- Derr, C.B. and Laurent, A. (1989). The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective, In Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.454-471.
- DeRue, D. S., and Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: the effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242-1253.
- Dess, G. G., and Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

- Dewettinck, K., and Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., and De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515.
- Doty, D. H., Glick, W. H., and Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., and Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Eberl, P., Clement, U., and Möller, H. (2012). Socialising employees' trust in the organisation: an exploration of apprentices' socialisation in two highly trusted companies. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 343-359.
- Edmondson, A. C., and McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Edwards, J. A., and Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4) 476-493.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Edwards, J. R. and Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff and T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, New York: Lawrence Erlbaum, pp. 209-258.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., and Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Edwards, P., and Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.
- Ehrnrooth, M., and Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Erdogan, B., and Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi*. (3. Baskı) Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: sorunlar ve çözümler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 1-12.
- Erkutlu, H., and Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Fabi, B., Lacoursière, R., and Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.
- Farndale, E., and Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132-148.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., and Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Fincher, S., and Petre, M. (2004). The field and the endeavor. In S. Fincher and M. Petre (Eds.), *Computer Science Education Research*, London, UK: Taylor & Francis, pp. 1-81.
- Fleetwood, S., and Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., and Yee-Loong Chong, A. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704-723.
- Fontinha, R., José Chambel, M., and De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Fulmer, C. A., and Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.

- Gabarro, J. J., and Athos, J. (1976). Interpersonal relations and communications. *Englewood Cliffs, NJ: Pren-tice-Hall*.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Wright, P. M. (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. CAHRS Working Paper, Cornell University.
- George, E. (2003). External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers' attitudes. *Organization Science*, 14(4), 386-402.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174-185.
- Gerhart, B. (2007). Modeling HRM and performance linkages, In P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, pp. 552-580.
- Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G. C., and Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?. *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., and Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467-1480.
- Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. In F. Lyon, G. Mollering, and M. Saunders (Eds.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 175–188.
- Gillespie, N. A., and Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gillespie, N., and Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., and Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275.
- Goodman, S. A., and Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Gorodzeisky, A. (2011). Focus groups as a tool in the construction of questionnaires: the case of discriminatory attitudes. *Quality & Quantity*, 45(6), 1217-1231.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Greene-Shortridge, T. (2008). *Proximal and longitudinal outcomes of person - environment fit: a positive psychological approach*. Doctoral Dissertation. Clemson University. Clemson, South Carolina.
- Greguras, G. J., and Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Greguras, G. J., Diefendorff, J. M., Carpenter, J., and Troester, C. (2014). Person-environment fit and self-determination theory, In M. Gagne (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, (pp. 143–161). NY: Oxford University Press.
- Griffin, M. A., Neal, A., and Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Grover, S. L., and Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 105-117.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D., and Conway, N. (2007). *Human resource management, employee attitudes and workplace performance: An examination of the linkages using the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London, United Kingdom: Department of Business Enterprise and Regulatory Reform.
- Guest, D., and Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., and Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

- Guzzo, R. A., and Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 1-35.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Gürlek, M. and Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., and Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Haktanir, M., and Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Harney, B. (2009, January). *Exploring the road less travelled in HRM-Performance research: A critical realist alternative to big science*. Proceedings of the Labor and Employment Relations Association 61st Annual Meeting LERA. San Francisco, California
- Harney, B., and Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57(4), 275-296.
- Harris, J. I., Moritzen, S. K., Robitschek, C., Imhoff, A., and Lynch, J. L. (2001). The comparative contributions of congruence and social support in career outcomes. *The Career Development Quarterly*, 49(4), 314-323.
- Harris, P. J., and Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
- Hartog, D. N., and Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Publications.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22. DOI: 10.1080/00273171.2014.962683.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2th edition)*. NY: Guilford Publications.

- Heffernan, M. (2012). *Employee reactions to high performance work systems in the service sector: Assessing the role of organizational justice theory*. Doctoral Dissertation, National University of Ireland, Galway.
- Heffernan, M., and 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.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., and Alfes, K. (2017). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-40. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380062.
- Hildenbrand, K. (2016). *Help in finding the right balance: leadership, work-family balance and employee outcomes*. Doctoral Dissertation, Aston University, Birmingham.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and 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.
- Hoffman, B. J., and Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., and Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Holden, M. T., and Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The Marketing Review*, 4(4), 397-409.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resource.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397-406.
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H., and Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747-767.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., and Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Hope Hailey, V., Farndale, E., and Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- Hu, C., Su, H. C., and Chen, C. I. B. (2007). The effect of person–organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2509-2523.

- Hummels, H., and Roosendaal, H. E. (2001). Trust in scientific publishing. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 87-100.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Huselid, M. A., and Becker, B. E. (2000). Comment on “Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effectsizes estimates?” by Gerhart, Wright, Mc Mahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Hutchinson, S., Kinnie, N., and Purcell, J. (2003). *Bringing policies to Life: discretionary behavior and the impact on business performance*. UK: University of Bath: School of Management.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Iliescu, D., Ispas, D., Sulea, C., and Ilie, A. (2015). Vocational fit and counterproductive work behaviors: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 21-39.
- Innocenti, L., Pilati, M., and Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Ivankovič, G., Jankovič, S., and Peršič, S. (2010). Framework for performance measurement in hospitality industry—case study Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 23(3), 12-23.
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2018). “Turizm işletme belgeli tesisler”. Retrieved from <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> adresinden 12 Eylül 2018’de alınmıştır.
- İnternet: TDK (Türk Dil Kurumu) (2018). Güncel Türkçe sözlük. retrieved from http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a820053261bb1.94779334 adresinden 01 Eylül 2018 tarihinde alınmıştır. (11.02.2018).
- İnternet: The Guardian (2018) Turkey’s tourism industry reels from a year to forget. retrieved from <https://www.theguardian.com/travel/2016/oct/05/turkey-tourism-industry-reels-year-to-forget-istanbul-antalya> adresinden 05 Eylül 2018 tarihinde alınmıştır.
- Jackson, E. (2013). Choosing a methodology: philosophical underpinning. *Practitioner Research in Higher Education*, 7(1), 49-62.

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., and Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jansen, K. J., and Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., and Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Chuang, C. H., and Chiao, Y. C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089-1106.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, X., Chen, C. C., and Shi, K. (2013). Favor in exchange for trust? The role of subordinates' attribution of supervisory favors. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2), 513-536.
- Johnson, R. B., and Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Kaiser, S., Kozica, A., Swart, J., and Werr, A. (2015). Human Resource Management in Professional Service Firms: Learning from a framework for research and practice. *German Journal of Human Resource Management*, 29(2), 77-101.
- Kanter, R. M., and Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7(1), 321-349.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karami, A., Rowley, J., and Analoui, F. (2006). Research and knowledge building in management studies: An analysis of methodological preferences. *International Journal of Management*, 23(1), 43-52.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., and Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636.
- Karatepe, O. M., and Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.

- Karatepe, O. M., and Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Karatepe, O. M., and Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, 70(1), 56-71.
- Karatepe, O. M., Baradarani, S., Olya, H. G., Ilkhanizadeh, S., and Raoofi, A. (2014). The effects of high-performance work practices on critical performance outcomes: Evidence from the hotel industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(3), 49-67.
- Katou, A. A., and Budhwar, P. (2014). HRM and firm performance. In P. Budhwar, J. Cranshaw, & A. Davis (Eds.), *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London (UK): SAGE, pp. 26-47.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.
- Kaufman, B. E., and Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557.
- Kehoe, R. R., and 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., and Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions*. Doctoral Dissertation, University of North Texas, Texas,
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kim, H., Sutton, K. L., and Gong, Y. (2013). Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 31-52.
- Kim, S., and Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- Kim, T. Y., and Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155-166.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press

- Kooij, D. T., and Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., and De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kotler, P., Bowen, J. T., and Makens, J. C. (2009). *Marketing for hospitality and tourism*. (4th Edition), NJ: Prentice Hall.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Seong, J. Y., Degeest, D. S., Park, W. W., and Hong, D. S. (2014). Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 969-989.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A., and Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting The Organization*, Vol. 3 (pp. 3–50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kusluvan, S., and Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism management*, 21(3), 251-269.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., and Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- 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), 1-25.
- Lam, W., Huo, Y., and Chen, Z. (2017). Who is fit to serve? Person–job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*. DOI:10.1002/hrm.21871.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (15), 345-360.
- Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2(4), 342-365.

- Lee, S. M., Lee, D., and Kang, C. Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(1), 17-36.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Kim, M. S., and Kim, H. S. (2017). Person–environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated/supervisor-rated performances: The case of employees in luxury hotel restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1447-1467.
- Lepak, D. P., and 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., Jiang, K., Han, K., Castellano, W. G., Hu, J. (2012). Strategic HRM moving forward: What can we learn from micro perspectives? In Hodgkinson, G. P., Ford, J. K. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, England: John Wiley & Sons, vol. 27: 231-259.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., and 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*, (vol. 25: 217–271). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Liao, H., and Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liao, H., and Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., and Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., and Elche-Hortelano, D. (2017). New Strategies in the New Millennium: Servant Leadership As Enhancer of Service Climate and Customer Service Performance. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-14. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00786.
- Liu, B., Tang, T. L. P., and Yang, K. (2015). When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person–organization fit and needs–supplies fit. *Public Management Review*, 17(6), 876-900.
- Lv, Z., and Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. DOI: 10.1080/09585192.2016.1194873.

- 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.
- Macky, K., and 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.
- Maden, C., and Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: does organizational support matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 341-366.
- Maden-Eyiusta, C. (2016). Job resources, engagement, and proactivity: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1234-1250.
- Maguire, S., and Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., and Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. (6th edition), London: CIPD.
- Marin-Garcia, J. A., and Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Marstand, A. F., Martin, R., and Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 418-437.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., and Aryee, S. (2016). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, DOI: 0149206316672532.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., and Sánchez-Gardey, G. (2005a). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., and Sánchez-Gardey, G. (2005b). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Review*, 16(2), 213-241.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., and Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
- Mayer, R. C., and Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCarthy, A., Darcy, C., and Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- McKenna, S., Singh, P., and Richardson, J. (2008). The drunkard's search: Looking for 'HRM' in all the wrong places. *Management International Review*, 48(1), 115-136.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., and Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., and Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michie, J., and Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Min, H., Park, J., and Kim, H. J. (2016). Common method bias in hospitality research: A critical review of literature and an empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 126-135.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer and T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Newbury Park, CA: Sage, pp.261-287.
- Mitrović, M., Janković, S. and Ivanković, G. (2016, September). Hotel performance measurement: literature review. *Paper Presented at Singidunum International Tourism Conference*. Belgrade: SITCON.
- Mohn, K., Kvaløy, O., and Hunnes, A. (2009). *Performance appraisal and career opportunities: A case study*. (Working Paper No 07/09). Bergen: Institute for Research in Economics and Business Administration.

- Montes, S. D., and Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1367-1381.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 129-152.
- Mostafa, A. M. (2013). *The relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of public service motivation and person-organization fit*. Doctoral Dissertation. Cardiff University, Cardiff: UK.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Möllering, G., Bachmann, R., and Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust—foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Muchinsky, P. M., and Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Murphy, K. S., and Murrmann, S. (2009). The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 547-555.
- Murphy, K. S., and Williams, J. A. (2010). Human resource management high-performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the US restaurant sector to the manufacturing industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), 283-303.
- Netemeyer, R. G., and Maxham III, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131-145.
- Nieves, J., and Quintana, A. (2016). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 1-12, DOI: 10.1177/1467358415624137.
- Nishii, L. H. (2003). *The psychology of Strategic Human Resource Management: The effect of employee attributions for HR practices on unit commitment, satisfaction, and organizational citizenship behaviours, and customer satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, Maryland.

- Nishii, L. H., and Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The People Make The Place*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 225–248.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and 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.
- Norton, D., and Kaplan, R. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., and Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational work–life initiatives: context matters: France compared to the UK and the US. *Community, Work & Family*, 12(2), 159-178.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work—life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41-62.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97
- Ostroff, C., and 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.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., and Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paré, G., and Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Payne, S. C., and Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Peccei, R., and Van De Voorde, K. (2016). The application of the multilevel paradigm in human resource management–outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 1-3. DOI: 10.1177/0149206316673720.

- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., and Tarí, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- Perry-Smith, J. E., and Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., and Salge, T. O. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926-947.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: FreePress
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., and Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Powell, M., Dawson, J., Topakas, A., Durose, J., and Fewtrell, C. (2014). Staff satisfaction and organisational performance: evidence from a longitudinal secondary analysis of the NHS staff survey and outcome data. *Health Services and Delivery Research*, 2 (50), DOI: <http://dx.doi.org/10.3310/hsdr02500>.
- Preacher, K. and Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717–731.
- Prentice, C., Chen, P. J., and King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 225-236.
- Purcell J, Kinnie N, Swart J, Rayton B, Hutchinson S (2009), *People management and performance*, London: Routledge.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Purcell, J. (2005). *Business strategies and human resource management: uneasy bedfellows or strategic partners?* (Working Paper Series, Paper 16), Bath: University of Bath, School of Management.

- Purcell, J. and Kinnie, N. (2007). HRM and business performance, In P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, pp.533-551.
- Purcell, J., and 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.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson S., Rayton B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- Qiao, K., Khilji, S., and Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2311-2330.
- Raub, S., and Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., and Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., and Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richardson, R., and Thompson, M. (1999). *The impact of people management practices on business performance: a literature review*. London: Institute of Personnel and Development.
- Ridder, H. G., Baluch, A. M., and Piening, E. P. (2012). The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*, 22(1), 1-14.
- Robinson, S. L., and Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N., and Yusoff, Y. M. (2017). Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*, 36(3), 281-293.
- Rust, R. T., Moorman, C., and Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?. *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24.
- Saks, A. M., and Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.

- Sanders, K., and 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., Dorenbosch, L., and de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Sanders, K., Shipton, H., and Gomes, J. F. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students*. (5th edition), London: Prentice Hall.
- Savaneviciene, A., and Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4), 426-434.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35.
- Schweber, L. (2015). Putting theory to work: the use of theory in construction research. *Construction Management and Economics*, 33(10), 840-860.
- Searle, R. H., and Dietz, G. (2012). Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333-342.
- Searle, R. H., Weibel, A., and Den Hartog, D. N. (2011). Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 143-191.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., and Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1069-1092.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 118-131.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S., and Shin, Y. (2015). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., and Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191.

- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., and Zhou, Y. (2018). Person-environment fit, commitment, and customer contribution in online brand community: A nonlinear model. *Journal of Business Research*, 85, 117-126.
- Shin, D., and Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., and Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6, 1-21.
- Snape, E., and Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., and Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.
- Spilka, B., Shaver, P., and Kirkpatrick, L. A. (1985). A general attribution theory for the psychology of religion. *Journal for The Scientific Study of Religion*, 21(4), 1-20.
- Stavrou, E. T., and Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?. *Management Revue*, 16(2), 186-201.
- Steuer, M. (2003). *The scientific study of society*. NY: Springer Science & Business Media
- Su, R., Murdock, C. D., and Rounds, J. (2015). Personenvironment fit. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, and W. B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Interventions*, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 81-98.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Suess, J., Weller, I., Evanschitzky, H. and Wangenheim, F. (2014), *Level and consensus of high performance work system perceptions: Effects on customer satisfaction*. Paper presented at the 74th Academy of Management Conference, 1-5 August, Philadelphia.
- Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., and Triyuni, N. N. (2018). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of Business Research*, 83, 130-137.
- Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sung, S. Y., Choi, J. N., and Kang, S. C. (2017). Incentive pay and firm performance: moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287-305.

- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56
- Takeuchi, N., Takeuchi, T., and Toshima, Y. (2007). *Fitting with organizations or jobs? A multilevel investigation of HR effects on employee behaviours*. Discussion paper series No.2 JAASDP2007-2E, The Japanese Association of Administrative Science.
- Takeuchi, R. (2003). *How do we Get from There to Here? Understanding the black box in strategic HRM research from resource-based and social exchange perspectives*. Doctoral Dissertation, University of Maryland, USA: Maryland
- Takeuchi, R., Chen, G., and Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tan, H. H., and Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *the Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., and Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(1), 55-69.
- Tang, T. W., and Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., and Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.
- Tharenou, P., Saks, A. M., and Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- The World Travel & Tourism Council (WTTC) (2017) *Travel & tourism economic impact 2017: Turkey*, UK: WTTC.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415

- Tims, M., Derks, D., and Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tong, J., Wang, L., and Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 169-182.
- Toomey, K. D., Levinson, E. M., and Palmer, E. J. (2009). A test of Holland's theory of vocational personalities and work environments. *Journal of Employment Counseling*, 46(2), 82-93.
- Travagianti, F., Babic, A., Pepermans, R., and Hansez, I. (2017). Needs–supplies fit and behavioral outcomes: The mediating role of organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 709-727.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., and Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsaur, S. H., and Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 93-118.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Tzafrir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., and Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595.
- Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O., and Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 351-368.
- Van De Voorde, K., and Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J., and Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., and Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167-1194.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., and Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Vancouver, J. B., and Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person–organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.
- Vanhala, M., and Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
- Vanhala, M., and Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- Vartanian, L. R., Froreich, F. V., and Smyth, J. M. (2016). A serial mediation model testing early adversity, self-concept clarity, and thin-ideal internalization as predictors of body dissatisfaction. *Body image*, 19, 98-103.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., and Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., and Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Vogel, R. M., and Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person–environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.
- Wall, T. D., and Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.

- Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., and Chen, W. (2017). Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18, DOI: 10.1080/09585192.2017.1292537.
- Wang, Z., and Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39(4), 523-540.
- Wei, L. Q., and Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., and Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer?. *Human Resource Management*, 55(3), 437-462.
- Wells, J. E., and Aicher, T. J. (2013). Follow the leader: A relational demography, similarity attraction, and social identity theory of leadership approach of a team's performance. *Gender Issues*, 30(1-4), 1-14.
- Werbelt, J. D., and Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., and Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness—Intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22(2) 182-196.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., and Smeaton, D. (2003). High-performance management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., and Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- Wood, S., and Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247.

- Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice - firm performance relationship* (CAHRS Working Paper #00-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper #06-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wright, P. M., and Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, P. M., and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., and Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., and Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., and Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54(4), 875-901.
- Wright, P. M., van de Voorde, K. (2009). Multilevel issues in IHRM: Mean differences, explained variance, and moderated relationships. In Sparrow, P. (Ed.), *Handbook of international human resource management: Integrating people, process, and context*. Chichester, UK: Wiley, pp. 29-40.
- Wu, L., Wei, L. Q., Zhang, Y., and Han, T. (2011). Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 344-363.
- Wu, P. C., and Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.
- Xu, A. J., Loi, R., and Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.

- Yamin, S., Gunasekaran, A., and Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yang, L. Q., Levine, E. L., Smith, M. A., Ispas, D., and Rossi, M. E. (2008). Person–environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*, 18(4), 311-321.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yavuz, S. (2009). *Cross-cultural interfaces: hybridization of HRM practices of MNCs in developing countries and emerging economies*. Doctoral dissertation, Middlesex University, London.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (4. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Youndt, M. A., and Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zacharatos, A., Barling, J., and Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zeffane, R., and Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., and Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.
- Zhang, B. (2011). *Business strategies, HRM policies and organizational performance: evidence from the People's Republic of China*. Doctoral Dissertation, Cardiff University, Cardiff: UK.
- Zhang, B., and Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90.
- Zhang, R. Y., Liu, X. M., Wang, H. Z., and Shen, L. (2011). Service climate and employee service performance: exploring the moderating role of job stress and organizational identification. *The Service Industries Journal*, 31(14), 2355-2372.
- Zhang, Y. C., and Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.

- Zhang, Z., Wan, D., and Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zhao, X., and Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhu, C. J., Cooper, B. K., Thomson, S. B., De Cieri, H., & Zhao, S. (2013). Strategic integration of HRM and firm performance in a changing environment in China: the impact of organisational effectiveness as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2985-3001.







EKLER

EK-1. Anket formları

İşgören Anketi						
Sayın katılımcı; Bu araştırma hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işgören hizmet performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. Saygılarımla. Dr. Mert GÜRLEK						
A) Lütfen işletmeyle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum / 2= Katılmıyorum/ 3=Ne katılıyorum ne de katılmıyorum / 4= Katılıyorum / 5=Kesinlikle katılıyorum						
A-1	Bu işletmede; İşgören seçim sürecinde, adayın mesleki becerileri diğer ölçütlere göre öncelenir.	1	2	3	4	5
2	İşbirliği ve takım çalışmasına uygun adayları seçilir.	1	2	3	4	5
3	İşe alma sürecinde adaylarda yüksek kalitede hizmet sunmak için gerekli olan özellikler ve yetenekler aranır.	1	2	3	4	5
4	Hizmet verme yatkınlığı ve becerisi önemli bir işe alım kriteridir.	1	2	3	4	5
5	Müşterilere hizmet etmek için gerekli sosyal ve dilsel becerisi olan işgörenleri seçmek için kapsamlı bir prosedür kullanılır.	1	2	3	4	5
6	İşgörenler, müşterilerle temasa geçmeden önce kapsamlı müşteri hizmetleri eğitimi alırlar.	1	2	3	4	5
7	İşgörenler, müşteri şikâyetlerini çözmek üzere eğitilir.	1	2	3	4	5
8	İşgörenler, müşteri sorunlarıyla ilgilenmek için eğitim alırlar.	1	2	3	4	5
9	İşgörenler şikâyetçi müşterilerle nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim alırlar.	1	2	3	4	5
10	Müşterilere yönelik gösterdiğim nazik ve saygılı davranışlar performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11	Müşteri şikâyetlerini veya hizmet problemlerini etkili bir şekilde çözme becerim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	1	2	3	4	5
12	Müşteri ihtiyaçlarını karşılama becerim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	1	2	3	4	5
13	Müşterileri memnun etme düzeyim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır.	1	2	3	4	5
14	Müşteri sorunları oluştuğunda düzeltme yetkim var.	1	2	3	4	5
15	Yöneticiler müşteri sorunlarını tek başıma çözmek için teşvik ederler.	1	2	3	4	5
16	Müşteri sorunlarını halletmeden önce yönetimin onayını almak zorunda değilim.	1	2	3	4	5
17	Müşteri sorunlarını nasıl çözdüğüm üzerinde kontrolüm var.	1	2	3	4	5
18	Müşteri tercihleri hakkında işgörelere bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
19	Hizmet kalitesini geliştirme konusunda müşterilerden gelen önerileri benimle paylaşıyor.	1	2	3	4	5
20	Yöneticiler işgörelere müşteri memnuniyeti seviyesini bildirir.	1	2	3	4	5
21	Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için işgörelere önerileri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
22	Çalışma saatleri planlanırken, işgörelere mazeretleri (aile, okul vb.) dikkate alınır.	1	2	3	4	5
23	İşgörelere iş ve iş dışı (özel hayat) taleplerle baş etmelerine yardımcı olan esnek çalışma düzenlemeleri bulunur.	1	2	3	4	5
24	Sürekli fazla mesai yapmak zorunda bırakılmam.	1	2	3	4	5
25	İş yükü eşit bir şekilde paylaştırılmaktadır. Özel hayatıma engel olacak kadar iş yükü verilmez.	1	2	3	4	5
26	Müşterilere sunduğum hizmet düzeyini iyileştirirsem ödül alırım.	1	2	3	4	5
27	Bu işletmenin işgörelere, müşteri sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgilenirlerse ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5

EK-1. (devam) Anket formları

28	Müşteriler ile etkili iletişim kuran işgörenler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
29	İşgörenler daha kaliteli hizmet vermek için yeni fikirler geliştirirlerse ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
Aşağıda insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilme nedenlerine dair sorular yer almaktadır. Lütfen kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.						
B-1	Bu işletme; İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için işe alım süreçlerinde seçici hareket etmektedir.	1	2	3	4	5
2	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için işe alım süreçlerinde seçici hareket etmektedir.	1	2	3	4	5
3	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için çalışanlara yoğun eğitim vermektedir.	1	2	3	4	5
4	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için işgörenlerine yoğun eğitim vermektedir.	1	2	3	4	5
5	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için performans değerlendirmede hizmet performansı başlıca kriterdir.	1	2	3	4	5
6	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için performans değerlendirmede hizmet performansı başlıca kriterdir.	1	2	3	4	5
7	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için işgörelere insiyatif ve yetki verilmektedir	1	2	3	4	5
8	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için işgörelere insiyatif ve yetki verilmektedir	1	2	3	4	5
9	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için hizmet süreçleri ve müşteri istekleri hakkında işgörelere bilgi paylaşımı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için hizmet süreçleri ve müşteri istekleri hakkında işgörelere bilgi paylaşımı yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
11	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için işgörelere iş ve yaşam dengesi gözetilmektedir.	1	2	3	4	5
12	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için işgörelere iş ve yaşam dengesi gözetilmektedir.	1	2	3	4	5
13	İşgörenlerin kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olmak için işgörelere hizmet performansına göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
14	İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve iyiliğini düşündüğü için işgörelere hizmet performansına göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmeye olan güveninizi kendinize en uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz						
C-1	Bu işletmeye tamamen güveniyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu işletme bana karşı son derece açık ve şeffaf davranır.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmenin son derece dürüst olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmenin niyetlerinin iyi olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmenin bana tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranacağına eminim.	1	2	3	4	5
İşletmeye olan bağlılığınızı kendinize en uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz						
D-1	Kariyerimin geri kalanının bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kendimi bu örgüte ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi bu örgüte duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi bu örgütte ailenin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
7	Bu örgüte bağlı olduğum kadar başka bir örgüte kolayca bağlı olamam	1	2	3	4	5
8	Diğer insanlar ile bu örgüt hakkında konuşmaktan zevk duyarım	1	2	3	4	5
İşletme, iş, yönetici ve meslek uyumunuzu değerlendiriniz						

EK-1. (devam) Anket formları

E-1	Hayatta değer verdiğim şeyler, işletmenin değer verdiği şeylere çok benzer.	1	2	3	4	5
2	Kişisel değerlerim işletmenin değerleri ve kültürüyle eşleşiyor.	1	2	3	4	5
3	İşletmenin değerleri ve kültürü, hayatta değer verdiğim şeylerle iyi uyum sağlar.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin talepleri ile kişisel becerilerim arasında çok iyi bir uyum var.	1	2	3	4	5
5	Yeteneklerim ve eğitimim işimin gereksinimleriyle iyi uyuyor.	1	2	3	4	5
6	Kişisel yeteneklerim ve eğitimim, işimin bana yüklendiği taleplerle iyi bir uyum sağlar.	1	2	3	4	5
7	Hayatta değer verdiğiniz şeylerle yöneticimin değerleri arasında uyum var.	1	2	3	4	5
8	Kişiliğim ile yöneticimin kişiliği arasında uyum var.	1	2	3	4	5
9	Çalışma tarzım ile yöneticimin çalışma tarzı arasında uyum var.	1	2	3	4	5
10	Yaşam tarzım ile yöneticimin tarzı arasında uyum var.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimin liderlik tarzı ile arzuladığım liderlik tarzı arasında uyum var.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin işe yönelik amaçları ile benim amaçlarımı arasında uyum var.	1	2	3	4	5
13	Mesleğim kişisel değerlerimi temsil ediyor.	1	2	3	4	5
14	Mesleğim doğruca kişiliğimin niteliklerini temsil eder.	1	2	3	4	5
15	Mesleğim ilgilerimi temsil ediyor. Başka bir mesleğe ilgi duymuyorum.	1	2	3	4	5
16	Mesleğim mesleki arzularımı yerine getiriyor.	1	2	3	4	5
17	Değerlerim mesleğim değerleri ile uyumlu.	1	2	3	4	5

1. Cinsiyetiniz: (...) Erkek (...) Kadın

2. Medeni haliniz: (...) Evli (...) Bekâr

3. Yaşınız: (...) 20 veya altı (...) 20-29 (...) 30-39 (...) 40-49 (...) 50 veya üstü

4. Mezuniyet: (...) İlköğretim (...) Lise (...) Lisans (...) Lisansüstü

5. Gelir: (...) 1600-2500 TL . (...) 2001-3000 TL. (...) 3001-4000 TL. (...) 5000 TL. ve üstü

6.İşletmede çalışma süreniz: (...) 1 yıldan az (...) 1-3 (...) 4-6 (...) 7-9 (...) 10 ve üstü

7.İşletmenin sahiplik durumu: (...) Bağımsız (...) Ulusal zincir (...) Uluslararası zincir

8. Çalıştığınız bölüm:

Yönetici Anketi						
Lütfen işgörenin hizmet performansını 1 ile 5 arasında derecelendiriniz. 1= Çok kötü / 5=Çok iyi						
1	Müşterilere içten ve yardım edici davranır.	1	2	3	4	5
2	Müşterilere hızlı bir şekilde hizmet sunar.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerin neyi arzu ettiği öğrenmek için onları iyi bir şekilde dinler.	1	2	3	4	5
4	Hizmetin özelliklerini ve avantajlarını müşterilere açıklar.	1	2	3	4	5
5	Müşterilerin beğenebileceği, ancak aklına gelmeye hizmetleri onlara önerir.	1	2	3	4	5
6	Gerektiğinde müşterilere yardım eder.	1	2	3	4	5
7	Müşteri itirazlarının üstesinde gelmek için hizmetin özelliklerini ve yararlarını müşterilere açıklar	1	2	3	4	5
8	İş gereksinimlerinin ötesine geçmek anlamına gelse bile gönüllü olarak müşterilere yardımcı olur.	1	2	3	4	5
9	Beklenilenin veya gerekenin ötesinde müşteri sorunlarına yardım eder.	1	2	3	4	5
10	Müşterilere hizmet ederken genellikle resmi göre tanımlarının ötesine geçer	1	2	3	4	5
11	Müşterilere memnun etmek için gönülden çaba gösterir.	1	2	3	4	5

EK-2. HOYPIKU ölçeğine ait ifadeler

Referans	Boyutlar ve İfadeler
	Seçici işe alma
Domínguez-Falcón ve diğerleri (2016)	1. İşletme işgören seçim sürecinde, adayın mesleki becerilerini diğer ölçütlere göre öncelemektedir
	2. İşletme işbirliği ve takım çalışmasına uygun adayları seçmektedir.
Chuang ve Liao, (2010)	3. İşe alma sürecinde adaylarda yüksek kalitede hizmet sunmak için gerekli olan özellikler ve yetenekler aranır.
Hong ve diğerleri (2016)	4. Hizmet verme yatkınlığı ve becerisi önemli bir işe alım kriteridir.
	5. Müşterilere hizmet etmek için gerekli sosyal ve dilsel becerisi olan işgörenleri seçmek için kapsamlı bir prosedür kullanılır.
	Yoğun Eğitim
Boshoff ve Allen (2000)	6. Bu işletmede işgörenler, müşterilerle temasa geçmeden önce kapsamlı müşteri hizmetleri eğitimi alırlar
	7. Bu işletmenin işgörenleri, müşteri şikâyetlerini çözmek üzere eğitilmektedir.
	8. Bu işletmenin işgörenleri, müşteri sorunlarıyla ilgilenmek için eğitim alırlar
	9. Bu işletmenin işgörenleri şikâyetçi müşterilerle nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim alırlar
	Performans Değerlendirme
Liao ve diğerleri (2009)	10. Müşterilere yönelik gösterdiğim nazik ve saygılı davranışlar performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır
	11. Müşteri şikâyetlerini veya hizmet problemlerini etkili bir şekilde çözme becerim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır
	12. Müşteri ihtiyaçlarını karşılama becerim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır
	13. Müşterileri memnun etme düzeyim performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınır
	Güçlendirme
Boshoff ve Allen (2000)	14. Müşteri sorunları oluştuğunda düzeltme yetkim var.
	15. Yöneticiler müşteri sorunlarını tek başıma çözmem için teşvik ederler.
	16. Müşteri sorunlarını halletmeden önce yönetimin onayını almak zorunda değilim
	17. Müşteri sorunlarını nasıl çözdüğüm üzerinde kontrolüm var.
	Bilgi Paylaşımı
Hong ve diğerleri (2016)	18. Müşteri tercihleri hakkında işgörelere bilgi verilmektedir.
Liao ve diğerleri (2009)	19. Hizmet kalitesini geliştirme konusunda müşterilerden gelen önerileri benimle paylaşıyor
Domínguez-Falcón ve diğerleri (2016)	20. Yöneticiler işgörelere müşteri memnuniyeti seviyesini bildirir.
	21. Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için işgörelerin önerileri dikkate alınır
	İş Yaşam Dengesi
Chuang ve Liao, 2010	22. Bu işletmede çalışma saatleri planlanırken, işgörelerin mazeretleri (aile, okul vb.) dikkate alınır
Chuang ve Liao, 2010	23. İşgörelere iş ve iş dışı (özel hayat) taleplerle baş etmelerine yardımcı olan esnek çalışma düzenlemeleri bulunur
Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999	24. İşgörelere sürekli fazla mesai yapmak zorunda bırakılmaz
Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999	25. Özel hayata engel olacak kadar iş yükü verilmez
	Ödüllendirme
Boshoff ve Allen (2000)	26. Müşterilere sunduğum hizmet düzeyini iyileştirirsem ödül alırım.
	27. Bu işletmenin işgöreleri, müşteri sorunlarıyla etkili bir şekilde ilgilenirlerse ödüllendirilirler.
Tang ve Tang (2012)	28. Müşteriler ile etkili iletişim kuran işgörelere ödüllendirilir.
Chuang ve Liao, 2010	29. İşgörelere daha kaliteli hizmet vermek için yeni fikirler geliştirirlerse ödüllendirilirler

EK-3. Ölçüm modeli sonuçları

Değişkenler	λ	t-value	R ²	α	CR**	AVE***
Hizmet Odaklı YPIKU				.947	.945	.711
Hizmet odaklı seçici işe alma	.79	Sabit*	.62	.829	.836	.506
A1	.71	9.834	.50			
A2	.67	8.858	.45			
A3	.79	10.553	.62			
A4	.68	Sabit*	.46			
A5	.70	8.579	.49			
Hizmet odaklı yoğun eğitim	.77	8.845	.60	.828	.854	.593
A6	.79	9.911	.61			
A7	.74	11.220	.55			
A8	.78	11.389	.60			
A9	.77	Sabit*	.59			
Hizmet odaklı performans d.	.86	8.208	.74	.820	.823	.538
A10	.71	Sabit*	.50			
A11	.78	11.396	.61			
A12	.74	10.823	.54			
A13	.70	10.344	.48			
Hizmet odaklı güçlendirme	.82	7.024	.68	.778	.800	.503
A14	.75	8.582	.56			
A15	.76	8.919	.58			
A16	.74	8.543	.56			
A17	.57	Sabit*	.33			
Hizmet odaklı iş yaşam dengesi	.95	7.685	.90	.765	.807	.512
A18	.75	8.097	.55			
A19	.68	7.872	.46			
A20	.70	8.907	.48			
A21	.73	Sabit*	.53			
Hizmet odaklı ödüllendirme	.76	8.385	.58	.850	.866	.619
A22	.70	11.510	.49			
A23	.80	11.324	.64			
A24	.84	14.106	.70			
A25	.80	Sabit*	.64			
Hizmet odaklı bilgi paylaşımı	.93	8.383	.87	.804	.800	.501
A26	.70	9.875	.47			
A27	.72	10.440	.52			
A28	.72	10.468	.52			
A29	.69	Sabit*	.47			

EK-3. (devam) Ölçüm modeli sonuçları

Değişkenler	λ	t-value	R ²	α	CR**	AVE***
İnsan Kaynakları Atıfları				.927	.884	.792
Hizmet kalitesini arttırma	.88	Sabit*	.77	.885	.886	.527
B1	.63	Sabit*	.47			
B5	.74	11.397	.55			
B9	.72	11.181	.52			
B13	.71	10.909	.50			
B17	.73	11.138	.52			
B21	.78	12.012	.61			
B25	.76	11.672	.58			
İşgören refah ve iyiliğini artırma	.90	Sabit*	.83	.884	.883	.519
B2	.67	Sabit*	.44			
B6	.74	11.438	.54			
B10	.74	11.500	.54			
B14	.70	10.708	.48			
B18	.63	9.826	.40			
B22	.78	12.005	.60			
B26	.77	12.045	.60			
Örgüte Güven				.863	.861	.554
C1	.76	Sabit*	.58			
C2	.84	13.485	.70			
C3	.74	11.864	.55			
C4	.66	11.257	.44			
C5	.71	11.288	.50			
Duygusal Bağlılık				.893	.881	.518
D1	.65	Sabit*	.42			
D2	.68	10.443	.46			
D3	.80	10.009	.63			
D4	.81	8.748	.66			
D5	.77	9.569	.59			
D6	.70	8.911	.49			
D7	.60	8.686	.37			

EK-3. (devam) ölçüm modeli sonuçları

Değişkenler	λ	t-value	R ²	α	CR**	AVE***
Hizmet performansı				.907	.842	.729
Görev performansı	.77	Sabit*	.77	.875	.858	.502
E1	.67	Sabit*	.45			
E2	.75	12.866	.56			
E3	.60	7.670	.36			
E4	.75	8.111	.55			
E5	.72	8.495	.51			
E6	.75	9.009	.56			
Rol ötesi performans	.93	Sabit*	.86	.851	.855	.545
E7	.64	Sabit*	.41			
E8	.66	9.840	.44			
E9	.85	10.827	.72			
E10	.74	10.004	.55			
E11	.78	9.159	.60			
Kiş-i-örgüt uyumu				.821	.841	.639
G1	.76	Sabit*	.58			
G2	.89	14.253	.80			
G3	.74	12.171	.54			
Kiş-i-iş uyumu				.725	.754	.506
G4	.65	Sabit	.38			
G5	.75	9.190	.56			
G6	.73	9.087	.54			
Kiş-i-yönetici uyumu				.883	.872	.534
G7	.82	Sabit	.69			
G8	.79	14.194	.63			
G9	.66	11.382	.44			
G10	.65	11.193	.43			
G11	.72	12.540	.52			
G12	.73	12.999	.53			
Kiş-i-meslek uyumu				.827	.844	.521
G13	.70	Sabit	.50			
G14	.81	11.091	.67			
G15	.65	9.931	.42			
G16	.71	9.796	.52			
G17	.73	8.924	.55			

Goodness-of-fit statistic ($\chi^2 = 4012,188$, $df = 3042$, $p < .01$ $\chi^2/df = 1,319$, RMSEA = 0.014, CFI = 0.979, NFI = 0.919). *Parametreler 1'e sabitlenmiştir; ** CR= Composite reliability (Bileşik Güvenirlilik) *** AVE= Average variance extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

ÖZGEÇMİŞ

Soyadı, adı : GÜRLEK, Mert
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri :13.03.1989-Sındırgı
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 554 396 64 66
 e-posta : mertgurlek89@hotmail.com



Eğitim

Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi SBE / Turizm İşletmeciliği	2018
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi SBE / Turizm İşletmeciliği	2014
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği	2012
Lise	Bursa Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek L.	2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013- 2014	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Araştırma Gör.
2014- 2018	Gazi Üniversitesi	Araştırma Gör.
2018-	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Araştırma Gör. Dr.

Yabancı Dil-

İngilizce

Yayınlar

1. Kanten, P., Kanten, S. and Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
2. Gürlek, M., Düzgün, E. and Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427. (ESCI)

3. Gürlek, M. and Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491. (SSCI)
4. Gürlek, M. and Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208. (SSCI)





GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...

