

İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü

Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, ANKARA

ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada iş analizi, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, personel seçme ve yerleştirme uygulamalarının, iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Buna ek olarak insan kaynakları biriminin saygınlığının, insan kaynakları uygulamaları etkililiği ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki biçimlendirici etkisi sorgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre personel seçme ve yerleştirmenin üç bağımlı değişken üzerinde, performans değerlemenin algılanan iş performansı ve iş konumu uygunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İnsan Kaynakları birimi saygınlığının performans değerlendirme ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği sonucuna varılmıştır.

***Anahtar Kelimeler;** insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynakları birimi, algılanan iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu, işten ayrılma niyeti*

***JEL Sınıflaması:** M10, M12, M52*

Investigating the Effectiveness of HRM Practices in the Context of Employee Perceptions: The Role of the Credibility of HR Department

ABSTRACT

Current study investigates the influence of human resource management practices on employee attitudes and behaviors. The impact of job analysis, performance appraisal, compensation and selection practices on employee job performance, favorableness of job condition and turnover intentions have been analyzed. Moreover the moderating role of the credibility of HR department on the relationship between effectiveness of human resource practices and employee attitudes and behaviors has been investigated. According to the results of this study, selection practices have significant impact on all of the dependent variables; performance appraisal practices have significant impact on perceived job performance and favorableness of job condition. Finally, credibility of HR department moderates the relationship between performance appraisal practices and perceived job performance.

***Key Words;** Human resource management practices, human resource department, perceived job performance, favorableness of job condition, turnover intentions*

***JEL Classification:** M10, M12, M52*

Giriş

Örgüt yazınında insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır tartışılmaktadır. İlgili alandaki araştırmaların büyük kısmı İKY faaliyetlerinin örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini genellikle yöneticiler ya da insan kaynakları (İK) birim yöneticilerinin algılamaları doğrultusunda anlamaya çalışmıştır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1997; Pauwe ve

Richardson, 1997; Appelbaum vd., 2000). Ancak İKY uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler çalışan ve yönetici düzeyinde farklılık gösterebilir. Yöneticilerin işletmede uygulanan ve etkili gerçekleştirildiği düşünülen İKY uygulamaları ile çalışanların söz konusu uygulamalara ilişkin algılamaları birbiriyle örtüşmeyebilir (Boselie vd., 2001). Khilji ve Wang'ın (2006) İK yöneticileri ve çalışanların performans değerlendirme süreci ile ilgili algılamalarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, İK yöneticilerinin performans değerlendirme sürecini yönetim ve çalışan arasında açık iletişim yoluyla gerçekleşen bir süreç olarak tanımlamalarına rağmen, çalışanların performans değerlendirme sürecin göz ardı edildiklerini algıladıkları sonucuna varmışlardır. İlgili yazın incelendiğinde sınırlı sayıda yapılan çalışmada çalışanların İKY uygulamalarına ilişkin algılamalarına odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda biçimsel eğitim uygulamaları ve sonuç odaklı performans değerlemenin çalışan tarafından etkili algılanmasının iş memnuniyeti ve örgüte bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır (Chang, 2005; Lam vd., 2009). Öte yandan İKY uygulamalarının birey düzeyindeki sonuçları ile ilgili yorum yapabilmek için, işletmelerin kâğıt üzerinde yazılı İKY faaliyetlerini incelemek yerine, bireylerin İKY uygulamalarının etkililiğine ilişkin algılarına odaklanmak gereği de unutulmamalıdır (Edgar ve Geare, 2005; Guest, 1999; Kinicki vd., 1992; Whitener, 2001).

Çalışanların İKY uygulamaları ile ilgili algılamalarının işle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisi sosyal değişim kuramı bağlamında açıklanabilir. Sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) temel söylemine göre çalışanlarla örgüt arasında karşılıklılığa dayalı bir ilişki söz konusudur. Çalışan örgütün kendisine değer verdiğini ve yarar sağladığını algıladığında örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. İKY uygulamalarının, özünde bireye değer katmak ve önemli olduğunu hissettirmek amacıyla gerçekleştirildiği düşünülürse, sosyal değişim kuramına paralel olarak çalışanın İKY uygulamalarına ilişkin olumlu algılamaları örgüte karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesine neden olacaktır (Shore ve Wayne, 1993; Hannah ve Iverson, 2004). Diğer taraftan, İKY uygulamalarında süreci kontrol eden ve destekleyen İK biriminin rolü de göz ardı edilmemelidir. İK biriminin saygın ve güvenilir algılanması çalışanların İKY uygulamalarına ilişkin algılamalarını biçimlendirebilir. İK biriminin süreçteki etkililiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışan tutum ve davranışlarını nasıl biçimlendirdiğinin de araştırılması gerektiğine ilişkin görüşler ilgili yazında yer almaktadır (Guest, 1997; Purcell ve Hutchinson, 2007; Truss, 2001).

Bu çalışmanın amacı işletmelerin İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanın işletmeye yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisini çalışanın algılamaları bağlamında araştırmaktır. Buna ek olarak İK biriminin saygınlığının, algılanan İKY uygulamaları etkililiği ve çalışan tutum ve davranışları arasında biçimlendirici etkisi sorgulanacaktır. Çalışmada iş analizi, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, işgücü seçme ve yerleştirme uygulamalarının etkililiğinin çalışanların iş performansı, algıladıkları iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklı etkileri araştırılacaktır.

I. İKY Uygulamaları ve Çalışan Tutum ve Davranışları İlişkisi

1980'lerin ortasından başlayarak 1990'larda ivme kazanan İKY yaklaşımı işletmelerde insanların yönetimi ile ilgili tartışmaların başlamasına neden olmuştur. 1990'larla birlikte işletmelerde insan kaynaklarının yani beşeri sermayenin oluşturulması, yönetimi ve sürdürülmesi örgüt performansı açısından önemli bir belirleyici olmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarının örgütlerin en önemli sermayeleri olduğu ve bu sermayenin yönetiminin örgütler açısından sürdürülebilir rekabetçi avantajı yarattığı konusunda gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında geniş bir mutabakat oluşmuştur (Wright vd., 1994; Lado ve Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Jones ve Wright, 1992; Pfeffer, 1994; Storey, 1992). Evans, (1993) insan kaynaklarının örgütsel öğeleri bir arada tutan "tutkal" gibi algılanması gereği üzerinde durmuş, Storey (1992) ise işletmelerin bu farklı personel yönetimi yaklaşımı ile işletmeye bağlı ve nitelikli personelin aracılığıyla rekabet avantajı kazanmayı hedeflediklerini belirtmiştir.

İKY yazınında evrenselci yaklaşım "en iyi uygulamalara (best practices)" odaklanmanın ve İKY uygulamalarına bağlılığın örgüt ve birey düzeyinde mutlaka olumlu sonuçlar vereceğini ve İKY uygulamalarının örgüt ve birey performansına etkisinin ölçülebileceğini savunur. Bu yaklaşımı benimseyen Guest (2001) ve Pfeffer (1994) İKY uygulamalarının örgüt ve birey performansı üzerindeki etkisini ölçebilmek için öncelikle ölçülebilir İKY uygulamalarına odaklanması gereğine vurgu yapmışlardır. Yazarlar çalışmalarında, işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, iş analizi ve tasarımı, iletişim ve ödüllendirme sistemlerini ölçülebilir İK uygulamaları olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte ölçülebilir İKY uygulamalarının çalışanın davranış biçimleri üzerinde etkisi olduğu yaklaşımını destekleyen ve işgücü seçme ve yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi uygulamaların çalışan işten ayrılma davranışını azalttığına, iş memnuniyeti, iş performansı ve bağlılığı artırdığına ilişkin sonuçlar ilgili yazında yer almaktadır (Huang, 1997; Ryan vd., 1996; Morrison, 1996; Boselie ve Wiele, 2002; Guest, vd., 2003; Chang vd., 2005; Lam vd., 2009). Öte yandan, İKY uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin tartışılmasında iş analizinin önemine vurgu yapan çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim iş analizi İKY'nin en temel işlevi olup, diğer İKY işlevlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlar. Singh (2004) iş analizinin yüksek iş performansı ve işteki başarı hissi için en önemli etkenlerden biri olduğu sonucuna varmıştır. Her ne kadar İKY yazınında iş analizinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi çok tartışılmamış olsa da, diğer tüm İKY işlevlerine temel girdiyi sağlayan işlev olma rolü dolayısıyla çalışanın işle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyecek en önemli İKY uygulaması olarak tanımlanabilir.

A. İKY Uygulamaları İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisine vurgu yapan çalışmalar incelendiğinde, İKY işlevlerinin tümüyle bütünleştirilmiş çalışmaların az olduğu dikkat çekmektedir. İşgücü seçme sürecinde uygulanan yöntemlerin işgücü devir hızı üzerindeki olası etkisi araştırılması gereken bir olgudur. Etkili

seçim uygulamaları için gerektirdiği nitelikleri karşılayan çalışanın sağlanmasında, çalışan iş uyumunun oluşmasında ve çalışan performansını artırmada etkili olduğu söylenebilir. İşgücü seçme ve yerleştirme işlevinin etkililiği ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğu sonucuna varan çalışmaların yanı sıra, özellikle çekici ücretlendirme ve eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Shaw vd., 1998; Chang, 2005; Lam vd., 2009). Bunun yanı sıra, Werner, (2000) işletmelerin işgücü devir hızını düşürmek ve çalışan istihdamının devamını sağlamak için, eğitimin en önemli değişken olduğunu belirtmiştir. Poon (2004) performans değerlendirme uygulamalarının eğitim ihtiyaç analizi, terfi ve performans dayalı ücretlendirme uygulamalarında ve ücrete karar vermede etkin rol oynadığı sonucuna varmıştır. Araştırmalar performans değerlemede uygulanan politikaların ve politik unsurların işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açtığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir (Cropanzano vd.,1997; Kacmar vd., 1999).

B. İKY Uygulamaları Ve Algılanan İş Konumu Uygunluğu İlişkisi

Algılanan iş konumu uygunluğu, çalışanın işe ilişkin değerlendirmeleri olarak tanımlanabilir (Stinghambert ve Vandenberghe, 2003). Çalışan iş konumunun uygunluğunu değerlendirirken işin sağladığı dışsal ve içsel tatmin unsurlarını göz önünde bulundurur. Yani çalışan iş konumunun uygunluğunu işin hissettirdiği kişisel başarı, bireysel yetkinliklerin kullanımı ile ilgili sağladığı fırsatlar ve işin sağladığı geliştirici görevler gibi içsel tatmin yönleriyle değerlendirdiği gibi, işin sağladığı kariyer fırsatları, maddi faydalar ve yüksek ücret alabilme gibi dışsal tatmin yönleriyle de değerlendirir (Elizur ve Sagie, 1999). İKY uygulamaları da çalışanın işin konumunun uygunluğu ile ilgili değerlendirmesine katkı sağlayacak temeller oluşturmaktadır. İş analizi, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarındaki etkililik bireyin iş konumunun uygunluğu ile ilgili değerlendirmelerini etkileyecektir. Ücretlendirme ve eğitim dışsal tatmin yaratacak uygulamalar olarak değerlendirilebileceği gibi, çalışanın ücretlendirmeyi kendine verilen değer, eğitim uygulamalarını da örgütten alınan destek olarak algılaması bireyin içsel tatminine de yol açabilir (Lam vd., 2009). Dolayısıyla İKY uygulamalarının çalışanın iş konumunun uygunluğunu değerlendirmede etkisi olabileceği söylenebilir.

C. İKY Uygulamaları Ve Algılanan İş Performansı İlişkisi

İKY uygulamalarının çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerinde sağlayacağı artışa dikkat çeken Huselid (1995), İKY uygulamalarının iş performansına yansıtacağını belirtmiştir. Çalışanın iş performansı işin içerdiği görev ve sorumluluklarındaki yetkinlik düzeyini ifade etmektedir (Avery ve Murphy, 1998). Singh (2004) performans yönetimi ve etkili ücretlendirme sistemlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Collins ve Clark (2003) ise yaptıkları araştırmada İKY uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışan iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi çalışanın işte gösterdiği performansı olumlu yönde etkileyecektir. Poon (2004) performans değerlendirme

sürecindeki etkililik ile bireyin iş performansını ilişkilendirerek, performans değerlemede uygulanan yöntemlerin ve adil değerlendirmenin çalışanların iş performansını artırdığı sonucuna varmıştır. Öte yandan, etkili eğitim ve ücretlendirme uygulamalarını örgütten alınan destek olarak değerlendiren çalışan, örgüte karşı zorunluluk hissetmekte, dolayısıyla iş performansındaki artışı bir yükümlülük olarak görmektedir (Lam vd., 2009).

Araştırma Sorusu 1: İKY uygulamalarının etkililiği çalışanların iş performansı, algıladıkları iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

II. İK Biriminin İKY Etkinliğindeki Rolü

İKY ve İK performansı arasındaki bağda İK biriminin rolünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Guest,1997; Purcell ve Hutchinson, 2007; Truss, 2001). İK birimi personel seçme yerleştirme, ücretlendirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, terfiler, işletme içi geçişler, kariyer planlama gibi işlevlerin eşgüdümünü sağlayan ve süreci takip eden birim olarak tanımlanabilir. İK birimi destek işlev rolünü üstlenerek, diğer birimlere İKY uygulamaları hakkında bilgi akışını sağlamak, uygulamalar konusundaki yenilikleri aktarmak ile sorumludur. Örneğin İK birimi personelin performansını değerlendirmek için yapı geliştirebilir ancak personel performansını değerlendirmek, birim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Öte yandan, İK birimi işletmenin insan kaynaklarının etkili kullanımı ile ilgili bir denetim rolü de taşımaktadır. Bu bağlamda işgücü devir hızının değerlendirilmesi, beşeri sermayesinin takibi, diğer birimlerin İKY faaliyetlerinin denetimi gibi konularda periyodik değerlendirme yapmak durumundadır. İK biriminin faaliyetleri ve faaliyetlere ilişkin düzenlemeleri, İK politikalarının oluşturulmasında önemli unsur oluşturmaktadır. Ancak İKY başarısında İK biriminin rolünün tartışıldığı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Hailey vd., 2005). İşletmelerin İKY konusunda başarıya ulaşmaları için İK birimi ve diğer işlevlerin yöneticilerinin ortaklaşa bir çaba göstermesi gereği nedeniyle, İKY faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri etkileyen İK biriminin saygınlığı, çalışanların İKY etkililiği algılamaları ve tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye biçimlendirici etki yaratabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Sorusu 2: İK biriminin saygınlığının, İKY uygulamalarının etkililiği ve çalışanların iş performansı, algıladıkları iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye biçimlendirici etkisi var mıdır?

III. Yöntem

A. Araştırmanın Örnekleme ve Tasarımı

Çalışmanın araştırma sorularına yanıt bulabilmek için görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya bankacılık ve konaklama işletmeciliği alanlarında Ankara'da faaliyet gösteren 6 farklı hizmet işletmesi katılmıştır. Bu işletmeler toplam 485 anket gönderilmiştir. Geriye dönen anketlerden 193 anket

kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir. Örneklem 101 (%52.3) kadın ve 92 (%47,7) erkekten oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 21 ile 51 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 32.72'dir. Çalışmaya katılan işletmelerin tümünde İK birimi mevcuttur. Anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara anketteki ifadeler ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcılardan 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir. Çalışmanın veri, regresyon ve doğrulayıcı faktör analizi SPSS ve AMOS programları yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

B. Kullanılan Ölçekler

Anket formunda iş analizi, performans değerlendirme, ücretlendirme, personel seçme ve yerleştirme, eğitim uygulamaları ile insan kaynakları biriminin saygınlığına ilişkin ifadeler araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Söz konusu İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçen ifadeler Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarından uyarlanmıştır. Personel seçme ve yerleştirme 5, performans değerlendirme 5, ücretlendirme 3, eğitim ve gelişim ise 7 madde ile ölçülmüştür. İş analizi ise çalışmanın yazarı tarafından ilgili yazın göz önünde bulundurularak 3 madde ile ölçülmüştür. İK biriminin saygınlığının nasıl algılandığı ise Hailey vd., (2005) çalışması referans alınarak 3 madde ile ölçülmüştür. Oluşturulan ölçek önce Türkçeye, sonra tekrar İngilizceye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunması sağlanmıştır.

Ölçeğin iç güvenilirliği için İKY uygulamalarının Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlarında $\alpha > 0.60$ değeri esas alınmıştır. İş Analizi için 0,73; Personel seçme ve yerleştirme için 0,87; Performans değerlendirme için 0,85; Eğitim ve Geliştirme için 0.83; Ücretlendirme için 0.77 ve İK birimi saygınlığı için 0.75 değerleri elde edilmiştir. Güvenirlik analizi sonrasında geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için AMOS istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 6 faktörlü modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı χ^2/df 2.45; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.04; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0.89 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0.87 olarak bulunmuştur. Bir modelin özellikle karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) ve Tucker-Lewis indeks (TLI) değerlerinin 0.90 veya üzerinde olması iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007). Elde edilen sonuçlar ölçeğin altı boyutlu faktör yapısının yeterli uyum değerlerini sağlamadığını göstermiştir. Önceden faktörleri bilinen bir yapı test edildiğinde, test edilen modelin uyum değerlerine ulaşıncaya kadar bazı ölçek maddeleri ölçekten çıkarılabilir (Şimşek, 2007). Bu doğrultuda madde toplam istatistikleri ve ölçek maddelerinin faktör yükleri dikkate alınarak ölçekten ücretlendirme ve performans değerlemeye ile eğitim ve geliştirmeye ilişkin 4 ifade çıkarılmıştır. Kalan ölçeğe tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen χ^2/df : 2.26,

RMSEA: 0.05 TLI: 0.90 ve CFI: 0.90 olarak elde edilmiştir. İKY uygulamalarına ilişkin kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna ilişkin kanıya varılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden algılanan iş performansı Carmeli ve diğerlerinin (2007) çalışmasından uyarlanarak 3 madde ile, algılanan iş konumu uygunluğu Stinghamber ve Vandenberghe (2003) çalışmasından yararlanılarak 5 madde ile, işten ayrılma niyeti ise Mobley ve diğerlerinin (1978) çalışmalarından faydalanılarak 3 madde ile ölçülmüştür. Oluşturulan ölçek önce Türkçeye, sonra tekrar İngilizceye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunması sağlanmıştır. Ölçeklerin iç güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Algılanan iş konumu için 0.79; işten ayrılma niyeti için 0.85; algılanan iş performansı için 0.89 değerleri elde edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi için AMOS istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Önce tüm maddeler tek bir faktör altında ölçülmüştür. Tek faktörlü yapının uyum indeksleri χ^2/df : 21.45, RMSEA: 0.12, TLI: 0.43 ve CFI: 0.42 olarak elde edilmiştir. Tek faktörlü yapının geçerli olmadığı görülmüştür. Daha sonra algılanan iş konumu ve iş performansını aynı faktöre, işten ayrılma niyeti diğer faktöre yükleyip iki faktörlü yapının uyum indeksleri değerlendirilmiştir. İki faktörlü yapının uyum indeksleri χ^2/df : 14.54, RMSEA: 0.09 TLI: 0.67 ve CFI: 0.63 olarak elde edilmiştir. İki faktörlü yapıda iyileşme mevcuttur ancak indekslere uyum göstermemiştir. Son olarak üç faktörlü yapının analizi yapılmıştır. Üç faktörlü yapının uyum indeksleri χ^2/df : 1.76, RMSEA: 0.05, TLI: 0.96 ve CFI: 0.90 olarak elde edilmiştir. Üç faktörlü yapının uyum indekslerine göre bağımlı değişkenlere ilişkin ölçeklerin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin en son hali EK 1'de verilmiştir.

C. Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin korelasyon analizlerinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre, İKY uygulamalarından personel seçme ve yerleştirmenin etkililiğinin, algılanan iş performansı ile yüksek anlamlı korelasyon (.55), performans değerlemenin ise algılanan iş konumu uygunluğu ile yüksek anlamlı korelasyon (.46) gösterdiği görülmüştür. İşten ayrılma niyetinin bütün İKY uygulamaları ile negatif korelasyonu bulunmakla beraber, en yüksek personel seçme ve yerleştirme ile negatif korelasyon (-.36) gösterdiği görülmektedir.

İKY biriminin saygınlığı ile personel seçme ve yerleştirme (.60) ile yüksek korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler ve çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyonlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Performans Değerleme	(.85)								
2. Ücretlendirme	.58**	(.77)							
3. İş Analizi	.55**	.52**	(.73)						
4. Eğitim ve Geliştirme	.57**	.51**	.57**	(.83)					
5. İşgücü Seçme ve Yerleştirme	.66**	.59**	.56**	.54**	(.87)				
6. Algılanan İK Saygınlığı	.54**	.51**	.55*	.36**	.60**	(.75)			
7. Algılanan İş performansı	.12	.10	.25**	.16**	.30**	.19**	(.89)		
8. Algılanan İş Konumu Uygunluğu	.46**	.27**	.36**	.32**	.49	.35	.20	(.88)	
9. İşten Ayrılma Niyeti	-.18**	-.25**	-.24**	-.21**	-.36**	-.26**	-.23**	-.37**	(.85)
Ortalama	3.53	3.27	4.31	4.33	4.03	4.41	4.42	4.71	2.71
Standart Sapma	1.54	1.61	1.32	1.43	1.51	1.39	1.39	1.55	1.62

N= 193 ** P< 0.01 Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

İKY uygulamalarının algılanan iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Model 1’de çalışanların performans değerlendirme, ücretlendirme, iş analizi, eğitim geliştirme ve işgücü seçme ve yerleştirme etkililiği ile ilgili algılamalarının algılanan iş konumu uygunluğu üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi test edilirken tüm bağımsız değişkenler eşzamanlı modele dâhil edilmiştir. Model 1’e göre performans değerlendirme etkililiğinin ($\beta = .23$, $p < 0.05$) ve etkili işgücü seçme ve yerleştirmenin ($\beta = .34$, $p < 0.001$) algılanan iş konumu uygunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model 2, bağımsız değişkenlerin algılanan iş performansı üzerindeki etkisini test etmektedir. Model 2’ye göre işgücü seçme ve yerleştirmenin ($\beta = .33$, $p < 0.001$) ve performans değerlemenin ($\beta = .17$, $p < 0.05$) algılanan iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model 3’e göre ise İKY uygulamalarından sadece işgücü seçme ve yerleştirme etkililiğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta = -.40$, $p < 0.001$). Her üç modelinde F değerleri $p < 0.001$ ’de anlamlıdır. Tablo 2’de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

İK biriminin saygınlığının biçimlendirici etkisinin testi hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi Aiken ve West (1991) referans alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1 Algılanan İş Konumu		Model 2 Algılanan İş Performansı		Model 3 İşten Ayrılma Niyeti	
	β	t	B	t	B	t
Performans Değerleme	.23*	-2.51	.17*	1.95	.18	2.09
Ücretlendirme	-.03	-3.17	-.02	-0.20	-.06	-.81
İş Analizi	.01	0.43	.11	1.56	-.06	-.64
Eğitim ve Geliştirme	.02	0.24	.04	.43	-.01	-.18
İşgücü Yerleştirme	.34***	3,81	.33***	3,61	-.40***	-4.46
F	13.76***		4.78***		6.87***	
R ²	.27		.11		.16	
Düz. R ²	.25		.10		.14	

*** p < 0,001 * p < 0.05

Aiken ve West'e (1991) göre önce bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkisi test edilir. Daha sonra ise biçimlendirici etki yaratacağı düşünülen değişken ile bağımsız değişkenin çarpımında oluşan yeni bir değişken yaratılır ve bu etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha önce etkisi test edilen bağımsız değişkenin etkisini azaltması ve istatistiksel olarak anlamlı (p değerleri) olması durumunda biçimlendirici etkiden söz edilebilir. Bu nedenle İK biriminin saygınlığının biçimlendirici etkisi, sadece bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkisi olan İKY uygulamaları dikkate alınarak araştırılmıştır. Buna göre performans değerlendirme ile personel seçme ve yerleştirmenin algılanan iş konumu uygunluğu üzerindeki etkisine İK biriminin saygınlığının biçimlendirici etkisini test etmek için performans değerlendirme ve algılanan İK birimi saygınlığının çarpımından oluşan yeni bir değişken oluşturulmuş, algılanan iş konumu uygunluğu üzerindeki biçimlendirici etkisi test edilmiştir. Ancak İK birimi saygınlığının performans değerlendirme ve algılanan iş konumu arasında biçimlendirici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Daha sonra işgücü seçme ve yerleştirme ile algılanan İK birimi saygınlığının çarpımından oluşan yeni bir değişken oluşturulmuş, algılanan iş konumu üzerindeki biçimlendirici etkisi test edilmiştir. İK birimi saygınlığı iş analizi ve algılanan iş konumu uygunluğu arasındaki ilişkide biçimlendirici rol oynamamıştır. Regresyon analizi sonucu algılanan İK birimi saygınlığının işgücü seçme ve yerleştirme ve algılanan iş performansı arasında herhangi bir biçimlendirici etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Buna karşın İK birimi saygınlığının performans değerlendirme ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide biçimlendirici rol oynamaktadır. Performans değerlendirme ve İK birimi saygınlığı etkileşimi modele dâhil edildiğinde performans değerlemenin doğrudan etkisi azalırken ($\beta = .12$, $p < 0,05$), İK biriminin saygınlığının biçimlendirici etkisinin ($\beta = .33$, $p < 0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla İK birimi saygınlığının performans değerlendirme ve algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği söylenebilir. Son olarak

İK birimi saygınlığının personel seçme ve yerleştirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye herhangi bir biçimlendirici etkisi yoktur.

Tartışma ve Sonuç

İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek için yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların büyük kısmının ya yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ya da işletme düzeyinde yapılan analizlerin sonuçlarına göre tartışıldığı görülmektedir. Ancak İKY uygulamalarının etkililiği ile ilgili en temel kaynağın çalışanlar olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Zira işletmeler her ne kadar İKY uygulamalarının etkili olduğunu ifade etse de, uygulamalar çalışanlar tarafından etkili algılanmadığı sürece bu uygulamaların çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları beklenemez. Bu çalışma temel İKY işlevlerine bütünsel bir perspektiften bakmak ve çalışan İKY algılamalarına odaklanarak birey bazında yorumlar yapmak anlamında yeni bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır.

Araştırmanın sonuçlarında dikkat çeken en önemli nokta işgücü seçme ve yerleştirme uygulamalarındaki etkililiğin çalışmanın üç bağımlı değişkeni üzerinde de anlamlı etkisinin olmasıdır. Bu durum çalışanların işgücü seçme ve yerleştirme uygulamasına diğer İKY uygulamalarından daha fazla önem verdiği ya da etkililiğini sorguladığı sonucunu çıkabilir. Bunun yanı sıra çalışanların İKY uygulamalarının etkililiğine ilişkin sonuçlarda en yüksek ortalamanın eğitim ve gelişim faaliyetlerinde (M= 4.33) olduğu görülmektedir. Ancak bu araştırmanın sonucuna göre eğitim ve gelişim faaliyetlerinin çalışanların iş performansları, iş konumu ile ilgili değerlendirmeleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur. İşletmelerin eğitim gelişim faaliyetlerinin ne kadar etkili olduğunu araştırması ve eğitim sonrası eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi gereği tartışılmalıdır. İşletmelerin eğitim faaliyetlerine odaklanması tek başına yeterli olmayabilir, bu nedenle eğitim içerikleri çalışanların ihtiyaçlarına göre hazırlanması eğitim etkililiğini artırabilir ve çalışan tutum ve davranışlarına yansımaları sağlayabilir. Burada en temel sorumluluk birim yöneticilerinin olmalıdır. Birim yöneticilerinin ve çalışanların tanımladıkları eğitim ihtiyaçları doğrultusunda aldıkları eğitimler çalışanların iş performanslarına ve iş konumlarıyla ilgili değerlendirmelerine yansıtacaktır. Ücretlendirme işlevinin de hiç bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkili olamaması, sosyal destek unsurlarına odaklanma gereğini akla getirebilir. Öte yandan İKY uygulamalarının merkezini oluşturan iş analizinin de hiçbir bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunmaması da tartışılması gereken bir sonuçtur. İş analizi çalışanların işle ilgili performanslarına temel katkıyı sağlayacak işlev olarak düşünülse de diğer İKY uygulamaları ile birlikte değerlendirildiğinde iş analizinin çalışan tutum ve davranışlarına yansımadağı görülmektedir. Bu durum işletmelerin iş analizine gereken önemi verip vermediği sorusunu akla getirebilir. Çalışmada İKY biriminin saygınlığının biçimlendirici etkisi özellikle performans değerlendirme, iş analizi ile eğitim ve gelişim gibi süreci yönlendirmede etkili uygulamalar ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide etkili olması beklenirken, İK birimi saygınlığı sadece performans değerlendirme ile algılanan iş performansı

arasındaki ilişkiyi biçimlendirmektedir. Bu durum çalışanların İK biriminin en çok performans değerlendirme sürecindeki rolünü önemsediği sonucunu ortaya çıkarabilir.

Bu çalışmanın hem akademisyenlere hem de uygulamacılara İKY uygulamalarının etkililiğinin sonuçlarına ilişkin değerlendirme yapımları, çalışmanın bulgularından gelecek çalışmalarda faydalanmaları ve İKY uygulamalarını şekillendirmeleri anlamında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın sınırlılıkları ve öneriler

Türkiye’de 1990’ların başı ile birlikte personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir geçiş süreci yaşanmış ve işletmeler insan kaynakları yönetimi ve işlevlerinin uygulanması konusuna önem vermeye başlamışlardır. Ancak Türkiye’de İKY uygulamalarının çalışan algılamaları bağlamında incelenmesi ve İK uygulamaların içeriği ve İK birimlerinin yapısı ile ilgili araştırmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Her ne kadar İKY uygulamalarının değerlendirilmesinde çalışanın uygulamalar ile ilgili algılarına odaklanmak ilgili yazın tarafından son zamanlarda önerilmeye başlanmışsa da hem çalışan hem de yöneticilerin İKY etkililiği ile ilgili algılamalarını bütünleştiren araştırmalar İKY uygulamalarını değerlendirmek açısından daha etkili olabilir. Özellikle iş analizi işleviyle ilgili değerlendirmede işletmeden alınacak bilgilerin de paylaşılması sonraki araştırmalara önerilmektedir. Öte yandan bağımlı değişkenler ve İKY uygulamalarındaki etkililik arasında aracılık edebilecek başka değişkenlerin (prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algısı gibi) de değerlendirilmesi araştırma sonuçlarını farklılaştırabilir. Bu çalışmada Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Geare (2005) çalışmalarında kullanılan ölçeklerle İKY faaliyetlerinin etkililiği değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda kültürel unsurları da dikkate alan ve kültürel bağlama uygun geliştirilecek ölçeklerin kullanılmasıyla farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca nicel ve nitel yöntemlerin bütünleştirildiği araştırmalarla İKY uygulamalarını değerlendirmek yazına katkı açısından önemli olacaktır. Çalışmanın diğer bir kısıt da 193 hizmet çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile farklı aracı değişkenlerin göz önünde bulundurulması genişletilmesi çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi açısından daha geçerli olabilir.

KAYNAKÇA

- AIKEN, L.S. ve WEST, S.G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- APPELBAUM, E., BERG B. T. ve A. L. KALLEBERG (2000), *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. London, Cornell University Press.
- ARVEY, R.D. ve MURPHY, K.R. (1998), “Performance evaluation in work settings”, *Annual Reviews in Psychology*, 49, 141–168.
- BLAU, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- BOSELIE, P. ve WIELE V.R. T. (2002), “Employee perception of HRM and TQM, and the effects on job satisfaction and intention to leave”, *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.

- BOSELIE, P., PAAUWE, J., ve P.G.W. JANSEN (2001), "Human resource management and performance: lessons from the Netherlands", *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-25.
- CARMELI, A. GILAT, G., ve D. A. WALDMAN (2007), "The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance", *Journal of Management Studies*, 44:6, 972-992.
- CHANG, E. (2005), "Employee's overall perception of HRM effectiveness", *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- CROPANZANO, R., HOWES, J.C. GRANDHEY, A.A., ve P. TOTH (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- COLLINS, C.J. ve CLARK, K.D. (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- DELANEY, J. T. ve HUSELID, M. A. (1996), "The impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- EDGAR, F. ve GEARE, A. (2005), "HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results", *Personnel Review*, 34, 534-549.
- ELIZUR, D. ve SAGIE, A. (1999), "Facets of personal values: a structural analysis of life and work values". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 73-87.
- EVANS, P. (1993), "Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization". B. Shaw ve P. Kirkbride, (der.), *Research in Personnel and Human Resource Management* içinde, Greenwich, CT: JAI Press.
- GUEST, D. E. (2001), "Human resource management: when research confronts theory", *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- GUEST, D. E. (1997), "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- GUEST, D. E. (1999), "Human resource management - the workers' verdict", *Human Resource Management Journal*, 9, 5-25.
- GUEST, D.E., MICHIE, J., CONWAY, N., ve SHEEHAN M. (2003), "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
- HAILEY, V.H., FARNDAL, E., ve C. TRUSS (2005), "The HR department's role in organizational performance", *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- HANNAH, D.R. ve IVERSON, R.D. (2004), 'Employment relationships in context: implications for policy and practice', *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* içinde, (der.) J. A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor and L.E. Tetrick, New York, NY: Oxford University Press.
- HUANG, T.C. (1997), "The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan", *International Journal of Human Resource Management*, 8, 677-689.
- HUSELID, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, production and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- JONES, G. ve WRIGHT P.M. (1992), "An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices", G. Ferris ve K. Rowland (der.), *Research in Personnel and Human Resources* içinde, JAI Press, Greenwich.
- KACMAR, K.M., BOZEMAN, D.P., CARLSON, D.S., ve W.P. ANTHONY (1999), "An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension", *Human Relations*, 52, 383-416.
- KHILJI, S. E. ve WANG, X. (2006), "'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research", *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171-1189.

- KINICKI, A. J., CARSON, K. P., ve BOHLANDER, G. W. (1992), "Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes", *Group and Organization Management*, 17, 135-152.
- LADO, A. ve WILSON C.C. (1994), "Human resource system and sustained competitive advantage: A Competency based perspective", *Academy of Management Journal*, 19, 699-727.
- LAM, W., CHEN, Z. ve TAKEUCHI, N. (2009), "Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.
- MACDUFFIE, J. P. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MOBLEY, W.H., HORNER, S.O., ve A.T. HOLLINSWORTH, (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- MORRISON, E.W. (1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality", *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- PAAUWE, J.ve RICHARDSON, R. (1997), "Introduction to special edition on HRM and performance", *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA Harvard Business School.
- POON, J.M.L.(2004), " Effects of performance appraisals politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*,33(3), 322-34.
- PURCELL, J. ve 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.
- RYAN, M.A., SCHIMT, M.J., ve R. JOHNSON (1996), "Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level", *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- SHAW, J.D., DELERY, J.E., JENKINS, G.D., ve N. GUPTA (1998), "An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover", *Academy of Management Journal*, 41, 511-525.
- SHORE, L. M. ve WAYNE, S. J. (1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- SINGH, K. (2004), 'Impact of HR practices on perceived firm performance in India'. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 42(3), 301-317.
- ŞİMŞEK, Ö. F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ankara: Ekinoks Yayınları
- STINGHAMBER, F. ve VANDENBERGHE, C. (2003), "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal investigation", *Journal of Organization Behavior*, 24(3), 251-270.
- STOREY, J. (1992), *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishing,
- TRUSS, C. (2001), "Complexities and controversies in linking human resource management and organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1150.
- TSAUR, S.H.ve LIN, Y.C. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour", *Tourism Management*, 25, 471-481.
- ULRICH, D. (1998), "A mandate of human resources", *Harvard Business Review*, 76, 124-134.
- WERNER, J.M. (2000), "Implications of OCB and contextual performance for human resource Management", *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- 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, 515-536.

WRIGHT, P.M., McMAHAN G. C., ve McWILIAMS, A. (1994), "Human Resource and Sustained Competitive advantage: A resource based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

EK 1 Araştırmanın Ölçekleri

Değişkenler	Faktör Yükleri
Performans Değerleme	α:.85
Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır	.63
Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir	.78
Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	.83
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır	.81
Personel Seçme ve Yerleştirme	α:.87
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.	.68
Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz	.70
Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır	.65
İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir	.75
Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır	.67
Eğitim ve Geliştirme	α:.83
Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	.73
Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	.71
Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşım ulaşmadığı değerlendirilir	.67
Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor	.66
Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir	.67
Ücretlendirme	α:.77
Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir	.63
Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir	.68
İş Analizi	α:.73
Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır	.69
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır	.56
İş tanımını periyodik olarak güncellenmektedir.	.57
İnsan Kaynakları Biriminin Saygınlığı	α:.75
Kurumdaki insan kaynakları birimi işinde uzmandır	.70
İnsan kaynakları birimi kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır	.59
İnsan kaynakları birimi kurumun kaynaklarını boşa harcıyor	.63
Algılanan İş Performansı	α:.89
Kurumumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım	.49
Kaliteli iş üretimim	.57
İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim	.59
İş Konumunun Uygunluğu	α:.79
İşim kariyer gelişimime fırsat sağlamaktadır	.45
İşim bende kişisel başarı hissi yaratıyor.	.50
İşimle ilgili görevlerim zorlu ancak fırsatlarla doludur.	.55

İşim karşılığında hak ettiğim ücreti alıyorum	.43
İşim karşılığında aldığım ücret işi yan ödemeler tatmin edicidir	.41
İşten Ayrılma Niyeti	a:.85
Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum	.56
Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım	.46
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	.43
