



Araştırma Makalesi • Research Article

Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına Dönük Adalet Algısının Psikolojik Rahatlığa Etkisinde Kuruma Güvenin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Institutional Trust in the Effect of Justice Perception From Human Resources Management Practices Human At Hotel Businesses on Psychological Safety

Neslihan Derin*, Hakan Tuna**

Öz: Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının, çalışanlarının kuruma olan güvenlerine ve psikolojik rahatlıklarına etkisini tespit etmek ve İKY uygulamalarına yönelik adalet algısı ile psikolojik rahatlık ilişkisinde kuruma duyulan güvenin aracılık rolünün var olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri, TR1 bölgesi içinde yer alan Malatya, Elâzığ, Tunceli ve Bingöl illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 330 kişiden toplanan veriler üzerinde test edilmiştir. Araştırma 2018 yılında Ocak-Eylül ayları arasında toplanan veriler neticesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının İKY uygulamaları kaynaklı adalet algısının, kurumsal güven ve psikolojik rahatlık üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgularda işletmeler, çalışanların dolayısıyla kurumlarının performanslarını artırmak istiyorlarsa öncelikli olarak insan kaynakları uygulamalarında adil olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının “adaletli” olarak algılanması başta kuruma güven olmak üzere birçok olumlu tutum ve davranış için öncül oluşturur. Ayrıca, kuruma duyulan güvenin, İKY uygulamaları ve psikolojik rahatlık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kuruma Güven, Psikolojik Rahatlık

Abstract: The aim of this study is to determine the effect of Human Resources Management (HRM) practices of hotel businesses on the trust and psychological comfort of their employees and to determine whether there is a mediating role of trust in the institution in the relationship between the perception of justice and psychological comfort towards HRM practices. The hypotheses of the research were tested on the data collected from 330 people working in four- and five-star hotels operating in Malatya, Elazig, Tunceli and Bingol provinces in the TR1 region. The research was carried out as a result of the data collected between January and September in 2018. As a result of the research, it was determined that the hotel employees' perception of justice stemming from HRM practices had moderate positive effects on corporate trust and psychological comfort. According to the findings, if businesses want to increase the performance of their employees, and therefore their institutions, they should primarily be fair in their human resources practices. The perception of human resources practices as “fair” creates a premise for many positive attitudes and behaviors, especially trust in the institution. In addition, it was

* Prof. Dr., İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, Malatya/Türkiye. ORCID: 0000-0001-8832-9393 neslihan.derin@inonu.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, Bolu/Türkiye. ORCID: 0000-0002-4781-6213 hakantuna@inonu.edu.tr (Sorumlu Yazar)

Received/Geliş: 01 March/Mart 2021

Düzeltilme/Revised form: 01 June/Haziran 2021

Accepted/Kabul: 08 June/Haziran 2021

Published/Yayın: 25 October/Ekim 2021

determined that trust in the institution had a mediating role in the relationship between HRM practices and psychological comfort.

Keywords: Hotel Businessess, Human Resource Management Practices, Instutional Trust, Psychological Safety

1. Giriş

İşletmelerde insan kaynakları departmanının etkin ve verimli şekilde çalışmasının, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve bu avantajı sürdürmesinde önemli bir kaynak oluşturduğu bilinmektedir (Büte, 2011:391; Huselid, 1995:636). Bu durum turizm sektörü için de geçerlidir. 1950’li yıllardan sonra gelişme gösteren turizm sektörü, Türkiye’de de önemi giderek artırmaktadır. Hizmet odaklı faaliyet gösteren turizm sektöründe insan unsuru ön plandadır ve bu açıdan işletmelerde insan kaynakları konusunun görmezden gelinmesi mümkün değildir (Kalıpçı, 2014:1). Turizm sektörünün emek yoğun olmasından dolayı (Xu vd. 2019: 441) işgörenlerin kuruma karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmesi kurumun performansını da artıracaktır. İnsan kaynakları uygulamaları ile kurumsal performans arasındaki ilişki akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından büyük ilgi görmüştür. Bu ilgi doğrultusunda birçok çalışma yapılmış (Innocenti vd. 2011:303; Truss, 2001:1121) ve insan kaynakları uygulamalarının hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde önemli bir katkıya sahip olduğu ortaya konmuştur (Erdil vd., 2004; Edgar ve Geare, 2007:221). Ancak bu katkı doğrudan gerçekleşmemektedir. Bu katkının oluşmasında insan kaynakları uygulamalarından etkilenmiş, olumlu çalışan duygu, tutum ve davranışlarının aracılık rolü oynadığı daha önceki araştırmalarla ortaya konmuştur (Edgar ve Geare, 2007; Meyer ve Simith, 2000; Nishii vd., 2008, Pare ve Tremblay, 2007). Bu alanda aracılık rolü oynayan duygulardan birisi de çalışanın kuruma olan güvenidir (Edgar ve Geare, 2007:222; Gould-Williams, 2003; Innocenti vd. 2011:305). Kuruma güven, çalışanın kurumun yeteneğine ve adaletli uygulamalarına dönük beklentileriyle şekillenebilmektedir (Vanhala ve Ritala, 2016: 96). Yapılan araştırmalarla, kuruma güvenin birtakım yönetimsel faaliyetlerden etkilendiği, çalışanların kuruma yönelik diğer bir takım tutum ve davranışı da etkilediği ortaya konmuştur. (Demircan ve Ceylan 2003; Kath vd, 2010; Vanhala ve Ahteela, 2011; Wong vd., 2006). Kuruma güven kişinin ve dolayısıyla kurumun performansında oldukça etkili olan psikolojik rahatlığı etkileyebilmektedir (Zhang vd., 2010).

Geçmiş çalışmalarda İKY uygulamaları ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişki sıklıkla işlenmiştir. Bu çalışmalarda İKY uygulamalarının, örgütsel bağlılığa, işten ayrılma niyetine, iş tatminine, örgütsel vatandaşlık davranışına ve örgütsel güvene olan olumlu yönde ki etkileri araştırılmıştır (Alfes, vd., 2013; Edgar ve Geare, 2005; Huselid,1995; Innocenti vd., 2011; Meyer ve Smith, 2000; Nishii vd. 2008; Pare ve Tremblay,2007; Subramony, 2009). Ancak insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik rahatlık gibi farklı örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide kuruma güvenin aracılık rolünü inceleyen kısıtlı sayıda çalışmanın olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla kurumsal performansı yakından etkileyecek bu üç değişken arasındaki ilişki yeterince irdelenmemiştir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, otel çalışanlarının İKY uygulamalarına dönük adalet algısını, kuruma güven ve psikolojik rahatlıklarına olan etkisini tespit etmektir. İkincisi ise İKY uygulamaları ile oluşan adalet algısı ile psikolojik rahatlık arasındaki ilişki de kuruma güvenin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir.

Daha önce yapılmış çalışmalarda İKY uygulamalarının kuruma güven üzerindeki etkisi incelenmiş olmakla birlikte bu çalışmayla yazına ve uygulamaya birkaç açıdan katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bunlar:

- Çalışmada İKY uygulamalarının psikolojik rahatlık algısı üzerindeki etkisini incelenmesidir. Psikolojik rahatlık algısından bahsedilen ilk araştırmaların geçmişi eski olsa da ulusal ve uluslararası alan yazında dikkat çeken çalışmalara konu olması çok eski değildir (Yener, 2016: 183). Bu yüzden konu özellikle Türkçe yazında oldukça kısıtlı bir şekilde yer almaktadır.
- Örneklem olarak, iş devir oranının yüksek olduğu ancak giderek artan önemiyle dikkat çeken bir hizmet sektörü olan turizm sektörü çalışanlarının hedef alınmasıdır.

• Kuruma güveninin İKY uygulamalarına yönelik adalet algısı ile psikolojik rahatlık ilişkisinde aracılık rolünün etkisini test etmesi nedeniyle, literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Böylelikle kurum performansında etkili olan kara kutunun birazda olsa aralanması mümkün olacaktır.

2. Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda, araştırmanın asıl değişkenleri olan İKY uygulamaları ve İKY uygulamalarına bağlı adalet algısı, kuruma güven ve psikolojik rahatlık algısına ilişkin kuramsal arka plan irdelenmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bu Uygulamalarla Oluşan Adalet Algısı

Son yıllarda çağdaş yönetim anlayışında işletmeyi başarılı ya da başarısız kılan en önemli faktörün insan olduğu (Develioğlu vd., 2006:195) ve bir örgütün en büyük ve en zor maliyeti kontrol edilebilir kaynağının yine insan olduğu genel kabul görmüş bir görüştür (Aybars, 2014: 46). İnsan kaynakları yönetimi örgütün politikasının, stratejisinin, yapısının ve kültürünün şekillenmesinin hayati bir parçası olduğu için örgütün sürdürülebilir gelişmesini sağlamakta önemli bir oyuncudur (Masri ve Jaaron, 2017:475).

İKY, Uyargil (2010: 3) tarafından “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalarının tümü” olarak tanımlanmaktadır. İKY, işletmelerin rekabet için gereksinim duyduğu bilgi, beceri ve tutum kümesinin tümüyle ilgilidir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 2). Ayrıca İKY, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda, en uygun insan kaynağını en ekonomik biçimde temin etme, geliştirme ve yetiştirme, performans ölçme, kariyer planlama ve ücretini belirleme faaliyetlerinden oluşan yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 21).

İnsan kaynakları uygulamaları, kalifiye işgücünün istihdam edilmesi, iş gücünün becerilerinin geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve bu işgücünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılabilmesine imkân vermektedir. Bunun yanında motivasyonunu artırarak, işletmelere büyük ölçüde rekabet avantajı sağlamakta ve işletme performansını artırmaktadır (Erdil vd., 2004: 102; Huselid, 1995:637; Subramony, 2009: 745). İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda belirtilen faydaları işletmeye kazandırabilmesi için öncelikle politika ve uygulamalarıyla çalışanlarında adalet algısı oluşturması gerekir. Günümüz iş ortamı insan kaynakları yapısı (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken) oldukça heterojenlik göstermektedir. Böyle bir ortamda insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından “adaletli” olarak algılanmaması, ayrımcılık yapıldığı düşüncesi, çalışanlarda kuruma yönelik olumsuz duygu, tutum ve davranışlara yol açabilmektedir (Singh, vd., 2013: 243). İKY politikaları, sistemleri, süreçleri, ön yargıdan uzak ve adaletli bir şekilde işletilip işletilmediği çalışanlar tarafından sürekli olarak değerlendirilir. Eğer çalışanlar bu süreçlerde adaletin varlığına inanırlarsa kuruma karşı olumlu tutum ve davranışta bulunurlar. Fakat inanmazlarsa da kuruma karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirirler (Edgar ve Geare, 2005:537). İKY, eşitlikçi ve hakka riayet eden adaletli ücret ve ödüllerle, eğitim ve geliştirmeyle, performans değerlendirme ve kariyer sistemiyle kuruma güveni tesis edebilir (Vanhala ve Ahteela, 2011:873).

2.1.1. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret ve ödül yönetimi, kaliteli ve üstün nitelikli çalışanların kuruma dahil edilmesi ve motivasyonun sürekli artırılarak elde tutulması, bireysel ve kurumsal performansı artırması açısından stratejik öneme sahip bir insan kaynakları işlevidir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 191). Konaklama işletmelerinde ücretlendirme, özellikle sezonluk çalışanlar için, personel devir hızını etkileyen önemli bir faktördür. Bu açıdan yapılacak doğru bir ücretlendirme ve etkili bir ücret politikası, personel devir hızının düşük seviyelerde kalmasını sağlayacaktır (Kalıpçı, 2014:10). Özellikle iç ve dış eşitliği dikkate alan eşit ve adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların mevcut işlerinde çalışmaya devam etmelerinde ve yüksek verimli performans sergilemelerinde yararlı olacaktır (Snell ve Dean, 1992; 475-476; Akt: Aybars 2014:56).

2.1.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Hızlı değişen çevreye ayak uydurabilmek için işletmeler çalışanlarını eğitim faaliyetleri ile sürekli olarak geliştirmeye çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri içinde durum aynıdır. Dünyanın farklı yerlerinden, farklı insanlar otellerin müşterisi olabilmekteler. Ayrıca otel çalışanları en beklenmedik durumlarla yüzleşmeye hazır olmalıdır. Bu yüzden her alanda çalışan kişiler sürekli olarak eğitime tabii tutulmalıdır (Diniz de Sá casos, vd., 2017:5).

Schuler (1998), bir kurumda eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, personelin performans ve yeteneğini artırmak için ihtiyaç duyulan eğitim konularının ve programların belirlenmesi ve uygulanması, örgüt personeline sürekli öğrenme kültürünün aşılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Akt: Akın ve Erdost Çolak, 2012:92). Bergamini (1980), eğitim ve geliştirme için "farklı pozisyonlardan oluşan çeşitli görevlerde iyi bir performans sergilemek için özel bir hazırlık" terimini kullanır. Turizm, insan kaynaklarında yüksek seviyede kalite ve üretkenliğe ihtiyaç duyulan bir alandır. Dolayısıyla, eğitim gerektiren girişimlerin, kişisel gelişimi ve turistik organizasyonlardaki kalite standartlarının iyileştirilmesinde önemli katkıda bulunacağı bir gerçektir. Eğitimle, çalışanın işletme ve meslektaşları ile entegrasyonu, karşı esneklik ve açıklık kabiliyetinin gelişmesi, takım çalışması uyumunun gelişmesi hedeflenmektedir. Ancak eğitim ve geliştirmeden beklenen faydayı elde edebilmek için çalışan herkese adil, eşit tarzda eğitimler verilmelidir (Akt. Diniz de Sá casos, vd, 2017:5). Adil ve eşit tarzda verilen eğitimler kuruma olan güvene de etki edecektir (Vanhala ve Ahteela, 2011:874).

2.1.3. Performans Değerlendirme

Palmer (1993)'e göre performans değerlendirme, örgütlerde amaçlara ulaşmak için yapılan işlemlerin ve kullanılan araçların, etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir (Akt. Murat ve Bakan, 2011). Performans değerlendirme, yöneticiler için insan kaynaklarının yönetilmesinde çok önemli bir araç niteliğindedir ve örgüt yaşam açısından da bir zorunluluktur (Erdil vd., 2004: 103). Performans değerlendirme yöneticilerin kendileri ve çalışanları için amaç ve beklentileri şekillendirmelerinde ve netleştirmelerinde yardımcı olmaktadır. Özellikle düşük-zayıf performansın düzeltilmesi, iyileştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Aybars, 2014:54). Performans değerlendirme sisteminin eşit bir şekilde uygulanması, çalışanlar tarafından adil olarak algılanması kuruma olan güveni artıracaktır (Vanhala ve Ahteela, 2011:875).

2.1.4. Kariyer Sistemi

İyi işleyen bir kariyer sistemi işletme de kritik olarak nitelendirilen becerilerin gelişmesi dahil çalışanları, kendi kariyerleriyle ilgili daha fazla sorumluluk almaya yöneltir. İyi işleyen kariyer planlama sistemi, kişileri işletme içerisinde yükselmesine fırsat vererek, motivasyonunu artırır (Sing, 2004: 304). Açık net bir şekilde tanımlanmış kariyer yollarının herkese eşit bir şekilde uygulanması çalışanların kurumlarına olan güven duygusunda artışa da yol açacaktır (Vanhala ve Ahteela, 2011:875).

İKY'nin tüm bu fonksiyonları yerine getirmesindeki temel amacı bir yandan insanların örgüt içi performansını arttırmak, diğer yandan da çalışanların yaşam kalitesini yükseltmektir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 2). Bu yüzden öncelikle yaptığı uygulamalarda çalışanlarda yüksek derecede adalet algısı oluşturarak kuruma olan güvenlerini temin etmesi gerekir.

2.2. Kuruma Güven

Küresel ekonomi, artan rekabet, gelişen teknolojiler ve hızlı ürün geliştirme tarafından yönlendirilen günümüz iş dünyasında, sürekli değişim ve örgütsel etkililik üzerinde yeni bir vurgu getirilmektedir. Vurgu yapılan etkinliğe ulaşılması için en önemli katkıyı örgütsel güvenin sağladığı düşünülmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 8). Tüm bu gelişmeler doğrultusunda örgütsel güven, kurumsal performansı ve çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlarını teşvik eden kilit unsurlardan biri olarak önem kazanmaktadır. Örgütsel güven temel olarak iki boyutta ele alınır. Bunlardan birisi kişilerarası güven diğeri ise bir bütün olarak kuruma güvendir (Vanhala vd., 2016:46).

Cummings ve Bromiley (1995)'e göre kuruma güven, "Bir birey ya da örgütün açık veya örtülü biçimde verilen sözlere uygun şekilde davranmaya iyi niyetle çaba göstereceğine, yaşanan ilişkilerde

verilen sözlerden dolayı dürüst olacağına, fırsat olsa bile başkalarından avantaj sağlamayacağına olan bireysel veya genel grup inancı” olarak tanımlanmaktadır (Altuntaş ve Baykal, 2010: 11). Bir başka ifadeyle kuruma güven, riskin söz konusu olduğu durumlarda kurumun elemanlarının ihtiyaçlarını göz önüne alan politikalar uygulayacağı konusunda çalışanın olumlu beklentilere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Börü vd., 2007: 50). Kurumun çalışan yararına, en azından zararına tutum göstermeyeceğine yönelik inançtır (Tan ve Tan, 2000:243). Bu yüzden kuruma güven, kurumda yer alanların kuruma karşı hissettikleri inanç eğilimlerini yansıtır (Yazıcıoğlu, 2009: 236).

Kuruma güven, kurumun kabiliyetlerine ve kurum içindeki adalet algısına bağlı olarak gelişir (Vanhala ve Ahteela, 2011:872). Kuruma güvenin önemli belirleyicilerinden birisi de İKY uygulamalarında ve karar verme süreçlerinde çalışanların adalet algısıdır (Vanhala, vd. 2016: 46). Kurum içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin personeli desteği, personelin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi, kurum içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve işgörenler arası iş birliğinin artırılması ile oluşan olumlu bir ortamdır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Bu olumlu atmosfer insanların kendilerini rahat, stresten ve kaygıdan uzak olarak hissetmelerine yol açabilecektir.

2.3. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik rahatlık olgusu Edmondson (2004) tarafından açık ve kişisel risk almayı ifade eden bir değişken ve bireylerin ortak hedef ve beklentilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam olarak tanımlanmıştır. Psikolojik rahatlık, çalışanın kariyerine, imajına, statüsüne hiçbir zarar gelmeyeceğini düşünerek, kendisini ifade edebileceği hissi olarak algılanır (Zhang, vd., 2010: 422). Psikolojik rahatlık, gerçek benliğin ifade özgürlüğü olarak tanımlanır. Bir birey, düşüncelerini ve inançlarını korkmadan ifade edebilmesi için kendinden emin olması durumudur (Singh, vd., 2013:243-244). Ayrıca ekip üyelerinin konuşma, fikir paylaşma, soru sorma, endişelerini dile getirme veya hata yapma konusunda cezalandırılmayacakları ve utanmayacaklarına dair ortak bir inançtır (Green vd.; 2019: 1). Bir diğer ifade ile psikolojik rahatlık, kişinin misilleme veya olumsuz sonuçlardan korkmadan kendisinin gerçek bir kişi olduğu konusunda özgür olduğu algısı şeklindedir. Çalışanlar, “uygun davranış sınırları içinde kaldıklarında” psikolojik olarak güvende hissederler (Xu vd., 2019: 443).

Diğer taraftan psikolojik rahatlık, çalışanların iyi niyetle almış oldukları risklerin, grup içinde, olumsuz sonuçlanmayacağına dair oluşan güven duygusunu ifade etmektedir (Edmondson, 1999: 354; Guchait vd. 2014:31; Kruzich vd. 2014). Kişiler bu güven duygusu neticesinde aşırı risk altında olmadığını algılayarak işlerini yaparken farklı yollar denemek için daha istekli olacaktırlar. Bu durum onların, yaratıcılıklarını yenilikçiliklerini, öğrenme kabiliyetleri, katılımcılıklarını, bağlılıklarını dolayısıyla, bireysel çalışma performanslarını artıracığı söylenebilir (Alkan ve Turgut,2015:188; Newman vd. 2017:7; Schepers, vd, 2008: 758). Son görgül araştırmalar psikolojik rahatlığın işle bütünleşmeyi desteklediğini de ortaya koymuştur (Güçlü Nergiz, 2015:225). Psikolojik olarak rahat olamayan çalışan stres altındadır, güvencesizdir, sessizdir, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık oranı yüksektir, dolayısıyla performansı da düşüktür (Dollard vd. 2012).

Psikolojik rahatlık, kişinin kendini değerli ve rahat hissetmesidir (Schepers, vd, 2008: 758). Kişinin kendini rahat ve değerli hissetmesi kurum yönetiminin uygulamalarıyla özellikle de insan kaynakları uygulamalarıyla ilgilidir. İKY uygulamalarının belli bir prosedür dahilinde adaletli uygulanması çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine, risk algılarının düşük olmasına yol açabilir. Bu durumda çalışanlar psikolojik olarak rahat olacaktırlar.

3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Daha önceki yapılan araştırmalarla çalışanların insan kaynakları uygulamalarına dönük algılamaları, çalışanların farklı tutum ve davranışlarının etkileyebildiğini ortaya konmuştur (Alfes, vd., 2013:332). İKY uygulamalarına dönük adalet algısıyla çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramından hareketle açıklanabilir. İKY uygulamalarıyla çalışanlara sunulan fırsatlar, çalışanlarda kurumun amaçlarının yerine getirilmesine dönük olumlu tutum ve davranışlara yol açabilecektir (Innocenti vd. 2011:305). Aynı zamanda aynı teori, güven ve çalışanların diğer tutum,

davranış ve faaliyetleri arasındaki ilişkiyi, açıklığa kavuşturmak için de kullanılmaktadır (Tzafir ve Eitam-Meilik, 2005:196). Dolayısıyla araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler sosyal mübadele kuramına dayandırılmıştır. Sosyal mübadele kuramı ve bu konuda yapılmış olan çalışmaların bulgularından hareketle araştırmanın modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kuruma Güven ve Psikolojik Rahatlıkla İlişkisi

İnsan kaynakları, işletmelerde, örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir güçtür (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 2). Çünkü insan kaynakları uygulamaları çalışanların kuruma yönelik duygu, düşünce, algı ve tutumlarını etkilemektedir (Alfes, vd., 2013; Edgar ve Geare, 2005; Huselid,1995; Nishii vd. 2008; Pare ve Tremblay,2007; Subramony, 2009). Turizm sektörü dahil birçok sektörde işletmeler; varlıklarının devamını sağlamakta temel unsur olan insanın değerini anlamışlar, bu doğrultuda insanın kuruma yönelik beslediği duygu, düşünce ve algılamalarına son derece önem vermişlerdir. Çalışanların kuruma beslediği duygulardan birisi de güvendir. İKY uygulamaları, kurum içindeki her türlü istihdam ilişkilerini etkilemekte ve şekillendirdiği için güveni oluşturma ve korumada, anahtar bir aracı olarak görülmektedir (Edgar ve Geare, 2007:221). Her örgüt insan kaynakları yönetimi politika ve prosedürlerine dönük kararlar alır. Bu kararlar, çalışanlara, kuruma güvenilip güvenilmeyeceğine ilişkin ipuçları verir. Çalışanlar, kararların iyi niyetle alındığı, uygulamaların adaletli bir şekilde gerçekleştirildiğine inanırlarsa kuruma güvenleri gerçekleşir. Tam tersi durumda ise çalışanların kuruma güvenleri kırılır (Searle ve Dietz, 2012: 334). Dolayısıyla örgütlerde insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgüt içinde güvenilir davranış şekillerini özendirebileceği gibi bu tür davranışlara yönelik motivasyonu da kırabilir (Korsgaard vd., 2002: 314).

Bir örgütte üyelerin en fazla emin olmak istedikleri politikalar insan kaynakları politikalarıdır. Bu nedenle işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları politika ve prosedürlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi özellikleri kapsayacak biçimde oluşturulması; örgütte güvenilir davranışları tanımlayabilecek, teşvik edebilecek, ödüllendirecek; güvensizlik yaratabilecek davranış ve eylemleri ise caydırabilecek şekilde yapılandırılmaları son derece önemlidir (Erdem, 2003: 178). İKY uygulamalarına dönük adalet algısının kuruma yönelik güven duygusunun önemli bir öncülü olduğu söylenebilir (Vanhala ve Ahteela, 2011:870; Vanhala ve Ritala, 2016:96). Nitekim Kalıpçı (2014), Manavgat'ta 4-5 yıldızlı otellerde yaptığı çalışmada İKY uygulamalarının kuruma güven üzerinde önemli belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İşletmelerdeki yönetim uygulamaları, özellikle İKY uygulamaları, işletme içerisindeki psikolojik rahatlık ikliminin temel belirleyicilerindendir. Bu iklimin olumlu olup olamaması iş stresinin temel belirleyicilerindendir (Dollard vd., 2012). Psikolojik rahatlık algısı, organizasyon içerisindeki stres olgusunun etkisiyle alakalıdır. Organizasyondan kaynaklanan stres faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Yener, 2016: 173):

- İşinin gerekleriyle kişinin yeteneklerinin uyuşmaması,
- İşin niteliği,
- Diğer faktörler (çalışma ortamının sosyal olmayışı, iletişimin monolog (tek yönlü) olması, otokratik yönetim anlayışı, değerlendirmede objektif kriterlerin olmayışı, kayırmacılık, liyakatsizlik, yetersiz çalışma koşulları, gelişme ve değişmelerde yetersizliklerin olması, kariyer beklentilerinin yerine getirilememesi, tatmin edici ücret sisteminin olmayışı, çalışanlar arasında gruplaşmanın artması, birlik ve beraberlik duygusunun bulunmayışı vb. faktörler).

Görüldüğü gibi organizasyon kaynaklı stres kaynaklarının tümü aslında İKY uygulamalarıyla ilgilidir. İKY uygulamalarıyla adil bir şekilde gerçekleştirilen ücret ve ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer uygulamaları, çalışanlarda yüksek seviyede algılanan adalet sinyallerine, kuruluşun onları desteklediği algısına ve kalplerinde ferahlık duygusuna yol açacaktır (Pare ve Tremblay,2007: 330). Dolayısıyla adil ve eşitlikçi bir şekilde gerçekleştirilen İKY uygulamaları, çalışanların kendilerini psikolojik olarak rahat hissetmelerine yol açabilecektir.

Yukarda verilen bilgilerden hareketle H1 ve H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Otel çalışanlarının İKY uygulamalarına dönük adalet algıları, psikolojik rahatlık algılarını olumlu yönde, anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Otel çalışanlarının İKY uygulamalarına dönük adalet algıları, kuruma olan güvenlerini olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

3.2. Kuruma Güven ve Psikolojik Rahatlık İlişkisi

Kurumlardaki güven ortamı, personelin diğer çalışanlarla ilişkilerinde düşünce ve duygularını rahatça ifade edebildiği ve bunun yanında örgüt içinde de motivasyonu, örgütsel bağlılığı, verimliliği, iş tatminini, işbirliğini, yaratıcılığı artırdığı ve bunun sonucunda da işten ayrılmaları azalttığı görülmektedir (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010:114-117). Güven sayesinde örgüt içinde bilgi paylaşımı ve açık iletişim artar, çatışma yönetimi kolaylaşır, sosyal karmaşa, menfaatçilik, fırsatçılık azalır. Örgütün geleceği öngörebilme, değişikliklere çabuk ayak uydurabilme ve stratejik esneklik kazanabilme kabiliyetleri artar (Ratnasingam, 2005: 526; Seppanen vd., 2007: 249). Böyle bir ortam aslında psikolojik rahatlık algısını da artırır.

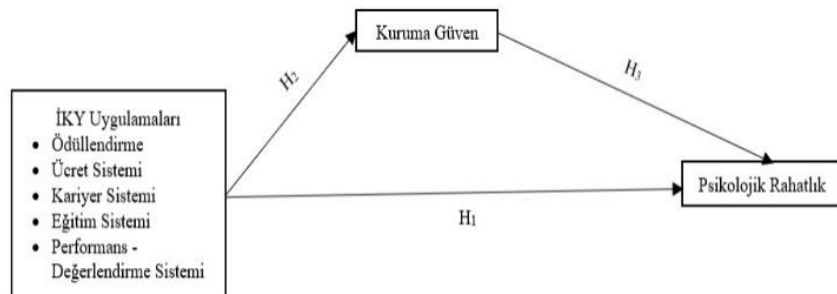
Schepers vd. (2007), psikolojik rahatlık olgusunu Maslow'un motivasyon teorisine dayandırmıştır. Bu noktada insanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacının olduğunu belirtmiş ve çalışanların, çalışma ortamlarında amaçlarına ulaşmak için güven duydukları çevreler aradıklarını ifade etmiştir (Akt.Yener 2016: 173). Psikolojik rahatlığın öncüllerinden birisini sosyal ilişkiler kaynaklı güven olduğu söylenebilir (Zhang vd. 2010: 427). Tüm bu unsurlar göz önüne alınarak H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H₃: Otel çalışanlarının kuruma duyduğu güven, psikolojik rahatlık algılarını olumlu yönde, anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Psikolojik rahatlıkla ilgili yapılan çalışmalar psikolojik rahatlığın kişilerin hem mental hem de fiziksel performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Newman vd. 2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve performans ilişkisini inceleyen bazı araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve sistemlerinin direkt olarak örgüt performansını etkilemediği yönündedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sistemleri önce örgütteki personelin tutum ve davranışlarını etkilemekte, daha sonra ise bu durumdan işletme performansı etkilenmektedir. Bu anlayış, İKY uygulamaları ile psikolojik rahatlık arasında ilişkiyi açıklayan ara değişkenlerin varlığını düşündürmektedir (Akın ve Erdost Çolak, 2012:88; Innocenti vd.,2011:303). Güven psikolojik rahatlığın potansiyel bir öncülü olduğu gibi, İKY uygulamaları ile psikolojik rahatlık arasındaki ilişkide aracılık rolüne de sahip olabilir (Searle ve Dietz, 2012:339).

H₄: İKY uygulamalarına dönük adalet algısı ile psikolojik rahatlık ilişkisinde kuruma olan güvenin aracılık rolü vardır.

Bu araştırmanın hipotetik modeli, yukarıda aktarılan kuramsal bilgiler ve önceki çalışmalar ışığında geliştirilmiştir (Şekil 1). Bu model kapsamında dört hipotez sınanmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Hipotetik Modeli

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektörünün en önemli temel taşlarından birisi konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmelerinde, faaliyetlerin sürdürülmesi, kaliteli hizmet verilmesi, konukların memnuniyeti ve işletmenin devamlılığı gibi hayati konular, personelin eğitilmesi, doğru yönlendirilmesi, takım çalışmasıyla dolayısıyla İKY uygulamalarıyla ilgilidir (Kalıpçı, 2014:10). Yazında kurum performansına dolaylı olarak etki eden insan kaynakları uygulamaların yol açtığı tutum ve davranışlar kurumlar için kara kutu olarak nitelendirilmektedir (Edgar ve Geare (2007).

Bu çalışmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların İKY uygulamalarına yönelik adalet algılarının psikolojik rahatlıkla ilişkisinde, kuruma güvenin aracılık rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ile konaklama işletmelerinin performansına etki eden kara kutunun kısmen belirlenmesine katkı sağlanacaktır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, TR1 bölgesi içinde yer alan Malatya, Elâzığ, Tunceli, Bingöl illerinde turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Turizm İl Müdürlüklerinin internet sitesinden elde edilen bilgiler kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otellerin listesi oluşturulmuş ve bu otellerin yöneticileri ile işgören sayısını belirlemeye yönelik birebir görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgiler kapsamında evrenin yaklaşık 400 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden verinin toplanmasında tam sayım yöntemi tercih edilmiş ve sahada 400 anket formu dağıtılmıştır. Bu formlardan 348 adeti doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Dolayısıyla anket formlarının geri dönüş oranı %87'dir. Toplanan anket formlarından 18 tanesinde çok fazla eksik cevap bulunması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve analizler 330 anket üzerinden yapılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin hedef alınmasının nedeni, bu işletmelerdeki İKY uygulama ve politikalarının küçük otellere göre daha profesyonelce yapıldığı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Anket formlarının deneklere ulaştırılmasında, ilgili otellerin insan kaynakları yöneticilerinden ve yazarların sosyal ağlarından faydalanılmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk kısmında, otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda ise çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile ilgili ölçekler bulunmaktadır. Araştırma 2018 yılında Ocak-Eylül ayları arasında toplanan veriler neticesinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri, SPSS 23 ve SmartPLS paket programıyla analiz edilmiştir. Bu programlar yardımıyla normallik testi, güvenilirliği ve geçerlilik analizleri, yakınsaklık geçerliliği, ayırt edici geçerliliği uygulanarak araştırmaya ilişkin yapısal model test edilerek modele ait değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma kapsamında her bir ölçek maddesinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve çarpıklık değerlerinin +0,083 ile -0,857 sınırları içerisinde değerler aldığı, basıklık değerlerinin de +0,181 ile -1,255 sınırları içerisinde yer aldığı görülmüştür. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık indekslerinin $\pm 1,5$ sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılımın olduğunu göstermektedir. Fakat verilerin çoklu normalliği sağlamadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle veri analizi için PLS yöntemi kullanılmıştır.

4.3.1. Ölçüm Araçları

İKY Uygulamalarına Yönelik Adalet Algısı Ölçeği: Katılımcıların kurumlarındaki mevcut İKY uygulamalarına yönelik adalet algılarını ölçmek için Çeliker (2014) in geliştirdiği ölçekten faydalanılmıştır. Ölçekte; İKY'nin, eğitim ve geliştirme, kariyer sistemi, ödüllendirme, ücretlendirme ve performans değerlendirme uygulamalarına yönelik toplam 25 ifade yer almaktadır (Ör.: 1. Şirketimizde ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek) şeklindedir.

Kuruma Güven Ölçeği: Katılımcıların kuruma güven düzeylerini belirlemek için; Mayer vd. (1995)'nin geliştirdikleri, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının da Tokgöz ve Aytemiz Seymen

(2013) tarafından yapıldığı, sekiz maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek beşli likert ölçeği tipindedir.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği: Psikolojik rahatlık, yöneticiye güven ve işgören sesliği ölçekleri bulunmaktadır. Edmondson,(1999) tarafında geliştirilen psikolojik rahatlık ölçeğinin, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını, Yener (2015) yapmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmakta olup beşli likert ölçeğidir.

4.3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test edebilmek adına yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki aşamadan oluşmaktadır (Anderson ve Gerbing 1988). Ölçüm modeli ve yapısal modeli oluşturabilmek adına PLS yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem birçok çalışmada kullanılmakta olup normal dağılım gerektirmeyen hem büyük hem de küçük örneklemelerin raporlanmasında kullanılabilir (Hair vd. 2017). Araştırma verilerinin analizi sürecinde faktör yüklerinin ve yol katsayılarının anlamlılıkları önyükleme (bootstrapping) tekniği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmanın diğer bir hipotezini oluşturan kuruma güven ölçeğinin aracılık etkisine ilişkin analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırma modelinin analizinden önce araştırmada yer alan yapıların geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayırma geçerliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin $\geq 0,50$; Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarının $\geq 0,70$; açıklanan ortalama varyans değerinin de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2017; Fornell ve Larcker, 1981). Doğrulayıcı faktör analizi sırasında İnsan Kaynakları Uygulamalarına yönelik adalet algısı ölçeğinde yer alan 7 ifade ve psikolojik rahatlık ölçeğindeki 3 ifadenin faktör yükleri düşük olduğu için analizden çıkartılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 2’de araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenilirliği ve birleşme geçerliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 1. Ölçüm Modeli

Faktörün Adı	Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	t- değeri	(Güvenilirlik) Cronbach’s Alpha	AVE	CR
İK Uygulamalarına Yönelik Adalet Algısı	Ödüllendirme	İku1	0,866	33,593	0,916	0,748	0,937
		İku2	0,892	62,487			
		İku3	0,867	41,797			
		İku4	0,870	46,480			
		İku5	0,829	26,479			
	Ücret Sistemi	İku6	0,854	47,888	0,830	0,746	0,898
		İku8	0,887	56,330			
		İku9	0,850	36,659			
	Kariyer Sistemi	İku11	0,840	33,584	0,788	0,703	0,877
		İku12	0,874	53,686			
		İku14	0,800	26,817			
	Eğitim Sistemi	İku16	0,796	24,722	0,783	0,697	0,873
		İku18	0,899	81,614			
		İku20	0,807	27,264			
Performans- Değerlendirme Sistemi	İku21	0,801	24,752	0,821	0,738	0,894	
	İku24	0,896	49,824				
	İku25	0,877	42,028				
Kuruma Güven		Kg1	0,881	41,182	0,952	0,749	0,960

	Kg2	0,875	37,632			
	Kg3	0,772	22,187			
	Kg4	0,893	54,307			
	Kg5	0,873	46,005			
	Kg6	0,876	38,940			
	Kg7	0,860	38,262			
	Kg8	0,886	53,794			
	Pr2	0,791	28,409			
Psikolojik	Pr4	0,560	8,628	0,762	0,585	0,846
Rahatlık	Pr6	0,840	37,837			
	Pr7	0,834	35,682			

Yapıların, Cronbach Alfa katsayılarının 0,762 ile 0,952 arasında; AVE değerlerinin de 0,568 ile 0,749 arasında CR katsayılarının da 0,846 ile 0,960 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenirliliğinin sağlandığı; faktör yüklerinin 0,500 ile 0,893 arasında olması nedeniyle de birleşme geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre incelenen değerlerin ayırt edici geçerliliği test edebilmek adına çapraz yüklerin (cross-loading) ve Fornell ve Larcker kıstasının incelenmesi geleneksel metotlar olarak görülmektedir. Bu nedenle, HTMT oranlarının incelenmesinin ayırt edici geçerliliği değerlendirebilmek adına yeterli olacağı belirtilmiştir (Henseler vd. 2015; Ali vd. 2018). Tablo 2 incelendiğinde, incelenen yapıların HTMT oranlarının belirtilen 0,9 değerinin altında olduğu tespit edilmiştir (Gold vd. 2001). Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın ayırt edici geçerliliğinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 2. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Eğitim Sistemi	Kariyer Sistemi	Kuruma Güven	Performans Değerlendirme	Psikolojik Rahatlık	Ödüllendirme	Ücret Sistemi
Eğitim Sistemi	0,835						
Kariyer Sistemi	0,568 (0,713)	0,839					
Kuruma Güven	0,353 (0,397)	0,442 (0,505)	0,865				
Performans Değerlendirme Sistemi	0,594 (0,736)	0,558 (0,693)	0,519 (0,587)	0,859			
Psikolojik Rahatlık	0,326 (0,386)	0,350 (0,427)	0,618 (0,699)	0,383 (0,465)	0,765		
Ödüllendirme	0,496 (0,576)	0,588 (0,690)	0,612 (0,651)	0,610 (0,705)	0,480 (0,551)	0,865	
Ücret Sistemi	0,608 (0,746)	0,639 (0,789)	0,577 (0,646)	0,664 (0,804)	0,462 (0,557)	0,771 (0,885)	0,864

4.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri Tablo 3'te sunulmuştur. Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelendiğinde, değerlerin eşik değer olan 5'in altında olması nedeniyle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2017). Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de kuruma güveninin %40 ve psikolojik rahatlığın %39 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt vd. (2017)'e göre de

katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda da bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Etki büyüklüğü katsayıları (f^2) incelendiğinde; kuruma güvenin psikolojik rahatlık üzerinde orta; insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısının kuruma güven üzerinde yüksek ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısının psikolojik rahatlık üzerine düşük seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2) sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin, endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 201). Tablo 3'teki Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğu belirtilebilir.

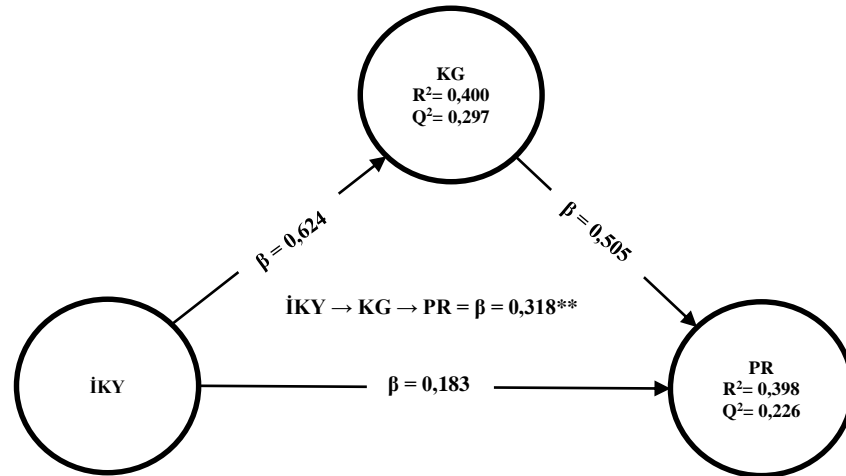
Tablo 3. Araştırma Modelinin Etki Katsayıları

	Standardize β	Standart Hata	T değeri	p	F2	VIF
Kuruma Güven=>Psikolojik Rahatlık	0,505	0,062	8,194	0,000	0,260	0,699
İKÜ => Kuruma Güven	0,624	0,043	14,559	0,000	0,638	0,649
İKÜ => Psikolojik Rahatlık	0,183	0,057	3,174	0,002	0,034	0,555

Ayrıca Tablo 3'teki araştırma modeline ilişkin etkilere yönelik sonuçlara bakıldığında insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısının psikolojik rahatlığı ($\beta=0,183$; $p<0,01$) etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak araştırmanın H_1 desteklenmiştir. İkinci aşamada aracı değişkenler modele dahil edilerek yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Kuruma güvenin psikolojik rahatlığı ($\beta=0,505$; $p<0,01$); insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısının kuruma güveni ($\beta=0,624$; $p<0,01$) etkilediği gözlemlenmiştir. Bu bulgular ışığında H_2 ve H_3 kabul edilmiştir.

4.5 Aracılık Etkisi

Aracılık etkilerini değerlendirmek için bootstrapping yönteminin 5000 yinelemesi kullanılmıştır. Zhao ve ark. (2010) dolaylı etki önemliyse ve güven aralığı sıfır değerini içermiyorsa, arabuluculuk etkisi doğrulanır şeklinde ifade etmişlerdir. Şekil 2'de gösterildiği gibi, kuruma güvenin insan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısı ve psikolojik rahatlık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur ($\beta=0,318$; $p<0,01$, BCa CI [0,240-0,396]). Bu bulgular ışığında H_4 kabul edilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Modeli

Not: * $p<0,005$; ** $p<0,001$

5. Sonuç

Bu çalışmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların İKY uygulamalarına yönelik adalet algılarının psikolojik rahatlıkla ilişkisinde kuruma güvenin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri Türkiye istatistikî bölge sınıflandırılmasında tanımlanmış olan TRB-1 bölgesinde (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli) faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin 330 çalışanı üzerinde test edilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler, ortaya konması hedeflenen ilişkilere ilişkin hipotezlerin sınanması amacıyla, basit ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde “otel çalışanlarının İKY uygulamalarına dönük adalet algıları, psikolojik rahatlık algılarını olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir” hipotezini (H_1) desteklemiştir. Son zamanlarda işletme yönetimleri, kazan-kazan felsefesi doğrultusunda hareket ederek kendilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bunun için İKY uygulamaları ile gerçekleştirecekleri, çalışanı güçlendirme, esnek çalışma, güven aracılığıyla çalışanların stresini azaltmaya, mutlu bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadırlar (Peters, vd.2014:272). Bu ortamlarda çalışanlarda psikolojik olarak rahat olacaklardır. Psikolojik rahatlığın olmadığı ortamlarda insanlar risk almaya ve yeni girişimlerde bulunmaya isteksiz olacaklardır (Lee, vd. 2004: 311). Dolayısıyla işletmenin yenilikçi, yaratıcı kapasitesi düşecek, rekabet avantajı elde edemeyecektir. Psikolojik rahatlığın olduğu örgütlerde ise personelin bireysel düzeyde refaha kavuşması, örgütsel etkinliğin sağlanması ve tüm bunların önemli bir çıktısı olarak sosyal refahın elde edilmesi mümkün olabilecektir (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 87). Yaşar (2009) çalışmasında, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına dönük yeterlilik algılarıyla kaygı duyguları arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Belirtilen çalışma ile yapılmış olan bu çalışmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H_2); “otel çalışanlarının İKY uygulamalarına dönük adalet algıları, kuruma olan güvenlerini olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir”. Yapılan araştırmalar bu görüşü destekler niteliktedir. Çeliker (2014) konaklama işletmelerinde yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının; çalışanların kuruma güvenlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Vanhala ve Ahteela (2011), Finlandiya’da 715 kişi üzerinden gerçekleştirdiği çalışmalarında, kuruma güvenin, çalışanların adalet algılamaları ve insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu; “kuruma güvenin, psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediği ve kuruma güvenin, çalışanların İKY uygulamalarına dönük adalet algıları ile psikolojik rahatlık hisleri arasında aracı role sahip olduğudur”. Bu bulgu doğrultusunda H_3 ve H_4 hipotezleri desteklenmiştir. Daha önce psikolojik sözleşme alanında yapılan çalışmalar bizim bulgularımızı destekler niteliktedir. Bu alanda yapılan çalışmalarda kuruma olan güvenin, öncülü olan insan kaynakları politikaları ile çıktısı veya sonucu olabilecek olan tutum ve davranışlar (örn: örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkide aracı rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur (Vanhala vd, 2016: 56). Vanhala ve Ritala (2013) Finlandiya’da bilgi teknolojileri ve orman endüstrisi alanında çalışan büyük işletmelerde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişkide kuruma güvenin aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Gould-Williams (2003) İngiltere’de yerel yönetim çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel performans arasında güvenin aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Innocenti vd. (2011) İtalya’da farklı işletmelerde yaptıkları araştırmada güvenin, insan kaynakları uygulamaları ile çalışan tutum ve davranışları ilişkisinde aracı role sahip olabileceğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel literatür, güvenin, örgütün etkililiğinin sağlanmasında temel bileşenlerden olduğunu desteklemektedir (Kurşunoğlu, 2009: 915). Her şeyden önemlisi güven, çalışanın işyerine yönelik pozitif niyet ve davranışlarını artırarak örgütsel performansa katkı sağlar (Özyılmaz, 2010:1). Ayrıca güvenin düşük olduğu ortamlarda çalışanlar örgütten uzaklaşır, kişilerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri ekstra zaman alır. Bunun sonucunda da performansları olumsuz etkilenir, risk almak istemezler, karar süreçleri zarar görür, hiçbir yeniliğe ve değişime yaklaşmazlar. Güvenin düşük olduğu böyle bir işletmede, örgütsel başarının en önemli koşulu olan sinerji oluşturulamaz (Erdem, 2003: 166).

Elde edilen bulgular ve yapılan diğer çalışmalarda da görüldüğü üzere işletmeler, çalışanların dolayısıyla kurumlarının performanslarını artırmak istiyorlarsa öncelikli olarak insan kaynakları uygulamalarında adil olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının “adaletli” olarak algılanması başta kuruma güven olmak üzere birçok olumlu tutum ve davranış için öncül oluşturur. Otel işletmelerinde Turizm sektöründe İKY uygulamalarının adaletli bir şekilde uygulanması, sektörün önemli problemlerinden olan ucuz işçilik, işgören devir hızı ve sezonluk çalışma gibi konularda da çözüm yolları üretilmesine katkı sunabilecektir (Kalıpçı, 2014:10).

Bu çalışmayla örgütün kara kutusunu oluşturan çeşitli tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Psikolojik rahatlık algısının doğrudan veya dolaylı olarak iş hayatına, mikro ve makro ekonomik hayata, sosyolojik hayata ve aile hayatına ciddi etkileri olduğu açıktır. Bu açıdan da gün geçtikçe daha çok araştırmaya konu olacağı düşünülmektedir.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Araştırmacıların katkı oranı beyanı / Contribution rate statement of researchers: Birinci yazar /First author % 50, İkinci yazar/Second author % 50
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).

Kaynakça

- Akın Ö., & Erdost Çolak H.E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Alfes K., Shantz A.D., Truss C., & Soane E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J. & Jeon, H. M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in malaysian theme parks. *Journal Of (of) Destination Marketing and Management*, 7, 1-11.
- Alkan, S.E., & Turgut, T. (2015). A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Altuntaş, S. & Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliliği. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 18(1), 10-18.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Aybars, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü konuya ilişkin bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, İstanbul.
- Baron, R. M. & 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.
- Bergamini, C. W. (1980). *Desenvolvimento de Recursos Humanos* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Börü, D., İslamoğlu, G., & Birsal, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri*, 7(27), 49-59.

- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NJ: Mahwah, Lawrence Erlbaum
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1995). Organizational trust inventory development and validation. Kramer, R., Tyler, T. (Ed.). *Trust in Organizations*. Sage Publication.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35.170, 94-110.
- Çeliker, N. (2014). İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Develioğlu, K.; Haşit, G.; Bağcı, Ü.G. (2006). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Diniz de Sá casos, M. A., Ilma de Melo Oliveira, M., Calado Dias, S.M.R., & Maria de Lourdes, A.B. (2017). Human resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of Belém, Brazil: a multiple case study *Práticas. Revista de Gestão*, 24(1), 13-23.
- Dollard, M.F., Tuckey, M.R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand–resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 694-704.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Edgar, F., & Geare, A. (2007). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.
- Öztürk, C., & Deveci, H. (2011). Farklı ülkelerin sosyal bilgiler programının değerlendirilmesi. C. Öztürk (Ed.), *Farklı ülkelerin sosyal bilgiler öğretim programları içinde* (ss. 1-41). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Edmonson, A.C. (2004). Psychological safety, trust and Learning in Organizations, A Group level lens. R. Kramer, K. Cook (Ed.), *Trust in organizations: Dilemmas and approaches* (ss. 239-272), New York: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-384.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven, F. Erdem (Ed). *Sosyal Bilimlerde güven içinde* (ss. 153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdil, O., Alpan, L.H., & Biber, L. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational

- capabilities perspective. *Journal Of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.
- Green, M.T., Gilmartin, H.M., & Saint, S. (2019). Psychological safety and infection prevention practices: results from a national survey. *American Journal of Infection Control* 000 (2019) 1–5.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28–37.
- Güçlü Nergiz, H. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221 - 237.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). Kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huselid Mark, A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.
- Innocenti, L.; Pilati, M. & Peluso, A.M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303–317.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör analizi, Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (ss.321-331), Beşinci Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalıpçı, M.B. (2014). Konaklama işletmelerinde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Manavgat örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kath, L.M.; Magleyb, V.J. & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1488–1497.
- Korsgaard M.A.; Brodt, S.E. & Whitener, E.M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312–319.
- Kruzich, J.M.; Mienko, J.A. & Courtney, M.E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*, 42, 20–27.
- Kurşunoğlu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some

- variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 915–920.
- Lee, F.; Edmondson, A.C.; Thomke, S. & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15(3), 310–326.
- Masri, H.A. & Jaaron, A.A.M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489.
- Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 4(3) 19–33.
- Murat, G. & Bakan, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1), 1–24.
- Newman, A.; Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.
- Nishii, L.H.; Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503–545.
- Özyılmaz, A. (2010). Örgütlerde dikey güven: Son On Yıllık Dönemdeki Ampirik Çalışmaların gözden geçirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 1–28.
- Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev.D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, İstanbul: Rota Yayın.
- Pare, G. & Tremblay, M. (2007). The Influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Peters, P.; Poutsma, E.; Van Der Heijden, B.I.J.M.; Bakker, A.B. & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290.
- Ratnasingam, P. (2005). Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 39, 525–544.
- Sağlam Arı, G. & Tunçay, A. (2010). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara’daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113–135.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Hair, J.F. (2017). Partial least squares structural equation modelling. In C. Homburg, M.Klarman, A.Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer.
- Saruhan, Ş.C. & Yıldız, M.L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Schepers, J.; Jong, A.; Wetzels, M. & Ko de, R. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51, 757–775.
- Searle, R.H. & Dietz, G. (2012). Editorial: Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333–342.
- Seppanen, R.; Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical

- review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249–265.
- Schepers, J.; Jong, A.; Wetzels, M. & Ruyter, K. (2007). Psychological safety and social support in groupware adoption. A multi-level assessment in education. *Computers and Education*, 51, 757-775.
- Shockley-Zalabak, P.; Ellis, K. & Cesaria, R. (2000). IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust. *Communication World*, 17(6), 7–9.
- Schuler, R.S. (1998). *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing.
- Sing, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Singh, B.; Winkel, D.E. & Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242–263.
- Snell, S.A. & Dean, J.W.JR. (1992) Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Subramony M. (2009). Meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745– 768.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.), Pearson, Boston
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, & General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tokgöz, E. & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking hrm with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tzafrir, S.S. & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 193–207.
- Uyargil, C.; Adal, Z.; Atalay, İ.D.; Acar, A.C.; Özçelik, A.O.; Dündar, G.; Sadullah, Ö. & Tüzüner, L. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Vanhala, M.; Heilmann, P. & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61.
- Vanhala, M. & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869 – 888.
- Vanhala, M. & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- Yaşar, N. (2009). The relationship between perceived sufficiency of HRM practices, person-organization fit, person-job fit and anxiety (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.esosder.org, 8(30), 235-249.
- Yener, S. (2016). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının aracı değişken ilişkisi, Konya örneği. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(32),

167-187.

- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması, *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.
- Yılmaz, V. & Çelik, E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Zhang, Y.; Fang, Y.; Wei, K-K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities, *International Journal of Information Management*, 30, 425-436.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Wong, Y.T.; Ngo, H.Y. & 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, 344-355.
- Xu, M.; Dust, S.B. & DiRenzo, M.S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30, 440-453.

Extended Abstract

It is known that the effective and efficient operation of the human resources department in businesses is an important resource for organizations to gain competitive advantage and to maintain this advantage (Büte, 2011:391; Huselid, 1995:636). This situation is also valid for the tourism sector. The tourism sector, which has developed after the 1950s, is also increasing in importance in Turkey. The human factor is at the forefront in the service-oriented tourism sector and in this respect, it is not possible to ignore the human resources issue in businesses (Kalıpçı, 2014: 1). Due to the labor-intensive nature of the tourism sector (Xu et al. 2019: 441), employees' positive attitudes and behavior towards the institution will increase the performance of the institution. The relationship between human resources practices and corporate performance has attracted great attention from academics and practitioners. In line with this interest, many studies have been conducted (Innocenti et al.2011: 303; Truss, 2001: 1121) and it has been revealed that human resources practices have an important contribution to both individual and organizational performance (Erdil et al., 2004; Edgar & Geare, 2007:221). However, this contribution is not realized directly. It has been demonstrated by previous studies that positive employee feelings, attitudes and behaviors play a mediating role in the formation of this contribution (Edgar & Geare, 2007; Meyer & Simith, 2000; Nishii et al., 2008, Pare & Tremblay, 2007). One of the emotions that play a mediating role in this area is the employee's trust in the organization (Edgar ve Geare, 2007:222; Gould-Williams, 2003; Innocenti vd. 2011:305). Trust in the institution can be shaped by the employee's expectations for the talent and fair practices of the institution (Vanhala & Ritala, 2016: 96). Research has shown that trust in the institution is affected by some administrative activities and that employees also affect other attitudes and behaviors towards the organization (Demircan & Ceylan 2003; Kath et al, 2010; Vanhala & Ahteela, 2011; Wong et al., 2006). Trust in the institution can affect the psychological comfort, which is very effective in the performance of the person and therefore the institution. Based on the above information, this study has two main objectives. The first is to determine the effect of hotel employees' perception of justice towards HRM practices, trust in the institution and their psychological comfort. The second is to determine whether trust in the institution has a mediating role in the relationship between the perception of justice and psychological comfort created by HRM practices.

Human resources are a strategic power in companies to achieve organizational goals (Çalık & Şehitoğlu, 2006: 2) because human resources practices affect employees' feelings, thoughts, perceptions and attitudes towards the organization (Alfes, et al., 2013; Edgar & Geare, 2005; Huselid, 1995; Nishii et al. 2008; Pare & Tremblay, 2007; Subramony, 2009). In many sectors, including the tourism sector, businesses have understood the value of human being, which is the main factor in ensuring the continuation of their existence, and in this direction, they have given utmost importance to the feelings, thoughts and perceptions of people towards the institution. Trust is one of the emotions that employees have for the organization. HRM practices are seen as a key tool in building and maintaining trust, as they affect and shape all kinds of employment relationships within the organization (Edgar and Geare, 2007: 221). Every organization makes decisions regarding human resources management policies and procedures. These decisions give employees clues as to whether the organization can be trusted. If the employees believe that the decisions are taken in good faith and that the applications are carried out in a fair way, their trust in the institution will be realized. In the opposite case, employees' trust in the institution will be broken (Searle and Dietz, 2012: 334). Therefore, human resources policies and procedures in organizations can encourage reliable behaviors within the organization as well as break the motivation for such behaviors (Korsgaard et al., 2002: 314).

The policies that members want to be most sure of in an organization are human resources policies. Therefore, it is important that basic human resources policies and procedures such as hiring, promotion, career development, discipline, performance appraisal and reward should be established in a way that includes satisfactory, fair and equitable features. Additionally, it is extremely important that they are structured in the organization in a way that can define, encourage, reward, and deter behaviors and actions that may create distrust. (Erdem, 2003: 178). It can be said that the perception of justice towards HRM practices is an important precursor of the sense of trust towards the institution (Vanhala & Ahteela, 2011: 870; Vanhala & Ritala, 2016: 96). As a matter of fact, Kalıpçı (2014), in his study on four- or five- star hotels in Manavgat, revealed that HRM practices have an important determinant effect on the trust of the institution.

Management practices in businesses, especially HRM practices, are among the main determinants of the psychological comfort climate within the enterprise. Whether this climate is positive or not is one of the main determinants of job stress (Dollard et al., 2012). The perception of psychological comfort is related to the impact of the stress phenomenon within the organization. In the study by Yener (2016: 173), stress factors arising from the organization are job requirements and abilities of the person do not match, the nature of the job and other factors (lack of social work environment, monologue (one-way) communication, autocratic management

approach, lack of objective criteria in evaluation, favoritism, incompetence, inadequate working conditions, inadequacy in development and changes, failure to fulfill career expectations, lack of satisfactory wage system).

As it can be seen, all of the organizational stress sources are actually related to HRM practices. Wage and rewarding, performance evaluation, training, career practices performed fairly through HRM practices will lead to high perceived signals of justice in employees, the perception that the organization supports them, and a sense of comfort in their hearts (Pare & Tremblay, 2007: 330). Therefore, HRM practices performed in a fair and equitable manner may cause employees to feel comfortable psychologically.

The universe of the research consists of four hundred employees of four- and five-star hotel businesses operating in the tourism sector in the provinces of Malatya, Elazığ, Tunceli, and Bingöl, which are located in the TR1 region. The complete count method was preferred for data collection. Accordingly, 400 questionnaires were distributed in the field and 330 questionnaires were evaluated. The data of the study were analyzed with SPSS 23 and SmartPLS package program. With the help of these programs, by applying normality test, reliability and validity analysis, convergence validity and discriminant validity, the structural model related to the research was tested and the relations between the variables of the model were examined.

When the R² values obtained for the model were examined, it was found that trust in the institution was explained by 40% and psychological comfort was explained by 39%. If the effect size coefficient (f^2) is 0.02 and above, it is considered low, if it is 0.15 and above, it is moderate, and if it is 0.35 and above, it is high. (Cohen, 1988). Sarstedt et al. (2017) stated that it has been stated that it is not possible to talk about an effect in cases where the coefficient is below 0.02. When the effect size coefficients (f^2) are examined, trust the institution is medium on psychological comfort. It has been observed that the perception of justice towards human resources practices has a high level of effect on trust in the institution, and that the perception of justice regarding human resources practices has a low effect size on psychological comfort. 5000 iterations of the bootstrapping method were used to evaluate the mediation effects. Zhao et al. (2010) stated that if the indirect effect is significant and the confidence interval does not contain a value of zero, the mediation effect is justified. At this point, it was found that trust in the institution mediates the relationship between the perception of justice and psychological comfort for human resources practices (= 0.318; $p < 0.01$, BCa CI [0.240-0.396]).

According to the findings obtained, if businesses want to increase the performance of their employees and therefore their institutions, they must first be fair in human resources practices. The perception of human resources practices as “fair” creates a premise for many positive attitudes and behaviors, especially trust in the institution. The fair implementation of HRM practices in the tourism sector in hotel enterprises may contribute to the creation of solutions for issues such as cheap labor, employee turnover and seasonal work, which are among the important problems of the sector.

It is thought that this study contributes to the explanation of the relationships between various attitudes and behaviors that make up the black box of the organization. It is clear that the perception of psychological comfort has serious effects on business life, micro and macroeconomic life, sociological life and family life, directly or indirectly. In this respect, it is thought that it will be the subject of more research day by day.