

Geliş Tarihi / Received Date
19.04.2023

Kabul Tarihi / Accepted Date
11.09.2023

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri¹

The Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Cynicism

Hüseyin YILMAZ²

Öz

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm boyutları üzerine etkilerini incelemektir. Bu amaca yönelik araştırma özel sektör çalışanı 352 katılımcıdan online anket formu aracılığıyla elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür. Verilerin analizi LISREL ve SPSS programları aracılığıyla yapılmıştır. Elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra, değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimin belirlenmesi için korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarından ilki olan tedarik ve seçimin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma modelinde insan kaynakları uygulamalarının üçüncüsü olan ücret yönetimi ve ödüllendirmenin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, duygusal boyutu ve davranışsal boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Son olarak insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunurken, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel sinizm, özel sektör çalışanları, çalışma yaşamı, insana yakışır iş.

Abstract

This study aims to explore the effect of human resource management practices on organizational cynicism. The study was carried out using data obtained from 352 private sector employees through an online questionnaire. Data analysis was done using LISREL and SPSS programs. First, the validity and reliability analyzes of the data were performed, then correlation and multiple regression analyses were performed to determine the relationship and interaction between the variables. According to the results of the analysis, it is understood that procurement and selection from human resources management practices do not have a significant effect on cognitive cynicism,

¹ Çalışmanın etik yönden uygunluğu Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığının E.88656144-000-2100340436 evrak sayılı 10.12.2021 tarih ve 19 sayılı oturumunda alınan 242 no'lu kararı ile onaylanmıştır.

² Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Erzurum/TÜRKİYE, E-mail: huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4105-450X



but have a significant and negative effect on affective and behavioral cynicism. It is understood from human resources practices that training and development do not have a significant effect on organizational cynicism. It is understood that wage management and rewarding have significant and negative effects on the cognitive, affective and behavioral dimensions of organizational cynicism. Finally, it is understood from human resources practices that performance evaluation has a significant and negative effect on the cognitive dimension of organizational cynicism, while it does not have a significant effect on affective and behavioral cynicism.

Keywords: *Human resource management practices, organizational cynicism, private sector employees, work life, decent work.*

Giriş

İnsanoğlu bütün yaşamının önemli bir bölümünü gelir elde etmek için, sahip olduğu bedensel ve zihinsel potansiyeli kullanmak üzere çalışma yaşamı içerisinde geçirmektedir. Çalışma ortamı ve burada muhatap olduğu uygulamalar kimileri için mutluluk, huzur ve refah sağlarken, kimileri için mutsuzluk ve huzursuzluk kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin çalışanlarından yüksek verim elde edebilmeleri için onların mutlu ve huzurlu bir iş çevresine sahip olmaları adına çaba göstermeleri gerekir.

Bireylerin çalışma yaşamından beklentileri Uluslararası Çalışma Örgütü - International Labour Organisation (ILO) tarafından “insana yakışır iş” olarak adlandırılmakta ve tüm dünyada bireylerin bu beklentilerinin karşılanması adına girişimlerde bulunmaktadır. İnsana yakışır iş (decent work) kavramı aslında bireylerin çalışma yaşamından beklentilerini özetlemektedir. Çalışma yaşamında adil bir gelir, sosyal güvenlik, kişisel gelişimin sağlanması yanında, örgütlenme hakkına sahip oldukları, kendilerini ilgilendiren kararlara katılım sağlayabilecekleri ve cinsiyet ayrımı yapılmaksızın fırsat eşitliği sağlanmasıyla insana yakışır iş ortamı sağlanmış olacaktır (Uluslararası Çalışma Örgütü, t.y.). Bu çerçevede insana yakışır iş ortamının sağlanması adına örgüt içerisinde en büyük sorumluluk insan kaynakları yönetimine düşmektedir. Örgüt içerisinde böyle bir iş ortamını sağlayacak olan da öncelikle insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetimi literatürüne bakıldığında tarihsel seyri itibariyle bilimsel yönetim yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı, personel yönetimi yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı olmak üzere çeşitli bakış açılarının hakim olduğu dönemlerden geçtiği görülmektedir. Belirtilen her bir bakış açısı çalışanın örgüte katkısının en üst noktaya çıkarılması için yapılması gerekenlerin neler olduğu konusunda görüş belirtmişlerdir. İlk zamanlar doğrudan verimliliğin artması hedeflenirken, ilerleyen süreçte çalışanın mutluluğu, tatmini ve motivasyonu ön plana çıkmış ve verimliliğin bu faktörler aracılığıyla artacağı düşünülmüştür.

Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında en önemli faktör olarak nitelikli insan kaynağı gösterilmektedir (Yavan, 2012:1). Böyle bir ortamda insan kaynakları yönetiminin başarısı, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlardan oluşan bir topluluk oluşturabilmesine bağlanmaktadır. Bu topluluğun oluşturulması da, öncelikle başarılı bir işgören seçimi, ücretlendirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama faaliyetleriyle sağlanabilecektir (Barutçugil, 2004: 33). İşletmelerin sahip oldukları en değerli varlık olarak görülen insan kaynağının ancak maddi ve manevi ihtiyaçları karşılandığında işletmeye katkısı maksimum olacaktır. Bu nedenle çalışanların örgüte ve yöneticilerine

bakışı ve onlar hakkında sahip oldukları kanaat önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ve bu uygulamaların örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan bireylerin istihdamına, gelişimine ve refahına yönelik stratejik, tutarlı ve bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2014: 5). Örgütün terfi, eğitim programları, sonuç odaklı performans değerlendirme, iş güvenliği, çalışan katılımı ve performansa dayalı ücretlendirme gibi uygulamaları kullanmasıyla daha başarılı sonuçlar elde edeceği ifade edilmektedir (Daley vd., 2002: 359).

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlığı altında genellikle, İK planlama, tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, kariyer yönetimi, katılım, iş sağlığı ve güvenliği gibi uygulamalara rastlanmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014; Çavuş ve Develi, 2015; Bingöl, 2016). Ancak bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarından olan insan kaynakları uygulamaları ölçeğinde temel alınan başlıklar tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme ve performans değerlendirme şeklindedir. Elde edilen veriler ve ulaşılabilecek sonuçlar itibarıyla bu çalışmada yukarıda sayılan dört uygulamayı kapsayan literatür bilgilerine yer verilmiştir.

Tedarik ve Seçim

Tedarik, yapılan iş analizi sonucunda ortaya çıkan iş gereklerine uygun bireylerden oluşan bir aday havuzunun oluşturulmasıdır. Örgütte çalışmaya istekli olan bu bireylerin oluşturduğu havuz içerisinde belirli adayların işe alınmak üzere tercih edilmesi ise işgören seçimi olarak adlandırılmaktadır (Öge, 2011: 45).

Tedarik ve seçim süreci insan kaynakları planlama çalışması sonucu işgören ihtiyacının belirlenmesiyle başlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından bu noktada ilk olarak yapılacak çalışma, iş analizi yaparak iş tanımını ve iş gereklerinin belirlenmesidir. İş tanımı, çalışanın yapacağı işin detaylı bir açıklaması, iş gerekleri ise bu işi başarıyla yerine getirebilmek için çalışanda bulunması gereken özelliklerdir (Köklü, 2018: 129-130).

İşgören tedarik ve seçim sürecinin başarısı için belirli kriterlerin sağlanması önerilmektedir. Söz konusu kriterler şu şekilde özetlenebilir: **Tutarlılık**, tedarik ve seçimde adaylar arasında eşitliğin sağlanması tüm adayların standart uygulamalarla muhatap olması, **İş tanımları**, iş görüşmesine çerçeve oluşturması ve yapacakları görevlerin adaylara tanıtımı için iş tanımlarının yapılması, **İşle ilgilenme**, adayların sahip olması gereken özelliklerin, kendilerinden istenen belgelerin ve iş görüşmesinde yöneltilen soruların işle ilgili olması, **Performansla bağlantılı olma**, tedarik ve seçim sürecindeki tüm kararların adayın gelecekteki performansı öngörülerek verilmesi, **Adayların algılamaları**, adayların başvuru sürecindeki uygulamaların adil olduğu ve sürecin profesyonel bir şekilde yönetildiği şeklinde algıya sahip olmalarının sağlanması, **Yasalara uygunluk**, işe alım sürecinde tüm uygulamaların yasal çerçevede yürütülmesidir (Barutçugil, 2004: 259).



Eğitim ve Geliştirme

Çalışanları dikkatli bir şekilde seçmek, yüksek performansa sahip olacaklarını garanti etmeyeceği gibi yüksek potansiyele sahip çalışanlar bile ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bilmezlerse işlerinde başarılı olamayacaklardır (Dessler, 2014:185). Çalışanlarına eğitim fırsatları sunan, kişisel ve mesleki gelişimleri için destek sağlayan örgütler bu işlevler aracılığıyla çalışanların bağlılığını kazanacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Bayat, 2008: 85).

Örgütte ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin elde edilmesi ve çalışanların potansiyellerinin tümünü işlerine aktarabilmelerine imkan sağlayacak eğitim ve kariyer geliştirmeye yönelik kararların tümü eğitim ve geliştirme faaliyeti olarak ele alınır (Barutçugil, 2004: 61). Eğitimin amacı çalışanlara işlerini yaparken ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmaktır (Dessler, 2014: 187). Eğitim ve geliştirme Aktar ve Pangil (2018: 613) tarafından örgütsel hedeflere ulaşma yolunda çalışanların daha yüksek performans sergileyebilmeleri için uygun beceri ve yetenek geliştirmeye yönelik örgütsel yatırım olarak tanımlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme konusunda bir bakış açısı eğitimin bugüne ait, geliştirmenin ise geleceğe dönük (Okakın 2008: 3) olduğu görüşünderken, bir diğeri eğitimin geliştirmeyi de kapsayacak şekilde daha genel bir kavram olduğu ve geliştirmenin belirli bir alanda donanımlı bir çalışanın diğer alanlarda da yetkin hale gelmesini ifade ettiği görüşünder (Ülgen ve Mirze, 2004: 294). Özetle eğitim çalışanın mevcut faaliyetlerini başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli bilgileri edinmesini, geliştirme ise sürekli bir faaliyet olarak çalışanın mevcut görevlerini daha iyi yapmasının sağlanması ve gelecekteki işlere hazırlanmasını ifade etmektedir (Muradova, 2009: 76).

Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Ücret en genel ifadesiyle emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Burada emekten kastedilen hem kas gücü hem de zihin gücünün kullanımınıdır (Kahraman, 2003:2). Ücretin diğer insan kaynakları uygulamalarından ayrılan yönü ise kanunlarla güvence altına alınmış olmasıdır. Anayasada (Madde 55) emeğin karşılığı olarak ifade edilen ücret, iş kanununda “*Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır*” (4857 Sayılı İş Kanunu Madde 32) şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzde örgütler, nitelikli insan kaynağını elde etme ve elde tutmayı sağlayacak şekilde bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi uygulamaya çalışmaktadırlar. Çünkü nitelikli işgücünün bir örgütü tercih etmesinde o örgütün ücret ve ödüllendirme sistemi önemli bir belirleyici olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004: 443). Bir diğer ifadeyle nitelikli çalışanları bünyesinde tutmak için örgütler ücret yönetimine gereken önemi vermelidir. Ücret yönetimi örgüt ve çalışanlar olmak üzere her iki tarafında beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücret sisteminin kurulmasını ve işletilmesini sağlamaya yönelik çalışmaları yürüten bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Öztürk, 2010: 5). Bu çerçevede ücretlendirmenin piyasa ücret düzeyi, iş değerlemesi ve performans değerlendirmesine dayalı olarak yapılması önerilmektedir (Ergül, 2006: 93-94).

Ödüllendirme ise kendilerinden beklenen davranışları sergileyen çalışanlara sosyal ya da parasal ödüllerin sunulmasıdır. Çalışanın takdir edilmesi, örgütte kabul görmesi, terfi ettirilmesi ve diğer olumlu geribildirimlerin sağlanması gibi sonuçlar sosyal ödüller, ücret artışı, prim ve ikramiyeler de parasal ödüller olarak sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004: 453).

Performans Değerlendirme

Performans, çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri ve sorumlulukları başarılı bir şekilde icra etmesi ve belirlenen amaçlara ulaşma derecesidir (Yılmaz, 2018) Performans değerlendirme ise, bireylerin işte elde ettiği başarılarını, tutum ve davranışlarını ve örgütün başarısına katkılarını değerlendiren bir ölçüm aracıdır. Çalışanların başarı düzeyinin belirlenmesi ve daha başarılı olması için gerekli çalışmaların yapılması performans değerlendirme süreci içerisinde ele alınmaktadır (Şahin ve Çalışkan, 2018: 118).

Çalışan açısından düşünüldüğünde ise performans değerlendirme sonuçları bir yol gösterici olarak görülmektedir. Bu sonuçlara bakarak kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması ve kariyer planlaması yaparken göz önünde bulundurması önerilmektedir (Okakin 2008: 3).

Performans değerlendirmede nihai amaç çalışanın performansını artırmaktır (Soran vd. 2016: 3). Performans değerlendirme, yürütülen faaliyetlerden daha iyi sonuç almak için performans verilerinin toplanması, işlenmesi ve değerlendirilerek geri bildirimde bulunulmasını içerir. Performans değerlendirme aynı zamanda eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme gibi diğer insan kaynakları uygulamaları için veri üretmektedir (Palmer ve Winters, 1993:66). Bir diğer ifadeyle performans değerlendirme sonucunda, hangi noktalarda eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç olduğu, terfi edecek çalışanların kimler olacağı, hangi çalışana ne kadar ücret verileceği gibi konular performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak açıklığa kavuşacaktır. Dolayısıyla bu süreçte en önemli husus değerlendirmenin objektif bir şekilde yapılmasıdır.

Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramını ele almadan önce genel olarak ‘sinizm’ ve ‘sinik’ ifadelerine değinmek uygun olacaktır. İnsanların güvenilmez oldukları ve daima kendi çıkarlarını gözetecekleri yönünde bir inanca sahip olmak ‘sinizm’, bu inanca sahip bireyler de “sinik” olarak adlandırılmaktadır (Erdost vd. 2007: 514).

Bir kişilik özelliği olarak görülen sinizm (Eaton, 2000) genel olarak, bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal kuruma yönelik negatif duygular, güven duymama ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Örgütsel sinizm ise, örgüt içerisinde bireyi hayal kırıklığına uğratan bazı uygulamalara tepki olarak gelişen öğrenilmiş bir tutum olarak değerlendirilmekte (Wilkerson vd., 2008: 2274) ve kişinin üyesi olduğu örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygular besleme ve bu inanç ve duygularla örgütüne karşı aşağılayıcı ve eleştirel tutum takınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Dean vd. 1998: 345).



Örgütsel sinizm, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile kendini gösteren, örgüte, yöneticilere ve örgütteki diğer bireylere karşı alaycı, küçümseyici tutum ve güvensizliği ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Andersson, 1996: 1395). İnsanların davranışlarının samimi ve iyi niyetli olduğuna inanmama durumu sinizmin tanımlayıcı özelliğidir (Stanley vd., 2005: 452). Bu nedenle çalışanlar lehine olabilecek uygulamalar bile örgütün eylemlerini ve değerlerini eleştirel gözle takip eden sinik bireyler tarafından (Bedeian, 2007: 11), sorgulanmakta ve sonuçlarına dair karamsar tutumlar sergilenmektedir (Abraham, 2000: 270).

Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Bilişsel (İnanç) Boyut: Örgütteki bireyler tarafından örgütün uygulamalarının dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancını ifade etmektedir (Dean vd., 1998: 348). Sinik bireyler uygulamaların açıklananın dışında bazı gizli sebeplerinin olduğunu düşünmekte ve bundan dolayı da açıklanan gerekçelere inanmama eğilimindedirler (Brandes ve Das, 2006: 237).

Duygusal Boyut: Örgüte ve yöneticilere karşı nefret, kızgınlık ve utanç duyma gibi güçlü negatif duyguların belirgin bir şekilde ortaya çıktığı boyuttur (Abraham, 2000: 269). Bu durumda sinik özellik gösteren bireylerin, örgüte karşı saygısız ve öfkeli olabilecekleri ve örgütlerini düşündüklerinde acı, nefret ve utanç duyabilecekleri ifade edilmektedir (Dean vd. 1998: 346).

Davranışsal Boyut: Üçüncü boyut örgüte ve yöneticilere karşı negatif inanç ve duyguların davranışa yansıdığı ve dışardan gözlemlenebilen yönüdür. Bu aşamada sinik bireyler örgütün dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu dillendirmekte ve mizah yoluyla da olsa bireylerin davranışlarına yansıdığı görülmektedir. Örgütün geleceğine ilişkin karamsar ifadeler kullanma gibi negatif davranışlar yanında vücut diline yansıyan imalı bakış ve gülüşmeler de sinik davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Dean vd., 1998: 346).

İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Örgütsel sinizmin fark edilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi örgütsel başarı için önemli görülürken, varlığının tespit edilememesi örgütsel başarının önündeki bir engel olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm bütün yönleriyle ele alınması ve etkin bir şekilde yönetilmesi yönünde yapılacak çalışmaların stratejik öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Burak, 2022: 68).

Örgütlerde ücret ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin ve adil bir şekilde yapılandırılması ve icra edilmesi çalışanların işlerine karşı tutum ve iş performansları bakımından önemli görülmektedir (Bayramlık vd. 2015: 159). Çalışanların örgütlerinden beklentileri karşılandığında onların motivasyonları artarken, örgüt ya da yöneticiler hakkında olumsuz düşünceleri ve uygulamalarının adaletsiz olduğu yönündeki algıları örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır (Yörük ve Bal, 2019:

1299). Sinizm, örgüte karşı olumsuz tutumlara yol açtığı için, çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engellemektedir (Kaya vd., 2014: 55).

Bireylerin üyesi buldukları örgüt ve yönetime karşı olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel sinizm, iyi niyet, adalet ve dürüstlük gibi beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Brandes vd., 1999: 4). Özetle ifade edecek olursak örgütten beklentilerin karşılanmamış olması örgütsel sinizmin temel bir nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Reichers vd., 1997). Bu doğrultuda Atıkbay ve Öner (2020) tarafından yürütülen çalışmada da insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla örgütsel sinizmin azalmasına zemin hazırlanmış olacağı ifade edilmektedir.

Aşağıda bu çalışmada ele alınan her bir insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel sinizm ilişkisine yönelik literatür bilgilerine yer verilmiştir.

İşgören Tedarik ve Seçimi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Çalışanlara her konuda fırsat eşitliği sağlanması ve kayırmacılıktan uzak durulması sinizm düzeyini düşürecektir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017: 115). Buna göre işe alım ve yerleştirme sürecinde kayırmacı davranışlar sergilenmemesi ve tüm adaylara fırsat eşitliği sunulmasıyla örgütsel sinizm düzeyinin düşük olacağı ifade edilebilir.

Nispeten genç yaştaki çalışanların daha fazla sinizm yaşadıkları yönündeki araştırma sonuçlarına dayanarak işe yeni başlayan çalışanların işleriyle ilgili gerçekçi beklentilere sahip olmalarının sağlanması ve aidiyet duygusu kazandırılmasıyla sinizm düzeylerinin düşürülebileceği ifade edilmektedir (Gün ve Atanur Baskan, 2017: 15).

Eğitim ve Geliştirme ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Diğer bütün uygulamalarda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması önemlidir. Birey veya grup ayrımı yapılmamalıdır. Çalışanların tümünün aynı bilgi ve becerilere sahip olmadığı ve kavrama yeteneklerinin farklı olduğunun bilincinde olmak gerekir. Bununla birlikte söz konusu bu farklılıkların bir ayrımcılık sebebi olmaması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır (Yıldız, 2014: 221). Örgüt içerisinde yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilerek örgütsel sinizm düzeyinin düşürülebileceği ifade edilmektedir (Örücü ve Karataş, 2018).

Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Terfi ve ödüllendirme sistemlerinin objektif bir şekilde işletilmesi sonucu çalışanların adalet alguları yükselirken sinizm düzeylerinin düşeceği düşünülmektedir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017: 115). Yüksek ücret veren işletmelerin daha nitelikli iş gücünü örgütte tutabileceği düşünülmektedir. Ancak bu durum her zaman çalışanların daha mutlu ve verimli olacakları anlamına gelmemektedir (Okakin 2008: 4). Dolayısıyla makul bir ücret düzeyi sunan örgütlerin mutlu ve verimli çalışanlara sahip olması yanında bu çalışanların sinizm düzeylerinin de düşük olacağı düşünülmektedir.



Performans Değerlendirme ve Sinizm İlişkisi

Performans değerlendirme doğru şekilde yapılmazsa örgütsel sinizmin ortaya çıkacağı (Kayapalı Yıldırım ve Karabey, 2017: 569) ve performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizliğin örgütsel sinizm düzeyini artıracacağı (Demiral, 2016: 60), performans değerlendirmede objektif kriterlerin esas alınmasıyla örgütsel adalet algısının yükseleceği ve sinizm düzeyinin düşeceği ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017: 115).

Performans değerlendirme ve bunun sonucunda sağlanan geribildirimle çalışanların hangi alanlarda yeterli olduğu, hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olma yanında aldığı geribildirimle kendilerine değer verildiği hissine sahip olması dolayısıyla (Yalçınsoy ve Sığı, 2022: 151) sinizm düzeyinin düşmesi beklenmektedir. Bununla birlikte performansın yükselmesiyle sinizm düzeyinin düşeceği, performansın düşmesiyle sinizm düzeyinin yükseleceği ifade edilmektedir (Akdemir vd., 2016: 129).

Yukarda sunulan literatür bilgilerinden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁ Tedarik ve seçim bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂ Tedarik ve seçim duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃ Tedarik ve seçim davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₄ Eğitim ve geliştirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₅ Eğitim ve geliştirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₆ Eğitim ve geliştirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₇ Ücret yönetimi ve ödüllendirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₈ Ücret yönetimi ve ödüllendirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

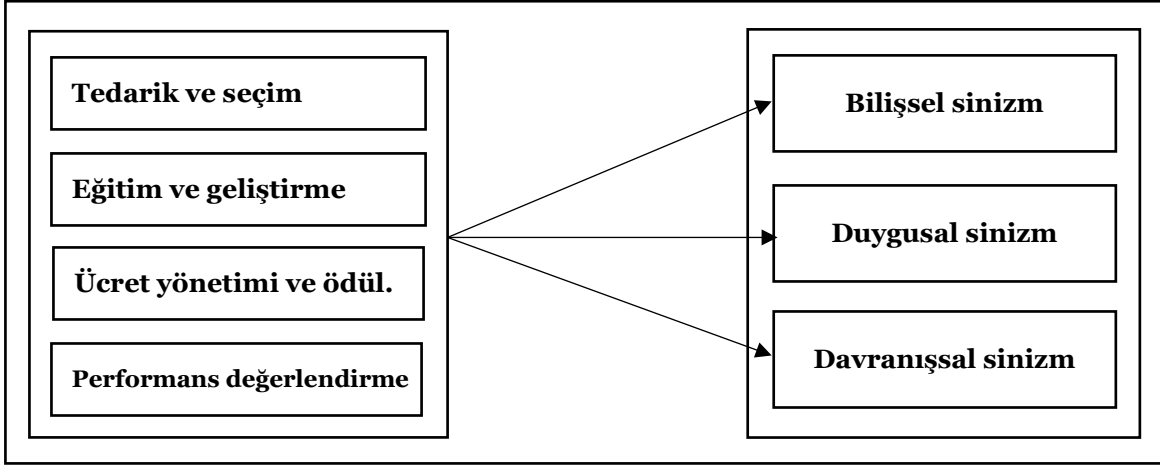
H₉ Ücret yönetimi ve ödüllendirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₁₀ Performans değerlendirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₁₁ Performans değerlendirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₁₂ Performans değerlendirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yukarda sıralanan hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Görsel 1'de sunulmaktadır.



Görsel 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama

Araştırma verileri anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplama araçları ve örnekleme ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Üç bölümden oluşan anket formunda, ilk olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, ikinci olarak Örgütsel Sinizm Ölçeği ve son olarak katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik demografik bilgi formu yer almaktadır.

Örgütlerin insan kaynakları uygulamalarının çalışan algısı Khatri (2000) tarafından geliştirilmiş ve Tsaur ve Lin (2004)'in çalışmalarında kullanılmış olan 4 boyutlu ölçekle ölçülmüştür. Dört boyutlu ölçekte, 3 ifade işe alma ve seçim, 5 ifade eğitim ve geliştirme, 4 ifade ödemeler ve faydalar, 3 ifade performans değerlendirmeye yönelik olmak üzere toplam 15 ifade yer almaktadır. Ölçekte 'Çalıştığım kurum yeni çalışan seçiminde genellikle bilgi testleri, kişilik testleri gibi testler uygular', 'Çalıştığım kurumun ücret ve ödemeleri beklentilerimi karşılar' şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

İkinci olarak örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes (1997) tarafından geliştirilen 14 ifadeli ölçeğin Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından 13 ifadeye indirilmiş formu kullanılmıştır. Ölçekte 5'i bilişsel, 4'ü duygusal ve 4'ü davranışsal sinizm boyutuna ait olmak üzere 13 ifade bulunmaktadır. 'Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum', 'Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar' gibi ifadeler yer almaktadır. Ankette katılımcıların değerlendirmeleri '1- kesinlikle katılmıyorum' ile '5 - kesinlikle katılıyorum' arasında derecelendirme yapılacak şekilde 5'li Likert ölçek ile alınmıştır. Anket formunda son olarak yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma yılı olmak üzere dört sorudan oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.



Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini özel sektör çalışanları oluşturmaktadır³. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını konu alan bir çalışma için özel sektör çalışanları örnekleminin daha uygun olacağı düşüncesi örneklem seçiminde belirleyici olmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılan çalışmada, anket formu araştırmacılar tarafından online platformlarda özel sektör çalışanlarının katılımı talebiyle paylaşılmış ve çalışma gönüllülük esasına göre katılan 352 kişiden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğü hesaplanmasında ifade sayısı ile toplanan veri sayısı oranı dikkate alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün ifade sayısının 10 katı (10:1) kadar olmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Kline, 1994; Jöreskog ve Sörbom, 1996). Çalışmada 352 veri toplanmış olup, kullanılan her iki ölçekte toplam 28 ifade yer aldığı için, 10 katına karşılık gelen 280 üzeri veri elde edilmesiyle yeterli örneklem düzeyine ulaşıldığı değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik özellikler		Frekans	%
Yaş	18-24	39	11,1
	25-34	166	47,2
	35-45	111	31,5
	45-+	36	10,2
Cinsiyet	Kadın	79	22,4
	Erkek	273	77,6
Medeni durum	Evli	191	54,3
	Bekar	161	45,7
Çalışma yılı	1-5	82	23,3
	6-10	86	24,4
	11-15	89	25,3
	16-20	51	14,5
	20-25	25	7,1
	25-+	19	5,4

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) ile belirlenmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi LISREL programı aracılığıyla gerçekleştirilirken frekans analizleri, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri için SPSS programı kullanılmıştır.

³ Çalışmanın etik yönden uygunluğu Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığının E.88656144-000-2100340436 evrak sayılı 10.12.2021 tarih ve 19 sayılı oturumunda alınan 242 no'lu kararı ile onaylanmıştır.

Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmanın bağımsız değişkeni insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bağımlı değişken örgütsel sinizm ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerin keşfedici faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi uygun görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 323). Bu çalışmada kullanılan ölçekler daha önce geçerlilik ve güvenilirlik açısından sınanmış ve çeşitli çalışmalarda kullanılmış ölçekler olduğu için yapı geçerliliklerini tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne (DFA) tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ve referans değerler tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri ve Referans Değerler

	İKY Uygulamaları	Örgütsel Sinizm	Kabul edilebilir değerler*	İyi uyum değerleri*
X ² /df	2.24	2,47	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$
NFI	0,98	0,98	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$
NNFI (TLI)	0,99	0,98	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$
CFI	0,99	0,99	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$
GFI	0,93	0,94	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$
AGFI	0,90	0,91	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$
SRMR	0,028	0,047	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0 \leq SRMR \leq 0,05$
RMSEA	0,060	0,065	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$

X²/df: ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı, NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi, NNFI: Normlaştırılmamış uyum indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, GFI: Uyum iyiliği indeksi, AGFI: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, SRMR: Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü, RMSEA: Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

*Kaynak: Schermelleh-Engel, vd., (2003).

Araştırma değişkenlerine ait ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum referans değerleri aralığında olduğu için geçerli ölçekler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi ile geçerlilikleri test edilen ölçeklerin daha sonra güvenilirlikleri test edilmiş ve güvenilirlik katsayıları İKY uygulamaları için ,93 örgütsel sinizm ölçeği için ,93 iken İKY uygulamalarının alt boyutları olan tedarik ve seçim ,73, eğitim ve geliştirme ,93, ücret yönetimi ve ödüllendirme ,79 ve performans değerlendirme ,89 olarak tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel sinizmin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları, bilişsel sinizm ,86, duygusal sinizm ,93, davranışsal sinizm ,85 olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlik katsayılarının ,70 ve üzeri olması durumunda ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu düşünülmektedir (Hair vd., 1995). Güvenirlik analizi sonuçları itibariyle ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır.

Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Analizlere geçmeden önce uç değer ve kayıp veri analizleri yapılarak veri seti korelasyon ve regresyon analizi için uygun hale getirilmiştir. Daha sonra verilerin normal dağılım sağlayıp sağlamadığını anlamak için normallik testi yapılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
1. Tedarik ve seçim	,498	-,609
2. Eğitim ve geliştirme	,669	-,759
3. Ücret yönetimi ve ödüllendirme	,721	-,247
4. Performans değerlendirme	,543	-,839
5. Bilişsel sinizm	-,513	-,439
6. Duygusal sinizm	-,200	-,1230
7. Davranışsal sinizm	-,222	-,787

Normallik testi ile George ve Mallery (2010) ve George (2011) tarafından önerildiği şekilde çarpıklık (Skewnes) – basıklık (Kurtosis) değerlerinin +2 ile -2 değerleri arasında olması dolayısıyla normallik varsayımı sağlanmış olduğu düşünülmektedir. Çarpıklık, basıklık değerlerinden hareketle parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna varılmış ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Analizler yapılırken ilk olarak, ölçeklerin ortalama, standart sapma değerleri ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Bunlara ilişkin sonuçlar tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Tedarik ve seçim	2,4545	1,07005	1						
2. Eğitim - geliştirme	2,2528	1,21858	,805**	1					
3. Ücret y. ve ödüllendirme	2,1967	,99205	,625**	,640**	1				
4. Performans değ.	2,4053	1,25451	,650**	,688**	,710**	1			
5. Bilişsel sinizm	3,5295	1,01691	-,487**	-,468**	-,612**	-,527**	1		
6. Duygusal sinizm	3,2649	1,33465	-,555**	-,459**	-,663**	-,532**	,690**	1	
7. Davranışsal sinizm	3,3999	1,06906	-,467**	-,451**	-,546**	-,399**	,542**	,665**	1

**p<,01

Tablo incelendiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışanların algılamaları olumlu yönde ise örgüte ve yönetime karşı sinik tutum geliştirme düzeyi düşmektedir. Bir diğer bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan algıları negatif olduğunda sinik tutum geliştirme durumu daha yüksek olmaktadır.

Araştırma değişkenleri arasında 0,10 - 0,30 arası ilişki katsayıları zayıf, 0,30 ile 0,50 arasındakiler orta ve 0,50'nin üzerinde olanlar yüksek korelasyon olarak değerlendirilmektedir (Eiser ve Morse, 2001; Varni vd., 2001). Buna göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından tedarik ve seçim ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve (r=-,487) orta düzeyde, duygusal sinizm arasında negatif yönlü (r=-,555) yüksek düzeyde, duygusal sinizm arasında (r=-,467) negatif yönlü orta düzeyde ilişki

bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ($r=-,468$) orta düzeyde, duygusal sinizm arasında negatif yönlü ($r=-,459$) orta düzeyde, duygusal sinizm arasında negatif yönlü ($r=-,451$) orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Ücret yönetimi ve ödüllendirme ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve ($r=-,612$) yüksek düzeyde, duygusal sinizm arasında negatif yönlü ($r=-,663$) yüksek düzeyde, duygusal sinizm arasında ($r=-,546$) negatif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Son olarak performans değerlendirme ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü ve ($r=-,527$) yüksek düzeyde, duygusal sinizm arasında negatif yönlü ($r=-,532$) yüksek düzeyde, duygusal sinizm arasında ($r=-,399$) negatif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizinden elde edilen bulguların tümü değerlendirildiğinde araştırma değişkenleri arasında anlamlı ve orta/yüksek düzeyde ($p<,01$) ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu aşamada bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyona işaret eden çoklu eşdoğrusallık problemi bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Bir değişkenin Variance-inflating factor (VIF) değeri, 10 ve üzeri (bu değer korelasyon katsayısı olarak 0,90 ve üzerine denk gelmektedir) olduğunda bu değişkenin yüksek derecede esdoğrusal olduğu ifade edilmektedir (Gujarati, 1995: 362). Bu doğrultuda VIF değerleri incelendiğinde çoklu eşdoğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutları olan tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, performans değerlendirme ile bağımlı değişken örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki etkileşim ele alınmış ve literatür bilgileri ışığında oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi bulguları tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgütsel Sinizme İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Bilişsel sinizm			Duygusal sinizm			Davranışsal sinizm		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
Tedarik ve seçim	-,138	-1,898	,059	-,166	-2,445	,015	-,181	-2,358	,019
Eğitim ve geliştir.	,020	,264	,792	-,094	-1,322	,187	-,084	-1,050	,294
Ücret ve ödül.	-,441	-7,054	,000	-,492	-8,398	,000	-,444	-6,701	,000
Performans değ.	-,138	-2,088	,038	-,010	-,156	,876	,092	1,315	,189
F		57,993			78,491			42,436	
F Sig.		,000			,000			,000	
R		,633			,689			,573	
R ²		,401			,475			,328	
Adj. R ²		,394			,469			,321	

Tabloda insan kaynakları uygulamalarının örgütsel sinizm üzerine etkilerine yönelik çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarından tedarik ve seçimin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, duygusal $\beta=-,166$, $t(-2,445)$, ($p< .05$) ve davranışsal $\beta=-,181$, $t(-2,358)$, ($p< .05$) sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin bulunduğu görülmektedir.



İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin örgütsel sinizm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Modelde insan kaynakları uygulamalarının üçüncüsü olan ücret yönetimi ve ödüllendirmenin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu $\beta = -.441$, $t(-7,054)$, ($p < .001$), duygusal boyutu $\beta = -.492$, $t(-8,398)$, ($p < .001$) ve davranışsal boyutu $\beta = -.444$, $t(-6,701)$, ($p < .001$) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Son olarak insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde $\beta = -.138$, $t(-2,088)$, ($p < .05$) anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunurken, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Modelde düzeltilmiş R^2 değerlerinden hareketle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizmde meydana gelen değişimin yaklaşık %40'ını, duygusal sinizmdeki değişimin %47'sini ve davranışsal değişimin %32'sini açıkladığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumlarının özeti Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Hipotez testi

H ₁ Tedarik ve seçim bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Destenlenmedi
H ₂ Tedarik ve seçim duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Desteklendi
H ₃ Tedarik ve seçim davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Desteklendi
H ₄ Eğitim ve geliştirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Destenlenmedi
H ₅ Eğitim ve geliştirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Destenlenmedi
H ₆ Eğitim ve geliştirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Destenlenmedi
H ₇ Ücret yönetimi ve ödüllendirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H ₈ Ücret yönetimi ve ödüllendirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H ₉ Ücret yönetimi ve ödüllendirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H ₁₀ Performans değerlendirme bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H ₁₁ Performans değerlendirme duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Destenlenmedi
H ₁₂ Performans değerlendirme davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Destenlenmedi

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, performans değerlendirme olmak üzere dört boyutta, örgütsel sinizm ise bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirli örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkileri bulunmaktadır. Buna göre tedarik ve seçim uygulamalarının örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. İşe yeni başlayan genç çalışanların daha fazla sinizm yaşadıkları, bunun önüne geçebilmek için de çalışanların işe ilişkin gerçekçi beklentilere sahip olmaları yönünde açık bilgilendirme yapılması ve aidiyet duygusu kazandırılması önerilmektedir (Gün ve Atanur Başkan, 2017:15). Ayrıca çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması ve kayırmacılıktan uzak durulmasıyla sinizm düzeyinin düşürülebileceği ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Gençer, 2017: 115). Dolayısıyla

tedarik ve seçim sürecinde kayırmacı davranışlardan uzak durulması, iş gereklerine uygun çalışan temini yoluna gidilmesi ve adaylara fırsat eşitliği sağlanmasıyla tedarik ve seçim sürecinin örgütsel sinizme yol açan bir uygulama olmaktan çıkarılabileceği düşünülmektedir.

Regresyon analizinden elde edilen ikinci bulgu insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin örgütsel sinizm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yönündedir. Bu bulgu Örucü ve Karataş (2018) tarafından yürütülen örgütte eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu yönünde sonuç bildiren çalışmanın bulgularından farklılaşmaktadır.

Ücret yönetimi ve ödüllendirmenin örgütsel sinizmin üç boyutu üzerinde de negatif yönlü etkisi bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle ücretlerin çalışan beklentilerini karşılayacak düzeyde olması, terfilerin kıdeme ve performansa dayalı olarak yapılması ve çalışanların özlük hakları programının tatmin edici düzeyde olmasıyla birlikte örgütsel sinizm düzeyinin düşeceği anlaşılmaktadır. Yazıcıoğlu ve Gençler (2017: 115) tarafından bu araştırma bulgularını destekler nitelikte terfi ve ödüllendirme sistemlerinde objektif kriterler belirlenmesi çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması çalışma huzurunu bozacak ve kayırmacı davranışlardan uzak durulmasıyla örgütsel adalet algısının yükseleceği ve sinizm düzeyinin düşeceği ifade edilmektedir.

Son olarak insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin de örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Performans değerlendirme doğru şekilde yapılmazsa örgütsel sinizmin ortaya çıkacağı (Kayapalı Yıldırım ve Karabey, 2017: 569) ve performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizliğin örgütsel sinizm düzeyini artıracığı (Demiral, 2016: 60) performans değerlendirmede objektif kriterlerin esas alınmasıyla örgütsel adalet algısının yükseleceği ve sinizm düzeyinin düşeceği (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017: 115) yönündeki ifadeler bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Genel bir değerlendirme ile örgütsel sinizmin insan kaynakları uygulamalarından etkilendiği bulgularına dayanarak, örgütsel sinizmin beklentileri karşılanmamış bireylerde ortaya çıkacağı (Reichers vd., 1997) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla örgütsel sinizmin belirli oranda önüne geçilebileceği ifade edilmektedir (Atıkbay ve Öner, 2020).

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Belirli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkilerinin bulunduğu yönündeki araştırma bulgularından hareketle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde icra edilmesiyle ILO tarafından tanımlanan “insana yakışır iş” ortamının belirli oranda sağlanmış olacağı düşünülmektedir. İnsana yakışır iş temelde bireye uygun çalışma ortamının sağlanmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla aynı zamanda bireylerin çalışma yaşamından beklentilerini ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamında ücret adaletinin, sosyal güvenlik haklarının ve kişisel gelişim imkanlarının sağlanmış olması yanında bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri şekilde örgütlenme haklarına sahip oldukları, kararlara katılım sağlayabilecekleri, ayrımcılıktan uzak, fırsat eşitliğinin sağlanmış olduğu bir ortam insana yakışır iş ortamı olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle yukarıda sayılan hak ve imkanlarla insana yakışır iş ortamının



sağlanmasının aslında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm üzerinde etkili olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aynı zamanda insana yakışır iş ortamı sağlanması için de temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, diğer insan kaynakları uygulamaları eksenli çalışmalar gibi mevcut bilgileri genişletip literatüre katkı sağlamak ve sonraki araştırmalar için bazı çıkarımlar sunmaktadır. Bununla birlikte çalışma belirli sınırlılıklar içermektedir. Bunlardan ilki çalışmaya sadece özel sektör çalışanlarının dahil edilmiş olmasıdır. Bu durumda kamu çalışanları için sonuçların genellenmesi mümkün olmamaktadır. Daha sonraki çalışmalarda kamu ve özel sektör çalışanları birlikte ele alınıp, aralarında karşılaştırma yapılması mümkün olacak şekilde bir araştırma tasarlanabilir. İkinci sınırlılık verilerin tek bir ölçüm aracıyla toplanmış olması ve sadece katılımcıların kendi değerlendirmeleri üzerinden çalışmanın yürütülmüş olmasıdır. Gelecekteki araştırmalarda nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılarak konuya ilişkin daha derinlemesine bulgular elde edilmesi mümkün olacaktır.

Çalışmanın etik yönden uygunluğu Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığının E.88656144-000-2100340436 evrak sayılı 10.12.2021 tarih ve 19 sayılı oturumunda alınan 242 no'lu kararı ile onaylanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkileri” başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B., & Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636. doi: 10.1108/IJSSP-08-2017-0097
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

- Atıkbay, T., & Öner, Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters*, 10(8), 1659-1670. doi: 10.5267/j.msl.2020.1.014
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayramlık, H., Çetin, Ş., & Yurdağül, A. T. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi: örgütsel adaletin aracılık rolü. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 156-173.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower is “Ivory,” It isn't “White:” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bingöl, D. (2016), *İnsan kaynakları yönetimi*, 10. Baskı, Beta yayınevi.
- Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating behaviour cynicism at work: Construct issues and performance implications. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). New York: JAI Press.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Cincinnati.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean Jr., J.W. (1999) Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia, 1-33.
- Burak, E. (2022). Örgütsel Sinizm. İçinde E. Burak (Ed.), *Yönetim Ekseninde Örgütsel Yaklaşımlar*, 67-87, İstanbul, Efeakademi.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TİSK Akademi*, 2015/II, 230-249.
- Daley, D., Vasu, M. L., & Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social service professionals. *Public Personnel Management*, 31(3), 359-375.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*. 23(2), 341-352.
- Demiral, Ö. (2016). İzlenim yönetiminin olumsuz örgütsel sonuçlara etkisi ve performans değerlemenin aracılık rolü: Türkiye’deki lider şirketlerden ampirik bulgular, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 43-66.
- Dessler, G. (2014) Fundamentals of human resource management. 3th Edition, Global Edition, Pearson International.



- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. *Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.*
- Eiser, C., & Morse, R. (2001). Can parents rate their child's health-related quality of life? Results of a systematic review. *Quality of Life Research, 10*, 347-357.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 514-524), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. *Sakarya*. 25-27 Mayıs 2007.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18)*, 92-105.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*. Pearson Education.
- George. D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson.
- Gujarati, D. N. (2003). *Essentials of econometrics*. McGraw-Hill.
- Gün, F., & Atanur Baskan, G. (2017). Öğretim elemanlarının algularına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(2)*: 361-379. doi: 10.16986/HUJE.2016016393
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem Analiz*. Ankara: Seçkin.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Kahraman, A. (2003). Genel olarak ücret ve ücretin tahakkuku, *Kamu-İş, 7(2)*, 2-17.
- Kaya, N., Ergün, E., & Kesen, M. (2014). The effects of human resource management practices and organizational culture types on organizational cynicism: An empirical study in Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences, 17(1)*, 43-61.
- Kayapalı Yıldırım, S. & Karabey, C. N. (2017). Etik iklim ve örgütsel kontrol mekanizmalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(11)*, 556-594.
- Khatri, N. (2000). Management human resource for competitive advantage: a study of companies in singapore. *The International Journal of Human Resource Management, 11(2)*, 336-365.
- Kline P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Köklü, K. (2018). İş analizi, iş analistliği ve iş zekası. *Lectio Socialis, 2(2)*, 121-142.

- Muradova, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 75-84
- Okakın, N. (2008). Kariyer yönetiminin bazı insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Öneri Dergisi*, 8(30), 1-8.
- Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Örücü, E., & Karataş, D. D. (2018). Eğitim geliştirme faaliyetleri ve örgütsel sinizm ilişkisi ve bir sağlık işletmesinde uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 19-27. doi: 10.18506/anemon.452683
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev.) Doğan Şahiner, Rota Yayınları.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Soran, S., Serin, E., & Balkan, M. O. (2016). İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansa etkisi: örgütsel öğrenmenin aracılık rolü ve bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 1-14.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19(4), 429-459.
- Şahin, A., & Çalışkan, S. (2018). Avantaj ve dezavantajlarıyla performans değerlendirme sistemi ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 114-130.
- Tsaur, S.H., & Lin, Y.C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of hrm practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (t.y.) <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>. (Erişim tarihi: 11.09.2022).
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2014). *Meslek yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Varni, J. W., Seid, M., & Kurtin, P. S. (2001). PedsQL™ 4.0: Reliability and validity of the Pediatric Quality of Life Inventory™ Version 4.0 Generic Core Scales in healthy and patient populations. *Medical care*, 800-812.



- Wilkerson, J. M., Evans, W. R. & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(9), 2273-2292. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x
- Yalçınsoy, A., & Sığırı, Ü. (2022). Pandemi (Covid-19) Şartlarında Örgütsel Sinizmin İşgören Performansı ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *International Journal of Management and Administration, 6*(12), 148-156. doi: 10.29064/ijma.1104092
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı. *Akademik Bakış Dergisi, 32*, 1-20.
- Yazıcıoğlu, İ., & Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet Üniversiteleri Meslek Yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9*(4), 106-119. doi: 10.20491/isarder.2017.323
- Yıldız, E. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ışığında eğitim ve geliştirmenin rolü, işlevleri ve bir örnek olay. *Marmara Üniversitesi Öneri dergisi, 11*(41), 215-236. doi: 10.14783/od.v11i41.5000011414
- Yılmaz, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: Örgütsel sinizmin rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Yürük, D., & Bal, Y. (2019). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye kavramsal bir bakış. *Journal of International Social Research, 12*(65), 1293-1300. doi: 10.17719/jisr.2019.3539

Extended Abstract

Human resource is the most valuable asset of the business. However, when the needs of this most valuable asset are satisfied, its contribution to the business will be maximum. For this reason, the view of the employees towards the organization and its managers and the opinion they have about them are important. Therefore, in this study, it was investigated how human resource management practices are perceived by the members of the organization and how these practices have an effect on organizational cynicism.

In the literature, under the title of human resource management practices, there are generally practices such as human resource planning, recruitment, selection, performance evaluation, training and development, reward management, health and safety management. However, the practices included in the human resources practices scale used in this study are recruitment and selection, training and development, reward management and performance evaluation. In terms of the data obtained and the results to be reached, literature information including the four practices listed above is included in this study.

Organizational cynicism is a concept that is used to express cynical, condescending attitude and distrust towards the organization, managers and other individuals in the organization, which manifests itself with hopelessness and frustration (Andersson, 1996:1395). On the other hand, the three dimensions of organizational cynicism, namely cognitive, emotional and behavioral dimensions, are considered as a structure.

This study aims to explore the effect of human resource management practices on organizational cynicism. The study was carried out using data obtained from 352 private sector employees through an online questionnaire. In a study on human resource management practices, private sector employees were deemed appropriate. Therefore, private sector employees were included in the sample.

The data in the study were obtained through a questionnaire which consists of three parts; firstly, human resources practices, secondly, the scale of organizational cynicism, and finally, the demographic information form for the personal information of the participants. Individuals' perceptions of their organizations' human resources practices were evaluated with a four-dimensional and fifteen-item scale. Organizational cynicism levels of individuals were determined with a thirteen-item and three-dimensional scale. In the demographic information form, there are questions about age, gender, marital status and experience.

Data analysis was done using LISREL and SPSS programs. First, the validity and reliability analyzes of the data were performed, then correlation and multiple regression analyzes were performed to determine the relationship and interaction between the variables. According to the results of the analysis, it is understood that procurement and selection from human resources management practices do not have a significant effect on cognitive cynicism, but have a significant and negative effect on affective and behavioral cynicism. It is understood from human resources practices that training and development do not have a significant effect on organizational cynicism. It is understood that wage management and rewarding have significant and negative effects on the cognitive, affective and behavioral dimensions of organizational cynicism. Finally, it is understood from human resources practices that performance evaluation has a significant and negative effect on the cognitive dimension of organizational cynicism, while it does not have a significant effect on affective and behavioral cynicism.

