

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ebru AYKAN*

ÖZET

1990'lı yıllardan itibaren popüler hale gelen algılanan örgütsel destek, örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan önemli bir konudur. Algılanan örgütsel destek, pek çok açıdan işletmelerin uzun dönemde devamlılığının belirleyicisi olabilmektedir. Bu çalışmada beş boyutta ele alınan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiler hem tek tek boyutlar itibarı ile hem de tüm boyutlarıyla ele alınarak incelenmiştir. Kayseri ilinde faaliyet gösteren yatak ve yan sanayi işletmelerinde yürütülen araştırmada, boyutlar itibarı ile eğitim ve insan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ile algılanan örgütsel desteği arasında ve genel insan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Algılanan Örgütsel Destek, Örgüt

1. Giriş

İşletmelerde işe alınacak adayın seçiminden eğitimine, kariyer gelişiminden ücretlendirmesi ve performans değerlendirmesine kadar birçok uygulamayı içeren insan kaynakları uygulamaları, örgütlerde etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamanın en temel fonksiyonlarından biridir. Bu temel fonksiyon, işletmenin dış ve iş çevresine işletme hakkında bilgi verirken, aynı zamanda örgütün iç çevresine; yani işletmede çalışanlara da bilgi sağlamaktadır. İşletmeler bu uygulamalar ile işletmelerinin temel prensiplerini, amaç ve politikalarını ortaya koymaktadırlar. Özellikle bilginin bir üretim faktörü olarak kabul görmeye başladığı günümüz iş ortamında çalışanları ile doğru iletişim kurabilen işletmelerin daha başarılı oldukları düşünüldüğünde, insan kaynakları uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Etkin insan kaynakları uygulamaları işletmelerin ve yöneticilerin nitelikli çalışanlarla etkileşimini sağlayarak işletmelerde verimlilik ve etkinlik arayışına çözüm olabilmektedir.

* Arş. Gör., Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (aykane@erciyes.edu.tr)

Günümüzde örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların örgüte bağlanmaları için çalışanlarını desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler, çalışanlarının kendini örgüte ait hissetmesi ve etkin bir şekilde çalışması için çalışanlarına öncelikle iş güvencesi sağlama, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alma ve en önemlisi de çalışanlarını önemseme çabası içinde olduklarını hissettirmek istemektedirler. Bu destek algısını oluşturabilmek içinde insan kaynakları uygulamaları kapsamında bu desteği vurgulamaya çalışmaktadırlar. Çünkü arkalarında örgütün desteğini hisseden çalışanların daha başarılı oldukları görülmektedir. Literatürdeki çalışmaların daha çok örgütsel destek algısının ilişkili olduğu düşünüldüğü iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş gücü devir oranı, performans gibi örgütsel çıktılara yönelik olduğu, algılanan örgütsel desteğin öncülleri konusunda kısıtlı çalışma bulunduğu görülmektedir. Bu noktan hareketle bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden olan insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki araştırma konusu olarak seçilmiştir. Araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ve insan kaynakları konularında bilgi vermek ve örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri belirlemektir. Ayrıca bu çalışmanın gelecekteki algılanan örgütsel destek çalışmalarının yönlendirilmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı da umulmaktadır.

2. Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerde çalışanların iş tatminleri, bağlılıkları ve performansları örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından kritik unsurları içermektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri, nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekebilmelerine, örgütte tutabilmelerine ve sonuçta bağlılıkla çalışabilmelerini sağlamalarına bağlıdır. Bu durumda örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır.

Literatürde insan kaynakları uygulamaları yoğun olarak çalışılmaktadır. Son yıllarda bazı araştırmacılar organizasyonların insan kaynakları uygulamalarını incelemiş ve bu uygulamaları örgüt performansı ile ilişkilendirmişlerdir (Delaney ve Huselid, 1996; Chew ve Horwitz, 2003; Singh, 2003; Singh 2004; Bartell, 2004; Wright vd., 2005). Buna ilaveten, bazı araştırmalar da insan kaynakları uygulamalarının örgütsel strateji üzerindeki etkilerini incelemiştir (Huselid vd., 1997; Rogg vd.; Liu, 2004). Tablo 1'de literatürde yapılan insan kaynakları uygulamaları ile ilgili bazı araştırmalar özetlenmektedir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İlgili Çalışmalar

Yazarlar	İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlgili Çalışmalar
Russell, Terborg ve Powers (1985)*	Çalışanın adaptasyonu için uygulanan eğitim programları ile finansal performans arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.
Terpstra ve Rozell (1993)*	İşgören seçimi ile ilgili insan kaynakları uygulamalarının, şirket kârlılığı ile ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
Huselid (1995) *	968 şirkette 13 insan kaynakları uygulamasını, işgücü devir hızı, çalışan verimliliği ve şirketin finansal performansı ile ilişkilendirmiştir.
Delaney ve Huselid (1996) *	Kâr amacı güden ve gütmeyen 590 şirkette yaptıkları bir çalışmada çeşitli insan kaynakları uygulamaların organizasyon performansı ile etkileşimi üzerinde çalışmışlardır.
Becker ve Gerhart (1996) *	İnsan kaynaklarının etkisini araştıran ampirik çalışmalarda araştırmacıların karşılaştıkları sorunlar hakkında bir tartışma açmışlardır.
Delaney ve Huselid (1996) *	İK uygulamaları ile örgüt performansı ilişkisinin ve İK uygulamaları etkileşiminin doğrusal olmadığı hipotezini test etmişlerdir ve daha karmaşık olan bu ilişkiler konusunda çok az destek tespit etmişlerdir
Huselid, Jackson ve Schuler (1997) *	293 şirketteki araştırmalarının insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini, stratejik ve teknik insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılığa bağlı olarak incelemişlerdir.
Chew ve Horwitz (2003)	8 çokuluslu işletmede insan kaynakları ile ilgili yaklaşımları araştırmışlardır.
Singh (2003)	84 Hindistan firmasında insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır.
Singh (2004)	82 Hindistan firmasında İKY uygulamaları ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
Bartell (2004)	İKY ve performans oluşturma ilişkisini Kanada'nın büyük bankalarında incelemiştir.
Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, (2005)	45 işletme biriminde İK Uygulamaları ve İşletme performansı ilişkisine bakmıştır.

Kaynak: ROGG, K.L., D.B. SCHMIDT, C. SHULL ve N. SCHMITT (2001), "Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction", **Journal of Management**, 27, 431'den uyarlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini ortaya koymaktır. İnsan kaynakları yönetiminin iki amacı bulunmaktadır; birinci amaç, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikinci amaç, işletmede görev yapan çalışanların işten doyum sağlamasına katkıda bulunmaktır (Özgen vd.,2002: 8).

Cassell vd. (2002) insan kaynakları uygulamalarını dört genel insan kaynakları fonksiyonu temelinde; seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak sınıflandırmışlardır. Robins (2003) ise, insan kaynakları uygulamalarını; seçim, eğitim ve gelişim, kariyer geliştirme ve performans değerlendirme süreci olarak sınıflandırmaktadır.

Özet olarak, işletmelerde tüm fonksiyonların yerine getirilebilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç bulunmaktadır. Küresel rekabet ortamında örtülü bilginin önem kazanmasıyla insan kaynakları işletmeler için stratejik açıdan önemli bir unsur durumuna gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilecek en önemli unsur olarak görülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütlerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Algılama, bireyin çevresine anlamlar vermek için duygusal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama sürecidir (Robins, 2003: 123). Bireylerin algılamaları; tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri, kişilik özellikleri gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. O halde algılanan ifadesi “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bireye görünüşü veya örgütteki bir takım olayların bireyler tarafından farklı algılanmaları farklılıklar gösterecektir. Bir bireyin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bazı bireyler tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilecektir (Özdevecioğlu, 2003a: 6).

Algılanan örgütsel destek, örgütün bireyin farkında olması, onun çalışmalarını izlemesi, rahatı için gerekli tedbirleri alması olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 504). Eisenberger ve arkadaşları (1990) ve Johlke ve arkadaşları (2002) algılanan örgütsel desteği, çalışanların örgütlerine kendi katkılarını algılamaları ve kendilerini güvende hissetmeleri olarak ifade etmektedirler. Çalışanlar, yüksek örgütsel desteği hissederlerse daha az işten ayrılmakta ve daha az alternatif örgüt arayışına gitmektedirler

(Allen vd., 2003: 100). Ayrıca örgütün desteğini hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işyerlerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. (Özdevecioğlu, 2003b: 6).

Algılanan örgütsel destek çalışmaları daha çok çalışanların işleri ile ilgili davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Örgütsel desteği algılama, işe devam, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve özellikle de örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili iken işten ayrılma ve işgücü devir oranı ile negatif ilişkilidir (Allen vd., 2003: 100).

Genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerine örgütün yeteri kadar değer vermediğini hisseden çalışanlara oranla, örgütsel bağlılığı daha yüksek olmakta ve bu çalışanlar daha fazla sorumluluk almakta ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Ayrıca örgütsel destek algısının örgüte olduğu gibi bireye de fayda sağladığını görülmektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).

4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) ve Karşılıklılık Teorisinin (Reciprocity Theory) temellerine dayanan algılanan örgütsel destek, örgütte çalışanların etkili katkılarının sağlanması zorunluluğunun bir sonucu olarak oluşmaktadır (Allen, vd., 2003: 100). Temelleri 1964 yılında Blue tarafından atılan Sosyal Değişim Teorisi, en az iki birey arasında maddi ya da manevi ödül ya da maliyetlerin değişimini ifade etmektedir. Ödüller memnuniyet veren, tatmin eden kaynakların değişimi olarak tanımlanırken, maliyetler de zarar ya da ceza ile değişebilen kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Cook ve Rice 2003: 54). Benzer şekilde sosyal sistemlerin devamlılığının örgüt üyeleri arasındaki karşılıklılık kuralına bağlı olduğunun ifade edildiği Karşılıklılık Teorisi ile de örgütlerde bireysel (bencil) arzuların aşıldığı ahlaki kuralların bulunduğu ve bu kuralların karşılıklı olarak insanları birbirlerine yardımcı olmak konusunda zorladıkları ifade edilmektedir (Deckop vd., 2003:103). Kısaca örgütlerinde iyi işler yapan çalışanlar, gelecekte geri dönecek fayda ihtimallerini artırmaktadırlar. Böylece karşılıklılık kanalı bireylerin karşılıklı olarak davranışlarını etkilemektedir. Her iki teoride de bireylerin davranışlarının temelinde örgütün bireyden, bireyin örgütten beklentileri bulunduğu görülmektedir. Bu beklentiler bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebileceği gibi, kurumdan kuruma da farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı çalışanlar kendilerini geliştirici bir eğitim

programına gönderilmeyi destek olarak algılamak bazıları da çeşitli maddi yardımları destek olarak algılayabilmektedirler (Eisenberger vd., 1997: 813).

Örgütlerde iki tür sosyal değişim görülmektedir: *Birincisi*, çalışan ve örgüt arasındaki algılanan örgütsel destek olarak adlandırılan değişimlerdir. *İkincisi ise*, çalışan ve yöneticisi arasındaki lider-izleyici değişimidir. Algılanan örgütsel destek ve lider-çalışan değişimi arasındaki kavramsal benzerlik ve çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri literatürde tam olarak açıklık kazanmamıştır (Wayne vd., 1997: 82).

Algılanan örgütsel destekle ilgili iki tür insan kaynakları uygulamasından söz edilmektedir: *Birincisi*, örgütte bir çalışanın yatırım olarak değerlendirildiği isteğe bağlı uygulamalar, *ikincisi ise* örgütsel tanımlamalardır. Bireylerin, örgütlerinde kendilerinin pozitif değerlendirilmelerini içeren uygulamaları önemsedikleri görülmektedir. Bütün çalışanların performansının değerlendirilmesi sonucu elde edilen faydalar algılanan örgütsel destekle ilgili değildir (Wayne vd., 1997: 87-88). Bireylerin kendilerine yönelik algıladıkları insan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel destekle ilgilidir.

Allen ve arkadaşları (2003) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ve bu desteği artırıcı öncülleri;

- Örgütün algılanması (Adil ya da politik gibi),
- İş koşulları,
- Yönetici Desteği,
- Kişilik ve
- İnsan kaynakları uygulamaları olarak sınıflandırmaktadırlar.

Çalışanın yatırım olarak değerlendirildiği ve çalışanların katkıları ile geliştirilen insan kaynakları uygulamaları, çalışanları destekleyici ve çalışanlar ile sosyal bir değişim ilişkisi sürdürmek isteyen bir örgütün işaretidir. Çalışanların bu uygulamaları algılamaları da örgütsel destek ile pozitif ilişkili olacaktır. Çalışanların algıladığı destekleyici insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunacaktır (Allen vd., 2003: 100).

Eisenberger ve arkadaşları örgütlerde politikaları şekillendiren ve çalışanlar üzerinde etkili olan insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel desteğin belirtisi olduğunu (Eisenberger vd., 1986: 505), Wayne ve arkadaşları, örgütte büyüme fırsatlarının (kariyer planlarının) bulunmasının gelecekte de örgütün çalışanlarını destekleyeceğinin işaretleri olduğunu

vurgulamaktadırlar (Wayne vd., 1997: 83). Benzer şekilde Bhanthumnavin (2003) çalışmasında, çalışanların eğitim ve gelişim programlarının da algılanan yönetici desteği ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların, insan kaynakları uygulamaları ile kendilerinin dikkate alındığını hissetmeleri, algılarını etkileyecek ve algılanan örgütsel destek düzeyi artacaktır.

5. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın temel amacı, insan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri incelemektir. İnsan kaynakları uygulamaları bu çalışma da beş düzeyde ele alınmıştır: *Seçim, iş analizleri, insan kaynakları politikaları, eğitim ve performans değerlendirme*.

Bireylerin algılamalarını, kişilikleri, kültürleri, tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, inanç sistemleri, değerleri gibi pek çok faktör etkilemektedir. *Örgütsel destek* de bu faktörlerden birini oluşturmaktadır. Allen ve arkadaşları (2003) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ve bu desteği artırıcı öncüller arasında insan kaynakları uygulamalarını belirtmişlerdir. Örgütlerde işe eleman alımından insan kaynaklarının performansını değerlendirme sistemlerine kadar her aşamada çalışanlarının arkasında olduklarını vurguladıkları takdirde çalışanların daha etkin ve verimli olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütlerin faaliyetlerinin sonucunu etkileyen örgütsel destek algılamaları arasında ilişkiler olabileceği düşüncesi ile bazı hipotezler geliştirilmiştir. Yani hipotezlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu iddia edilmektedir. Araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destekle ilişkileri, hem tek tek boyutları itibarı ile hem de genel insan kaynakları uygulamaları boyutu itibarı ile analiz edilecektir. Çalışmada, aşağıdaki beş hipotez geliştirilmiştir. Bunlar;

Hipotez 1: Seçim uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İş analizi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İnsan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Eğitim uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Performans değerlendirme uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

6. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren, Kayseri Sanayi Odasına Kayıtlı yatak ve yan ürünleri, hazır giyim, örme deri işleme sanayi sektöründe çalışan 47 işletmeden 5 tanesi (tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiş) üzerinde yapılmış ve bu işletmelerin çalışanları örneklemini oluşturmuşlardır. Bu işletmeler de toplam çalışan sayısı 431'dir. Araştırmada toplam 283 anket formu geri dönmüştür. Bu anket formlarından bilimsel açıdan kabul edilebilir anket sayısı 227 olup, 56 anket eksik ya da hatalı doldurulduğundan dolayı değerlendirme dışı tutulmuştur. Sonuç itibariyle anketlerin geri dönüş oranı % 65 olarak bulunmuştur.

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri incelemek için yöntem olarak insan kaynakları uygulamaları için Rogg ve arkadaşları (2001) tarafından daha önce çeşitli örgütsel çıktılarla insan kaynakları uygulamalarının ilişkilendirilmesinde kullanılan beş alt boyut ve 21 ifadeden oluşan ölçek referans alınmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri; seçim uygulamaları için 0.791, iş analizi uygulamaları için 0.605, politika oluşturma uygulamaları için 0.675, eğitim uygulamaları için 0.931 ve performans değerlendirme uygulamaları için 0.724 olarak hesaplanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili tüm soruların içsel tutarlılıkları oranı Cronbach alfa 0.947 olarak hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel destek konusunda Yoon ve Thye (2001)'in geliştirdiği, Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek anketinden faydalanarak, yönetici ve iş arkadaşlarının desteği konusunda da ifadeler yer veren algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmakta ve 0.701 Cronbach alfa güvenilirlik değerine sahiptir. İnsan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek ile ilgili ifadeler, Likert'in 5 noktalı ölçeğine göre düzenlenmiş ve ifadeler katılım derecesini ölçmeyi amaçlamayan ifadelerden oluşmaktadır (1= kesinlikle katılıyorum, 2= katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum). Araştırma verilerinin analizinde basit ve çoklu regresyon analizleri ve tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

6. 1. Bulgular

6.1. Demografik Bulgular

Tablo 2’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili veriler görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %78,9’u 21–30 yaşlarındadır. Araştırmaya katılanların % 50,7’si ilk ve ortaokul mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanların % 90,7’si 1–7 yıldır çalışan personelden oluşmaktadır. Bu durum araştırmaya konu işletmelerden ikisinin 2 yıllık bir işletme, diğerlerinin ise ortalama 7 yıllık bir işletme olmalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde
21-30	179	78,9
31-40	44	19,4
41-50	4	1,8
Toplam	227	100,0
Eğitim	Frekans	Yüzde
İlkokul	60	26,4
Orta okul	55	24,2
Lise	112	49,3
Toplam	227	100,0
Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde
1-7 yıl	206	90,7
8-14 yıl	17	7,5
15-21yıl	1	0,4
22-28 yıl	3	1,3
Toplam	227	100,0

6.2. Hipotezlerin Testi

Algılanan örgütsel destek ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki etkileri belirlemek için basit ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Hipotez 1: Seçim uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Seçim uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizinde Tablo 3’de görüldüğü üzere $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki görülmektedir. Yani işletmenin seçim uygulamaları örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durumda seçim uygulamaları ve algılanan örgüt desteği arasında pozitif bir ilişkinin varlığına ilişkin geliştirilen H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. Algılanan Örgütsel Destek ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek, Bağımsız					
	R²	Beta	t	Önem Derecesi	F
Seçim Uygulamaları	0.000	-0.011	-0.257	0.797	0.066
İş Analizi uygulamaları	0.014	0.079	1.782	0.076	3.176
Politika Oluşturma Uygulamaları	0.026	0.081	2.456	0.015**	6.031
Eğitim Uygulamaları	0.653	0.749	20.598	0.000*	424.262
Performans Değerlendirme Uygulamaları	0.005	0.041	0.071	0.285	1.147

($p < 0.01$, $p^{**} < 0.05$, model sonuçları verilirken sabit terim göz ardı edilmiştir)

Hipotez 2: İş analizi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İş analizi uygulamaları ve ile algılanan örgütsel destek arasında $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H2 hipotezi de reddedilmiştir.

Hipotez 3: İnsan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde nispeten zayıf ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel destek üzerindeki insan kaynakları politikaları oluşturma uygulamalarının etkisini gösteren R^2 değeri 0.026 olarak hesaplanmıştır. Yani, insan kaynakları politikaları oluşturma uygulamalarının örgütsel destek algısı üzerinde % 2,6 oranında etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda pozitif ilişkinin varlığına ilişkin geliştirilen H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Eğitim uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Eğitim uygulamalarının örgüt desteği algısı üzerindeki etkisini gösteren R^2 değeri % 65,3 olarak hesaplanmıştır. Yani, eğitim uygulamaları arttıkça, algılanan örgütsel destekte birlikte artmaktadır. Bulunan güçlü pozitif ilişkinin sonucunda H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

Hipotez 5: Performans değerlendirme uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarının son boyutu olan performans değerlendirme uygulamaları ve örgütsel destek algısı arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. Algılanan Örgütsel Destek ve Genel İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek,			
Değişken	Beta	t	Önem Derecesi
Seçim Uygulamaları	-0.057	-0.383	0.702
İş Analizi Uygulamaları	0.119	1.649	0.101
Politika Oluş. Uygulamaları	0.056	0.819	0.414
Eğitim Uygulamaları	0.895	19.641	0.000
Performans Değ. Uygulamaları	-0.301	-2.625	0.009

$R=0.852$; $R^2=0.726$; $F=117.247[0.000]$ (model sonuçları verilirken sabit terim göz ardı edilmiştir)

Tablo 5’de görüleceği üzere genel insan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0.852 olarak bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamaları ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve çok güçlü bir ilişki görülmektedir. F değeri 117.247 hesaplanmıştır. 0.00 anlamlılık düzeyinde modelin bir bütün olarak geçerli olduğu ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek algısındaki değişimlerin % 72’sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre eğitim uygulamaları ile performans değerlendirme uygulamalarının algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Organizasyonda çalışanın yatırım olarak değerlendirildiği ve çalışanların katkıları ile geliştirilen insan kaynakları uygulamalarının, çalışanları destekleyici ve çalışanlar ile sosyal bir değişim ilişkisi sürdürmek isteyen bir örgütü işaret etmesi (Allen ve diğerleri, 2003, s:100) uzun dönemde işletmelerin etkinliği ve performansı üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel destek algısı yüksek olan bireylerin örgütsel çıktılarının da olumlu olduğunu göstermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1990; Wayne ve diğerleri, 1997; Eisenberger ve diğerleri, 1997; Allen ve diğerleri, 2003; Bhanthumnavin, 2003; Ceylan ve Şenyüz, 2003).

Bu çalışmada hem seçim, iş analizleri, insan kaynakları politikaları, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarından oluşan insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler hem de genel insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İnsan kaynaklarının boyutları itibari ile yapılan analizlerde, eğitim uygulamaları ve insan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları politikaları oluşturma uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında çok zayıf bir ilişki görülürken eğitim uygulamaları ile örgüt desteği algısı arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Genel insan kaynakları ve algılanan örgütsel destek ilişkisinde ($R= 0.852$) ise pozitif ve çok güçlü bir ilişki görülmüş eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarının algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Literatürde de analiz sonuçlarını destekleyici çalışmalar görülmektedir. Bhanthumnavin (2003) çalışmasında, çalışanların eğitim ve gelişim programlarının algılanan yönetici desteği ile ilişkili olduğunu vurgularken,

Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki

Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütlerde politikaları şekillendiren ve çalışanlar üzerinde etkili olan insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel desteğin belirtisi olduğunu vurgulamaktadırlar.

Analizler sonucunda ulaşılan bulgular çalışanların örgütsel destek algılarını artırmanın bir yolunun da insan kaynakları uygulamalarına odaklanmak olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan örgütlerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını isteyen yöneticiler, insan kaynakları politikalarını oluştururken bu politikaların çalışanları desteklemesi konusunda hassas davranmalıdırlar. Kendilerine yatırım yapıldığı, önem verildiğini hisseden çalışanlarda örgütsel destek algısının arttığı görülecektir. Örgütsel destek algısı artan bireyler örgütlerinde daha istekli çalışacak, motivasyonları artacak ve dolayısıyla da örgütlerinde daha etkin ve verimli olacaklar aksi halde örgüt için sorun kaynağı haline geleceklerdir.

Gelecekteki çalışmalarda örgütsel desteğin alt boyutlarının (yönetici desteği, iş arkadaşlarının desteği ve örgüt desteği) örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri incelenebileceği gibi algılanan örgütsel desteğin öncülleri olabilecek değişkenlerinde bu desteği nasıl etkileyeceği ya da aralarındaki ilişkiler araştırma konusu olabilecektir.

ABSTRACT

A RESEARCH AIMED AT DETERMINATION BETWEEN HUMAN RESOURCES PRACTICES AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT RELATIONSHIP IN ORGANIZATIONS

Perceived Organizational Support (POS) which was popularized in the early 1990s, is conception that may have both positive and negative effect on the staff and organization. In many ways perceived organizational support can determine the continuity of an organization over the long term. This study look at relationship between human resources practices which is taken on five dimensions and perceived organizational support. An investigation has been conduct over bed and supplier industry in Kayseri. The research that was performed with 227 worker is concluded that there are positive relations between training and human resources politics practices and perceived organizational support as of dimensions and between human resource management practices and perceived organizational support as of general.

Keywords: Human Resources Practices, POS, Organization

KAYNAKÇA

- ALLEN D. G., L. M. SHORE ve R.W. GRIEFFETH (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, 29, 1, 99-118.
- BARTELL, A., “Human Resources Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking”, *Industrial&Labour Relations Review*, 57, 2, 180-203.
- BHANTHUMNAVIN, D. (2003), “Perceived Social Support From Supervisor and Grup Members’ Psychological and Situtional Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14, No.1, 79-97.
- CASSELL C, S. NADİN, M. GRAY Ve C. CLEGG (2002), “Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises”, *Human Resource Management Practices*, Vol.31, No.6, 671-692.
- CEYLAN, A. ve E P.B. ŞENYÜZ (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, Yıl.14, Sayı:44, 57-62.
- CHEW, K.H. ve F.M. HORWITZ (2004), “HRM Strategies in Practise: Case-Study Findings in Multinational Firms”, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 42, 4, 32-56.
- COOK, K.S. ve E. RICE, “Social Exchange Theory”, *Handbook of Social Psychology*, Edited by J. Deameter, Kluwer Academic/Plenum Publishes, New York, 2003.
- DECKOP, J.R., C.C. CIRKA ve L.M. ANDERSSON (2003), “Doing unto Others:The Recirocity of Helping Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, 101–113.
- EISENBERGER, R, R. HUNIINGTON, S. HUTCHISON ve D. SOWA (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.7, 500-507.
- EISENBERGER, R, P. FOSOLO ve V. DAVIS-LAMASTRO (1990), “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Comminment, and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, 51–59.

- EISENBERGER, R, J. CUMMINGS, S. ARMELİ ve P. LYNCH (1997), “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.5, 812-820.
- JOHLKE, M.C., C.L. STAMPER ve M.E. SHOEMAKER (2002), “Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support”, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 2, 116-128.
- LUI, W. (2004), “Linking Human Resource Management Practises with Important Work Outcomes”, *Doctoral Thesis, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland*, 1-114.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003a), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 18, Sayı. 2, 113-130.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003b), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 37, Sayı.4, 97-115.
- ÖZGEN, H, A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi.
- ROBINS, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall.
- ROGG, K.L, D.B. SCHMIDT, C. SHULL ve N. SCHMITT (2001), “Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction”, *Journal of Management*, 27, 431-449.
- SINGH, K. (2003), “The Effect of Human Resources Practices on Firm Performance in India”, *Human Resources Development International*, 6,1, 101-116.
- SINGH, K. (2004), “Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India”, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 42, 3, 301-317.
- WAYNE, S.J., L.M. SHORE ve C.R. LIDEN (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, 82-111.
- WRIGHT, P.M., T.M. GARDNER, L.M. MOYNIHAN ve M.R. ALLEN (2005), “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order”, *Personnel Psychology*, 58, 409-446.