



Research Article

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma^a

The Impact of Human Resources Management Practices on Job Stress: A study of Hospitality Services

Lütfi Sürücü,^b Harun Şeşen^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İnsan Kaynakları Yönetim
Uygulamaları,
İş Stresi,
Hizmet Sektörü, Otel

Tarihler :
Geliş 9 Nisan 2020
Düzeltilme geliş 21 Mayıs
2020
Kabul 29 Mayıs 2020

ÖZ

Araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetim uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu maksatla KKTC’de faaliyet gösteren 302 otel çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırma hipotezini test etmek hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarda iş stresini artırdığı göstermektedir. Araştırma, insan kaynakları yönetim uygulamalarına eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının tüm örgütler için faydalı sonuçları olmayacağı konusunda yöneticilerde farkındalık yaratmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Human Resources
Management Practices,
Job Stress,
Hospitality Sector, Hotel

Article history:
Received 9 Nisan 2020
Received in revised form 21
May 2020
Accepted 29 May 2020

ABSTRACT

The purpose of the research is to examine the impact of human resources management practices on job stress. For this purpose, a survey was applied to 302 hotel employees operating in TRNC. The obtained data were analyzed through SPSS and AMOS package programs. A hierarchical regression analysis was used to test the research hypothesis. Analysis results show that human resources management practices increase work stress in employees. The study approaches human resource management practices with a critical perspective and creates awareness among managers that human resource management practices will not yield beneficial results for all organizations.

^a Bu çalışma Lütfi Sürücü'nün "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Çıktıları: Liderin Rolü Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma" konulu tezinden üretilmiştir. İkinci yazar tez danışmanıdır.

^b Corresponding author, Dr., Avrupa Liderlik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gazimağusa, KKTC, E-mail: lutfi.surucu@elu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6286-4184

^c Prof. Dr. Lefke Avrupa Üniversitesi, İşletme Bölümü, Lefke, KKTC, E-mail: hsesen@eul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7068-2487

1. GİRİŞ

Bugünün örgütleri, hızlı teknik değişikliklerle karakterize edilen küresel rekabet ortamında bulunmaktadır. Örgütlerin hayatta kalabilmesi, bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğine ve esnekliğine bağlıdır (Ekingen, Ekemen, Yıldız, & Korkmazer, 2018; Maslakçı & Sesen, 2019). Bu doğrultuda insan kaynakları yönetim uygulamalarının (İKYU) temel amacı örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamak ve bu gibi, çalkantılı bir rekabet ortamında örgüte bir yön duygusu vermek ve yönetime yardımcı olmaktır. Önemi nedeniyle sıkça araştırma konusu olan İKYU, ağırlıklı olarak üretim sektörüne yönelik yapılmış ve hizmet sektörüne yönelik araştırmalar yeterince ilgi görmemiştir (Garg & Dhar, 2017). Aslında bu önemli bir eksiklik, çünkü modern ekonominin büyük bir parçası olan hizmet sektörü (Garg & Dhar, 2017), ülkelerin ekonomik gelişimine ve zenginliğe katkı sağlayan, dünya çapında en hızlı büyüyen (yıllık %10) sektörlerden biridir (Solvoll, Alsos, & Bulanova, 2015). Ayrıca hizmet sektörleri ülkeler için önemli bir istihdam kaynaklarıdır (Sürücü & Sesen, 2019). Bu bağlamda düşünüldüğünde hizmet sektörlerine yönelik yapılacak araştırmalar kıymetlidir.

Hizmet sektöründeki örgütler, İKYU'nun faydalı bireysel ve örgütsel sonuçlarıyla performanslarını arttırmayı amaçlamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi konusunda artan bir literatür yapısı, İKYU'nun, kişisel ve örgütsel düzeyde olumlu etkilerini savunarak, örgütler için yararlı olduğunu desteklemektedir (Chaudhuri, 2009). Bununla birlikte, İKYU'nun ana görüşü yararlı sonuçlara yönelik olduğu iddia edilse de, İKYU'nun tüm sonuçları olumlu olmayabilir. Son zamanlarda bazı araştırmacılar, İKYU'ya daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve İKYU olumlu sonuçlarının ötesinde, karanlık bir tarafının bulunduğunu göstermektedir (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013). Bu araştırmacılar, İKYU'nun çalışanlar ve örgütler için eşit derecede yararlı olarak görülmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda İKYU'nun faydalı bireysel sonuçlarına ek olarak, iş yükünün artmasına neden olduğu (Danford, Richardson, Stewart, Tailby, & Upchurch, 2008), bu durumun da yüksek işten ayrılma niyetlerine yol açan kaygı (Jensen vd., 2013) ve iş stresini artıracığı (Topcic, Baum, & Kabst, 2016) ve bu bağlamda da çalışanlarda tükenmişlik sendromunun oluşacağı belirtilmektedir (Kroon, Voorde, & Veldhoven, 2009). Bu çalışmalar, İKYU'ya karşı eleştirel bir bakış açısını

desteklemekte ve İKYU'nun karanlık tarafının da olduğunu göstermektedir (Jensen vd., 2013). Yapılan bu araştırmalar doğrultusunda İKYU'nun, çalışanlarda iş stresini artırması mümkün görülmektedir. İKYU'nun olumsuz sonuçlarına yönelik literatür henüz başlangıç aşamasındadır ve bu yönde araştırma eksikliği bulunmaktadır (Jensen vd., 2013; Topcic vd., 2016). Bu nedenle araştırma modeline iş stresi eklenmiştir. Böylelikle araştırma ile literatürde oluşan bu boşluğu gidermek ve İKYU'nun iş stresine etki etme potansiyeli hakkındaki bilginin genişletilmesine katkı sağlanabilecektir.

Literatür, yönetim tarafından tasarlanan İKYU ile çalışanlar tarafından algılanan İKYU uygulamaları arasında farklılıklar olduğunu belirtmektedir (Wright & Nishii 2012). Bu bağlamda, örgütsel düzeyde yürütülen İKYU ile ilgili geleneksel çalışmalar, çalışanların deneyim ve algılarının yeterince araştırılmaması nedeniyle sık sık eleştirilmektedir (Zhang, Di Fan, & Zhu, 2014). Gerhart, Wright ve McMahan (2000), İKYU'nun değerlendirilmesi için yöneticilerin aksine, çalışan görüşlerinin önemli olduğunu ve bilgi kaynağı olarak çalışanların kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle araştırmada yalnızca çalışanlardan veri toplanarak, çalışanların İKYU'ya bakış açısı değerlendirilmiştir.

Hizmet sektörüne yönelik yapılan bu araştırma, literatüre üç şekilde katkıda bulunmaktadır. Öncelikle İKYU'ya yönelik araştırmalar genellikle üretim sektörüne odaklanmış ve hizmet sektörüne yönelik araştırmalar kısmen göz ardı edilmiştir (Hernández-Perlines, 2016; Garg & Dhar, 2017). Bu bağlamda araştırmamızın, hizmet sektöründeki bu araştırma eksikliğinin tamamlanmasına yönelik katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İkinci katkı olarak şunlar ifade edilebilir: Literatürde insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel sonuçları (iş stresi, örgütsel bağlılık, iş tatmini) üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırma, diğer çalışmaların ötesindedir, çünkü geçmiş araştırmalarda İKYU gruplar (Örn. beceri artırıcı, motivasyon artırıcı, fırsat artırıcı İK uygulamaları) halinde incelenmiştir. Literatür "demet" içerisinde yer alan İKYU'nun çalışan davranışlarını homojen bir şekilde etkilemeyeceği ve "demet" içerisindeki bazı İKYU'nun, diğerlerine göre daha fazla etkisinin olabileceği ihtimali üzerinde durmaktadır (Batt & Colvin, 2011). Nitekim Seec ve Diehl (2017) İKYU uygulamalarının, farklı etkilere sahip olabileceğinden, bir demet olarak değil, bağımsız olarak analiz edilmesi gerektiğini önermektedir. Araştırmada bu ihtimal ortadan kaldırılmış ve İKYU'nun her bir etkisi ayrı ölçülerek, her bir

uygulamanın etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde araştırma, insan kaynakları yönetimi literatürünü genişletmektedir. Son olarak araştırmada elde edilen bulguların, hizmet sektöründe faaliyet gösteren İK yöneticilerinde İKYU'nun olumsuz sonuçlarının da olabileceği konusunda farkındalığı artıracak şekilde değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve İş Stresi İlişkisi

Modern toplumlarda ve günümüz örgütlerinde iş stresi sosyal olgulardan biridir ve işgücü verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. İş stresi, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını, tutumlarını ve çalışma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Efe, Karabal, & Sagbas, 2015). Verimliliği büyük oranda azaltan ve organizasyonlarda çatışmalara sebep olan iş stresi, yöneticilerin önemli sorunlarından biridir. Buna karşın küreselleşme, hızlı teknolojik ilerlemeler, azalan kaynaklar ve artan maliyetlerin yanı sıra uzun çalışma saatleri, yöneticilerin ve çalışanların, stresli çalışma koşullarına sahip olmalarına neden olmuştur.

İş stresi örgütlerde birçok olumsuz sonuçlara sebep olur. Yapılan araştırmalarda; Chullen (2014), iş stresinin çalışanlarda tükenmişliğin temel kaynağı olduğunu, Kim ve Barak (2015) benzer şekilde çalışanlar iş yerlerinde stres yaşadıklarında bu stresi ile başa çıkmak için çalışanın işten ayrılacağını, Garg ve Dhar (2014) iş stresi nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalacağını, Bitmiş ve Ergeneli (2012) ise çalışanların iş stresi nedeniyle motivasyonlarının azalacağını ve performanslarının düşeceğini belirtmektedir. Bu sonuçlar örgütler için önemlidir, çünkü giderek artan rekabetçi bir ortamda örgütler, uzun vadeli rekabet güçlerini geliştirmek için güçlü bir çalışan desteğine ihtiyaç duymaktadır (Suprawa, Brahmasari, & Brahmarahtih, 2018). Bu olumsuz sonuçların örgütlere maliyeti düşünüldüğünde, iş stresi örgütler için önemli bir sorun olarak görülür (Kavosi, Kordshouli, Saadabadi, & Ghorbanian, 2018). Bu nedenle pek çok araştırmacı, iş stresini etkileyen faktörler üzerine çalışmalar yürütmüş ve iş stresinin öncüllerini belirlemeye çalışmıştır.

İKYU ve iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik ampirik araştırmalar henüz başlangıç aşamasındadır. İKYU araştırmacıları, iş stresini araştırmak için iş talepleri-kaynakları modelinden sıklıkla faydalanır (Topcic vd., 2016; Kang & Kang, 2016). İş talepleri-kaynakları modelinin merkezinde, her

mesleğin, iş stresiyle ilişkili kendine özgü risk faktörlerine sahip olabileceği ve bu faktörlerin iki genel kategoride (iş talepleri ve iş kaynakları) sınıflandırılabilirliği düşüncesi vardır. İş talepleri ve iş kaynakları, örgüt içerisinde farklı şekillerde olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olur (Demerouti & Bakker, 2011). Bu modele göre iş talepleri, olumsuz bir sürecin başlatıcısı, iş kaynakları ise, motivasyon sürecinin başlatıcısıdır. Araştırmacılar, İKYU'yu çalışanlar için, anlamlı ve yeterli kaynak ve aynı zamanda iş taleplerini artıran bir uygulama olarak kabul ederler (Monnot & Beehr, 2014; Sürücü & Sesen, 2019).

İş talepleri, sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba ve beceri gerektiren, bu nedenle de belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. Örneğin, yüksek bir çalışma baskısı ve elverişsiz bir fiziksel ortam zorlu iş talepleridir. Bitmiş ve Ergeneli (2012), işe bağlı stresin, esnek olmayan çalışma saatleri, aşırı zaman baskısı, ağır iş yükü, çok fazla veya çok az verilen sorumluluklar, çalışanlara fırsatların az tanınması gibi çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Malik, Wan, Ahmad, Naseem ve Rehman (2015), iş stresinin oluşum sürecinde, çalışanların ihtiyaçları ile elindeki kaynakların eşleşmemesi (iş talepleri ve kaynakları) ve iş yükünün çok olmasının etkili olduğunu belirtmektedir. Kavosi vd. (2018) ise yaptıkları meta analiz çalışmada 2000-2012 yılları arasında yapılan 637 araştırmayı incelemiş ve iş stresi üzerindeki en etkili faktörün iş yükü olduğunu ve iş yükü arttıkça iş stresinin artacağını belirtmişlerdir. Araştırmalar doğrultusunda çalışanlar iş talepleri yerine getirmek için yüksek bir çaba harcadığında ve yeterli kaynak sunulmadığında iş stresi yaşayabilecekleri söylenebilir.

İKYU'nun iş stresi ile ne zaman ve nasıl ilişkili olduğu konusunda ortak bir görüş hâkim değildir (Jensen vd., 2013). İKYU konusunda artan literatür, İKYU'nun bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini savunarak İKYU'nun örgütler için yararlı sonuçlar sağladığını belirtmektedir (Chaudhuri, 2009; Sürücü & Sesen, 2019). Bununla birlikte, İKYU'nun ana görüşünün yararlı sonuçlara yönelik olduğu iddia edilse de, İKYU'nun çalışanlarda iş yükünü artıracak için tüm sonuçları olumlu değildir (Topcic vd., 2016). Son araştırmalar, gerçekliğe karşı meydan okuyarak, İKYU üzerine daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmış ve olumlu sonuçların ötesinde, İKYU'nun karanlık bir tarafının da bulunduğunu göstermiştir (Jensen vd., 2013). Kroon vd. (2009) İKYU ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Godard (2001) İKYU'nun stresli bir

çalışma ortamına neden olabileceğini, Jensen vd. (2013) ise faydalı bireysel sonuçlara ek olarak, İKYU, işten ayrılma niyetlerine yol açan kaygıya neden olabileceğini belirterek, İKYU'nun olumsuz sonuçları olabileceğini tespit etmiştir. Bu bulgular, İKYU'nun çalışandan beklentilerini artırarak iş taleplerini ve iş yoğunluğunu artıracaklarını ve böylelikle iş stresinin artmasına sebep olabileceğini göstermektedir (Godard, 2001; Jensen vd., 2013).

İKYU ile iş stresine yönelik son dönemdeki ampirik araştırmalar incelendiğinde aralarındaki ilişkiye yönelik farklı iki bakış açısının olduğu ve araştırma bulgularında farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu farklılık, İKYU'nun iş taleplerini artırmasının yanı sıra İKYU'nun örgüt içinde birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. İKYU'nun çalışanlar tarafından tutarsızlık olarak uygulandığı algısı çalışanlarda iş stresini artırabilir (Zhang vd., 2014; Lewicka & Krot, 2015). Bu konuda Kang ve Kang (2016) İKYU'nun yönetim tarafından birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulandığında, çalışanlarda iş stresini azaltacağını aksi durumunda iş stresini artıracaklarını belirtmektedir.

Mevcut literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda araştırılmak üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

Hipotez: *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları çalışanlarda iş stresini artırır.*

3. YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Li ve Hsu (2016) otel zincirinin bir üyesi olan büyük otellerin, profesyonel yönetim anlayışına ve geniş kaynaklara sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda araştırma için uygun bir evren olarak İKYU uygulamalarının etkin olarak uygulandığı değerlendirilen otel zincirinin bir üyesi olan beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. KKTC'de faaliyet gösteren beş otele anket uygulaması yapılmıştır. Otellerin İK yöneticileri ile görüşülmüş ve gerekli izinler alındıktan sonra çalışanlara; verilerin yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağı ve isimlerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Cevap oranını arttırmak ve çalışanlarda endişeyi azaltmak için kapalı zarfta anketler teslim edilmiş ve anketleri toplamak için özel olarak hazırlanan anket kutularına, kapalı zarfta bırakılması istenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak gönüllülük esasına göre kapalı zarfta dağıtılan 550 anketten 355 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır (%64). 355 anket incelenerek hatalı ve eksik doldurulan 53 anket araştırma kapsamı

dışında bırakılmış ve araştırma 302 anket verileri üzerinden tamamlanmıştır. Anket çalışmasına katılmayanlarda (%36) herhangi bir ön yargının olup olmadığını anlamak için Rogelberg ve Stanton'ın (2007) önerdiği yöntem kullanılmıştır. İK yöneticilerinin yardımıyla araştırmaya katılan ve katılmayanların demografik özellikleri analiz edilmiş, yapılan karşılaştırmalı analizde iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, dolayısı ile bir ön yargının bulunmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait İstatistiki Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	182	60,26
Kadın	120	39,74
Medeni durum		
Evli	119	39,40
Bekâr	183	60,60
Yaş grubu		
25 yaş ve altı	75	24,83
26-30 yaş arası	154	51,00
31 yaş ve üzeri	73	24,17
Eğitim durumu		
İlköğretim	51	16,89
Ortaöğretim	167	55,30
Önlisans	46	15,23
Lisans	38	12,58
İş Tecrübesi		
1 yıldan az	66	21,85
1-5 yıl arası	160	52,98
6 yıl ve üzeri	76	25,17
Toplam	302	100,00

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan katılımcılardan 182 (%60,26)'sinin erkek, 120 (%39,74)'ünün kadın, 119 (%39,40)'nın evli, 183 (%60,60)'nın bekâr olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 51 (%16,89)'u ilköğretim, 167 (%55,30)'u ortaöğretim, 46 (%15,23)'ü önlisans, 38 (%12,58)'i lisans mezunudur. 25 yaş ve altı çalışan sayısı 75 (%24,83), 26-30 yaş arası çalışan sayısı 154 (%50,99), 31 yaş ve üzeri çalışan sayısı ise 73 (%24,17)'dir. Katılımcıların büyük bir oranının 30 altında (%75,83) ve 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olduğu (%50,33) görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler üç bölümden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak 5 ifade, ikinci bölümünde katılımcıların insan kaynakları yönetim uygulamalarına yönelik algılarının tespitine yönelik

olarak 22 ifade ve üçüncü bölümde ise iş stresini tespit etmeye yönelik olarak 4 ifade bulunmaktadır. Anket formunu 31 maddeden oluşmaktadır.

Demografik özellikler: Katılımcıların yaş, medeni durumu, eğitim ve iş tecrübesini belirlemek üzere 5 ifadeden oluşmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları: İnsan kaynakları yönetim uygulamaları bu araştırmanın bağımsız değişkenidir. İlgili yazındaki ölçekler incelenerek Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen altı boyutlu (eğitim, ücret, ödüllendirme, iletişim, performans değerlendirme, kariyer) 22 maddelik ölçek kullanılmıştır. 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeğe ait örnek ifadeler; “Şirketimizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir”, “Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir”, “Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım”, “Mevcut performans değerlendirme sistemimde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum” ve “Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir” şeklindedir.

İş Stresi: İş stresi araştırmanın bağımlı değişkenidir ve ilgili literatür incelenerek, çalışanlarda algılanan iş stresini ölçmeye yönelik olarak Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından tek boyutlu olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Küçükusta (2007) tarafından yapılmış ve ölçek güvenilirliği 0,76 olarak bildirilmiştir. 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeğe ait örnek ifadeler; “Yoğun bir gerilim altında çalışıyorum.”, “Farklı bir işim olsaydı, sağlığım

daha iyi olurdu.”, “Burada yapılan işlere öfkeleniyorum ve rahatsız oluyorum.” ve “Çok çabuk yoruluyorum gibiyim.” dir.

3.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapısal geçerliği analiz etmek için veriler, temel bileşenler analizi yöntemiyle (Principle Component Analyses) dik döndürme tekniklerinden varimax tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) test sonuçlarının (İKYU: 0,905, İş Stresi: 0,805) 0,7'den büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Barlett küresellik testi sonucunun (İKYU: $X^2(231) = 3850,094$, $p < 0,001$, İş Stresi: $X^2(6) = 587,607$, $p < 0,001$) anlamlı olması araştırma kapsamına alınan değişkenlerin ifadeleri arasındaki korelasyon ilişkisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick, Fidell, & Ullman 2007).

İKYU'larına yönelik yapılan faktör analizinde, bir ifadenin çapraz yüklenmesine rağmen yükler arasında 0,3 fark olması ve büyük faktör yükünü doğru faktörde altında olması nedeniyle araştırma kapsamı dışına alınmamıştır. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak, özdeğeri 1'den büyük olanların bir faktör oluşturulması sağlanmış ve böylelikle altı faktörlü yapının uygun olacağı görülmüştür. Bu kapsamda birinci faktör toplam varyansın %14,168'ini, ikinci faktör %13,045'ini, üçüncü faktör ise %11,083'ünü, dördüncü faktör %9,679'unu, beşinci faktör %7,437'sini ve altıncı faktör %6,810'nu açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise % 62,222'dir. Maddelerin faktör yükleri 0,553 ve üzerindedir.

Tablo 2: Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yük Aralıkları	Varyans	Cronbach alfa	AVE	CR
Ücret Sistemi	4	0,578-0,851	14,168	0,86	0,514	0,839
Ödüllendirme	5	0,609-0,671	13,045	0,86	0,513	0,777
Performans Değ.	3	0,553-0,777	11,083	0,79	0,512	0,800
Kariyer Sistemi	3	0,607-0,793	9,679	0,83	0,513	0,809
İletişim ve Kar. Kat.	5	0,558-0,724	7,437	0,83	0,501	0,765
Eğitim Uyg.	2	0,701-0,741	6,810	0,73	0,520	0,684
İKYU	22	0,553-0,851	62,222	0,93	0,497	0,94
İş Stresi	4	0,751-0,856	62,517	0,87	0,624	0,869

İş stresine yönelik yapılan faktör analizinde faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak, özdeğeri 1'den büyük olanların bir faktör oluşturulması sağlanmış ve böylelikle tek faktörlü yapının uygun olacağı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans ise % 62,517'dir. Maddelerin faktör yükleri 0,751 ve üzerindedir. Geçerlik ve güvenilirliğe yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, değişkenlerin; ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,5'den büyük olması ve birleşik güvenilirlik (CR) değerinin, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ilgili ölçeklerin yakınsak geçerliliğinin olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Bu bulgulara ilave olarak Cronbach alfa değerlerinin 0,7 ve üzerinde olması ölçeklerin iç tutarlılığı olduğunu ve araştırma kapsamında ölçeklerin kullanılabilirliğini göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinden sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğinin altı boyutlu yapısını (CMIN/DF 4,124, GFI 0,958, NFI 0,973, CFI 0,985, RMSEA 0,054), iş stresi ölçeğinin ise tek boyutlu yapısını (CMIN/DF 2,177, GFI 0,969, NFI 0,969, CFI 0,972, RMSEA 0,065) doğrulamaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve kuvvetini belirlemek için SPSS 23 paket programı yardımıyla Pearson

momentler korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular ve değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3' te sunulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde ücret sisteminin ile iş stresi arasında korelasyonun ($r = 0,078$, $p > 0,05$) olmadığı, bunun dışında tüm değişkenlerin birbiri ile $r = 0,143$, $r = 0,815$ arasında değişken korelasyonu olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırma Hipotezinin Testi

İnsan kaynakları uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin ilk aşamasında demografik değişkenler (yaş, cinsiyet ve çalışma süresi) iş stresi üzerindeki etkisi kontrol altına alınmış ve ikinci aşamada modele bağımsız değişken dâhil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

Demografik değişkenler kontrol altında iken İKYU'nun çoklu yapısının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta = 0,291$, $p = 0,001$) bir etkisinin olduğu ve İKYU'nun alt boyutlarından iletişim ve kararlara katılım uygulamasının iş stresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin ($\beta = 0,104$, $p = 0,009$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular dışında; ödüllendirme ($\beta = 0,026$, $p = 0,736$), ücret ($\beta = -0,157$, $p = 0,055$), eğitim ve geliştirme ($\beta = 0,144$, $p = 0,175$), kariyer ve terfi ($\beta = 0,094$, $p = 0,230$) ve performans değerlendirme ($\beta = 0,070$, $p = 0,379$) uygulamalarının iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

	Ort.	SS	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Ödüllendirme	3,76	0,74	1						
2.Ücret Sistemi	3,86	0,76	0,606**	1					
3.Eğitim Uyg.	3,84	0,82	0,575**	0,635**	1				
4.Performans Değ.	3,86	0,77	0,488**	0,399**	0,591**	1			
5.İletişim ve Kar. Kat.	3,93	0,70	0,467**	0,471**	0,428**	0,546**	1		
6.Kariyer Sistemi	3,88	0,88	0,537**	0,445**	0,472**	0,576**	0,601**	1	
7.İKYU	3,86	0,59	0,815**	0,770**	0,750**	0,744**	0,780**	0,778*	1
8.İş Stresi	3,59	0,89	0,143*	0,078	0,171**	0,209**	0,223**	0,219**	0,221**

** $p < 0,05$, * $p < 0,1$, (n=302)

Tablo 4: Regresyon Sonuçları

	Standardize		
	β	SH	p
Ödüllendirme → İş stresi	0,026	0,095	0,736
Ücret → İş stresi	-0,157	0,094	0,055
Eğitim ve Geliştirme → İş stresi	0,144	0,090	0,175
Performans Değerlendirme → İş stresi	0,070	0,092	0,379
İletişim ve Kararlara Kat. → İş stresi	0,104	0,099	0,009
Kariyer ve Terfi → İş stresi	0,094	0,080	0,230
İKYYU → İş stresi	0,291	0,086	0,001
F	3,434		
R²	0,745		

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son dönemdeki amprik araştırmalar İKYU'ya yönelik iki farklı görüşü ortaya koymaktadır. İlk bakış açısı İKYU'nun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırarak iş stresini azaltacağı yönünde, diğer bir bakış açısı ise, İKYU'nun iş taleplerini ve iş yoğunluğunu artırarak iş stresini artırdığını belirtmektedir. Literatürdeki bu çelişki, İKYU'nun iş stresi üzerindeki etkisine yönelik araştırmaları gerekli kılmaktadır. Araştırma, iş stresini etkileyen faktörleri daha iyi anlamak ve iş stresi literatürünü genişletmek maksadıyla İKYU'nun iş stresi üzerinde pozitif etkisi olduğunu önermiş ve test etmiştir. Araştırma sonuçları İKYU'nun çoklu yapısının çalışanlarda iş stresini artırdığını göstermektedir. Ana bulgular aşağıdaki gibidir.

Araştırma bulgularına göre İKYU'nun çoklu yapısı iş stresini artırmaktadır. Bu beklenmeyen bir sonuçtur. Aslında örgütler, İKYU vasıtası ile insan sermayelerini geliştirmeye ve örgüt performansını artırmayı amaçlamaktadır. Birikmiş amprik literatür İKYU'nun çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırdığı ve sosyal sermayeyi geliştirerek örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini belgelemektedir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). Bu çalışma olumlu olarak değerlendiren birçok araştırmanın aksine, İKYU'nun olumsuz sonuçlarının da olabileceğini ve çalışanlarda iş stresini artırdığını göstermektedir. Nitekim yakın tarihli araştırmalar “gerçekliğe karşı söylemlere” meydan okuyarak, İKYU'nun “karanlık tarafını” vurgulamaktadır. Literatürde

İKYU'nun olumsuz örgütsel sonuçları olabileceğine dair kısıtlı araştırma bulunmaktadır (Jensen vd. 2013; Godard, 2001; Topcic vd. 2016). Mevcut bu araştırma İKYU ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kuramsallaştırıp, amprik olarak test ederek, ortaya çıkan bu literatür akışına ilave bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırma, İKYU'nun benimsemesi ve uygulanmasından ortaya çıkan olumsuz sonuçlarının olabileceğini savunan bir paradigma oluşturur.

İKYU'nun iş stresini artırmasının iki sebebi olabilir. Öncelikle İKYU'nun uygulanış biçimi bu sonuçların elde edilmesinde önemli bir etkidir. Zhang ve diğerleri (2014) İKYU'nun “yönetim merkezli” ve “kar odaklı” olmak üzere iki şekilde uygulandığını belirtmektedir. İKYU'nun yönetim merkezli uygulanması bir kazan-kazan metodudur. Bu şekilde uygulanan İKYU çalışanların gelişimine, iş-yaşam dengesine ve refahına önem vererek ekonomik performansı artırır. Bu durumda karşılıklı kazanımlar söz konusudur. Kar odaklı uygulanan İKYU ise çelişkili sonuçlar verir. Bu tür örgütlerde, İKYU, çalışanların refahı pahasına uygulanabilir. Temel amaç örgütün kar elde etmesidir. Bu tarz İKYU'yu benimseyen örgütler çalışanlarının sürekli yüksek performans göstermesini bekler ve çalışanlarda iş yükünün artmasına sebep olur (Danford vd., 2008). Artan iş yükü ve performans beklentisi çalışanlarda iş stresinin oluşmasının temel nedenidir.

İKYU'nun iş stresini artırmasının diğer bir nedeni ise çalışanların İKYU'ya yönelik algıdır. Literatür, amaçlanan İKY uygulamaları (yönetim tarafından tasarlananlar), gerçek İKY uygulamaları

(yönetim tarafından uygulananlar) ve algılanan İKYU uygulamaları (çalışanlar tarafından) arasında farklılıklar olduğunu belirtmektedir (Wright & Nishii 2012). Dolayısı ile temel amacı olumlu sonuçlar elde etmek olan İKYU'nun doğru olarak uygulanmaması ya da çalışanlar tarafından yanlış anlaşılması olumsuz sonuçlar doğurur. Nitekim çalışanlarda olumlu psikolojik tepkileri oluşturacak olan yalnızca çalışanların İKYU'ya yönelik algılarıdır. Araştırma sonucunda İKYU'nun bazı alt boyutlarının (ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemleri) iş stresi üzerinde etkisinin olmaması ve İKYU'nun çoklu yapısının iş stresini artırmasına yönelik bulgu, çalışanların İKYU'yu doğru bir şekilde algılayamadığını ya da kendine özgü şekillerde yorumladığını gösterir.

Araştırmada İKYU'nun alt boyutlarından; ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemlerinin iş stresi üzerinde kesin bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bu İKYU uygulamalarının çalışanlar tarafından avantaj ya da dezavantaj olarak algılanmadığını ve dolayısı ile iş stresi üzerinde etkili olmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca bu sonuçlar, çalışmada kullanılan örneklemden kaynaklanabileceği gibi İKYU'nun çalışanlar tarafından doğru olarak algılanmadığından da kaynaklanmış olabilir. İKYU ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunda net bir anlayışın olmaması bu uygulamaların hedeflerine ulaşmasına engeldir. Nitekim örgüt çalışanlarının İKYU algılarındaki yetersizlik İKYU'ya yönelik yapılan araştırma sık sık eleştirilmektedir (Zhang vd., 2014).

İKYU'nun alt boyutlarından iletişim ve kararlara katılım uygulamaları iş stresini artırmaktadır. Bu bulgu Topcic vd.'nin (2016) araştırma sonuçları ile paraleldir ve çalışanın kararlara katılımının ve iletişimin artmasıyla iş stresinin artacağını göstermektedir. Beklentilerin aksine elde edilen bu bulgunun temel nedeni araştırmanın yapıldığı dönemle ve çalışanların kişisel yapılarından kaynaklı olabilir. Araştırma, turizm sektöründe yoğunluğun olduğu ve otellerin bu yoğunluğu karşılamak için daha çok geçici işlerin çalıştırıldığı yaz döneminde yapılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların çoğu genç ve tecrübesiz çalışanlardan oluşmaktadır. İletişim eksikliği olan ve yüksek karar enlemine sahip olmayan çalışanların önemli kararların verildiği toplantılara katılması çalışmada kaygı ve aşırı rol yüklenmesine sebep olabilir. Dolayısı ile çalışanlar yanlış bir karar vermektense kararlarının sonuçlarından endişe duyarlar. Çalışanların yaşadıkları bu endişe ve korku, çalışanlar arasında iş stresi düzeyini artırabilir.

Bununla beraber karar alma sürecine katılım, çalışanın rolünde bir değişiklik gerektirir. Bir çalışanın rolünü liderlik ve sorumluluk özellikleriyle zenginleştirmek, çalışanlarda algılanan stres düzeylerini artırabilecek rol karışıklığına veya ilave iş özelliklerinin artmasına neden olabilir.

İletişim ve kararlara katılım uygulamalarının iş stresini artırmasının diğer bir nedeni ise karar alma sürecine katılımın, çalışanın daha çok çalışmasına yol açmasıdır. Kararlara katılım uygulaması ile beraber çalışanlar örgütün geleceğine ve işleyişine dair kararlara ortak olur. Bu durum çalışanlarda örgüte karşı güçlü bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu yaratır. Karşılıklılık normu perspektifinden bakıldığında çalışan bu sorumluluğu yerine getirmek için daha fazla çalışır. Fakat aldığı sorumluluğu yerine getirememesi korkusu ya da yanlış kararlar alınmasına sebep olma hissi çalışanın stresini artırır. Bununla beraber kendisinin uygun bulmadığı ama çoğunluğun kabul ettiği kararları uygulamak çalışmada doğruluğuna inanmadığı bir işin yapılması anlamına gelir ve bu da iş stresini artırabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen en ilginç sonuçlardan birisi ise; iletişim ve kararlara katılım uygulamaları, iş stresinin %5,0'ını açıklarken, çok boyutlu olan İKYU iş stresinin %7,6'sını açıklamasıdır. Bu sonuç, diğer İKYU'nun (ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer gelişim ve terfi sistemlerinin) ayrı ayrı uygulanmasıyla, iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, birlikte uygulandığında ise iş stresinin artmasında katkılarının olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Kang ve Kang'ın (2016) çalışanların İKYU'nun yönetim tarafından tutarlı ve uyumlu bir şekilde uygulanması gerektiğini, aksi halde olumsuz sonuçlarının oluşacağı fikri ile özdeşleşmektedir. Dolayısı ile elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma yapılan sektördeki İKYU uygulamalarının birbiri ile uyumlu olmadığını ve bu nedenle çalışanlar üzerinde iş stresini artırıcı bir rolü olduğunu söyleyebiliriz.

İKYU'nun stres artırıcı potansiyeli, geçmişte teorik hale getirilmiş olmasına rağmen, İKYU ve stres arasındaki ilişkinin ampirik değerlendirmeleri henüz başlangıç aşamasındadır (Topcic vd., 2016). Bu nedenle literatürde İKYU'nun iş stresi ile nasıl ve neden ilişkili olduğu yeterince açık değildir. Bhatti, Shar, Shaikh ve Nazar (2010) iş stresinin özel yaşamın bir sonucu da olabileceğini belirtse de genel stresin yaklaşık %67'sinin iç faktörlerden kaynaklanacağını ifade etmektedir. Araştırma bulgusu iç faktörlerden olan İKYU'nun stresi artırıcı potansiyeli hakkında bu anlayışımızı artırmaktadır. Ayrıca, İKYU'yu olumlu olarak

değerlendiren çoğu araştırmanın aksine, bu çalışma İKYU'nun iş stresi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstererek, İKYU'nun karanlık tarafını vurgulayan literatüre katkıda bulunur. Bu sonuçlar, İKYU'nun sadece bireysel ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemediğini, aynı zamanda çalışanların refahı için en büyük tehditlerden birini oluşturan ve örgütlere önemli maliyetler yaratan strese neden olabileceğini göstererek insan kaynakları yöneticilerini ve bu konuda araştırma yapan araştırmacıları bilgilendirir. Elde edilen bulgular doğrultusunda İKYU'nun mutlaka işveren ve çalışanlar için bir kazan-kazan projesi olmadığını ve örgütün başarısını etkileyen çalışanlar için belirli riskler taşıdığını söyleyebiliriz. Özellikle kısa dönem çalışan işçilerin yoğun olduğu (konaklama sektöründe olduğu gibi) ve düşük maaş politikası belirleyen örgütlerde insan kaynakları uygulamalarından istenen sonuçlarının alınmaması muhtemeldir.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken araştırmanın yapıldığı örneklem dikkate alınmalıdır. Araştırma, konaklama sektöründe geçici işçilerin yoğun olarak çalıştığı yaz döneminde yapılmış ve veriler yalnızca çalışanlardan elde edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda yöneticilerin de araştırmaya dâhil edilmesi ve farklı zamanlarda (yaz, kış gibi) toplanacak veriler üzerinden karşılaştırma yapılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı sağlayacaktır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Batt, R. & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695.
- Bhatti, N., Shar, A. H., Shaikh, F. M. & Nazar, M. S. (2010). Causes of stress in organization, a case study of Sukkur. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 3-14.
- Bitmis, M. G. & Ergeneli, A. (2012). The moderating effect of work stress on the relationships between dimensions of leader member exchange and job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 112-120.
- Chaudhuri, K. (2009). An empirical quest for linkages between HPWS and employee behaviors—A perspective from the non managerial employees in Japanese organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53(1), 621-635.
- Chullen, C. L. (2014). How does supervisor burnout affect leader-member exchange? A dyadic perspective. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(5), 1113.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 385-396.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Efe, M. N., Karabal, C. & Sagbas, M. (2015). An applied analysis on organizational stress management and the effect of stress on job performance of public sector staff 1. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 57.
- Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A. & Korkmazer, F. (2018). The Effect of Intrapreneurship and Organizational Factors on the Innovation Performance in Hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62.
- Garg, S. & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational

- commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gerhart, B., Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, 54(4), 776-805.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724.
- Jensen, J. M., Patel, P. C. & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Kang, S.W. & Kang, S.D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(10), 1719-1731.
- Kavosi, Z., Kordshouli, H. R., Saadabadi, M. Z. & Ghorbanian, A. (2018). The factors related to the employees' job stress: A meta-analysis. *Journal of Health Management and Informatics*, 5(4), 145-151.
- Kim, A. & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, 52, 135-143.
- Kroon, B., Van de Voorde, K. & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi*, SBE, İzmir.
- Lewicka, D. & Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480.
- Li, M. & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A. & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1897.
- Maslakci, A. & Sesen, H. (2019). Multicultural personality traits and employee-perceived service quality in the hospitality industry: The mediating role of cross-cultural psychological capital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 65, 60.
- Monnot, M. J. & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Rogelberg, S. G. & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. 195-209.
- Seeck, H. & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944.
- Solvoll, S., Alsos, G. A. & Bulanova, O. (2015). Tourism entrepreneurship-review and future directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 120-137.
- Suprawa, T. A., Brahmasari, I. B. & Brahmartih, I. A. (2018). Effect of competence, leader-member exchange and teamwork on work discipline, job stress and their impact on employee performance of construction company in East Java, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 67-78.
- Surucu, L. & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

- Topcic, M., Baum, M. & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2012). Strategic human resource management and organizational behaviour: Exploring variance as an integrating framework. *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, 97-110.
- Zhang, M., Di Fan, D. & Zhu, C.J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.