Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Y.2014, C.19, S.2, s.89-106.

Suleyman Demirel University
The Journal of Faculty of Economics
and Administrative Sciences
Y.2014, Vol.19, No.2, pp.89-106.

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞGÖREN KATILIMI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞ ZENGİNLEŞTİRME VE GÜÇLENDİRMENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

# THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON EMPLOYEE INVOLVEMENT: MODERATING EFFECTS OF JOB ENRICHMENT AND EMPOWERMENT

**Yrd. Doç. Dr. Müfide Şule EREN**[1]
**Emrah TOKGÖZ**[2]
**Öğr. Gör. Onur SAYLAN**[3]

## ÖZET

*Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi, işgören katılımı, güçlendirme ve iş zenginleştirme değişkenleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış, veriler Marmara Bölgesi'nin doğusunda üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) beyaz yakalı çalışanlarından elde edilmiştir. Anketler, toplam 700 çalışana dağıtılmış, geri dönen 310 anketten 307'si (% 44) analize dahil edilmiştir. Çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları yönetimi, işgören katılımı, güçlendirme ve iş zenginleştirme değişkenleri arasındaki ilişkileri ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisinde iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Araştırma modelinin sonuçlarına göre; stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeninin iş zenginleştirme, güçlendirme ve işgören katılımı değişkenleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri vardır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisinde iş zenginleştirme ve güçlendirmenin düzenleyici etkisi bulunmaktadır..*

***Anahtar Kelimeler**: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Güçlendirme, İş Zenginleştirme, İşgören Katılımı, KOBİ.*

***Jel Kodları:** M54, M12, L20.*

## ABSTRACT

*In this research, the relationships between the variables of strategic human resources management (SHRM), empowerment, job enrichment and employee involvement were investigated using structural equation model (SEM). Questionnaire was used as data collection method and data was gathered from white collar employees of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) operating in manufacturing industry in the east part of Marmara Region. The questionnaires were distributed to total 700 employees and 307 (44%) of 310 questionnaires responded were analyzed. Subject of this study is to reveal the relationships between strategic human resources management, employee involvement, empowerment and job enrichment and the moderator role of empowerment and job enrichment on the effect of SHRM on employee involvement. According to the results of the research model; SHRM variable has significant and positive effects on empowerment, job enrichment and employee involvement. In addition, empowerment and job enrichment play moderator role on the effect of SHRM on employee involvement.*

[1] Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eren.sule@gmail.com
[2] Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, emrahtokgoz@yahoo.com
[3] Balıkesir Üniversitesi, Bandırma Meslek Yüksekokulu, onursaylan@balikesir.edu.tr

***Key Words**: Strategic Human Resources Management, Empowerment, Job Enrichment, Employee Involvement, SMEs.*

***Jel Codes:** M54, M12, L20.*

## 1. GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda rekabet stratejilerini destekleyecek ve örgütsel amaçlara ulaşacak şekilde kullanılmasına odaklanmasıdır (Huselid vd., 1997; Becker ve Huselid, 1999; Richard ve Johnson, 2001). Örgütsel amaçlara ve rekabet avantajına ulaşmada işletmeler için en önemli unsur çalışanlardır. Bu nedenle stratejik İKY'nin önemi günden güne artmaktadır (Barney ve Wright, 1998; Werbel ve DeMarie, 2005). Örgütlerde insan kaynağının yıllar içerisinde artan öneminden dolayı yöneticiler, problem çözme ve karar verme süreçlerini içeren yönetim anlayışlarını, işgörenlerin de katılımı ile oluşturdukları yeni yapısal ve yönetsel sistemler ile değiştirmeye başlamışlardır. Sözü edilen yeni yönetim anlayışlarından birisi de işgören katılımıdır. Çünkü işgören katılımı, yönetici ile yönetilen arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması anlamına gelen, yönetim ile işgörenler arasındaki yönetsel faaliyetleri etkileyen karar verme süreçlerine işgörenlerin katılımı veya bu süreçlerde görev almaları şeklinde tanımlanmıştır. İşgören katılımını benimseyen örgütlerde çalışan işgörenler kendi potansiyellerinin zirvesine, işletmeler ise faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajını elde edebilecek kabiliyetlere ulaşabilirler (Pun vd., 2001:96).

Personeli güçlendirme ve iş zenginleştirme değişkenlerinin kavramsal ve uygulamalı tartışmaları son zamanlarda ilgili literatürde ele alınmaktadır. Bu nedenle iş zenginleştirme ve güçlendirme, stratejik İKY'nin işgören katılımı üzerindeki etkisinde aracı değişkenler olarak düşünülmüştür. İşgörenin güçlendirme derecesinin artması, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri, uygulamaları ve kendi kendilerini veya takım üyelerinin birbirini kontrol etmeleri anlamını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, güçlendirme ile iş zenginleştirme arasında bir ilişki olduğu da görülebilir (Koçel, 2011:414). İş zenginleştirme kavramı birçok yönden güçlendirme kavramı ile benzemekle birlikte ikisi farklı kavramlardır (Niehoff vd., 2001:97; Akçakaya, 2010:154). Başka bir açıklamayla, güçlendirme, işgörenlerin algılamalarına odaklanırken iş zenginleştirme işin kendisine odaklanır. Güçlendirmede işgörenin kendi çalışma koşullarını şekillendirme gücü varken, iş zenginleştirme bu özellikleri içermez. İş zenginleştirme ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz, güçlendirme ise üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından doğrudan doğruya etkilenir. Güçlendirme ile iş zenginleştirme birçok yönüyle birbirine benzemekle birlikte iki kavram arasında kesin farklılıklar bulunmaktadır (Bolat, 2008:108).

Güçlendirme ile iş zenginleştirme arasında bazı ortak özellikler olduğu literatürde vurgulanmıştır. Bazı yazarlar güçlendirmenin iş zenginleştirme olarak tanımlanması görüşünü kabul etmişlerdir (Gazzoli vd., 2012:4). Literatürde her iki uygulamanın da çalışanlara özerklik (Munjuri, 2011:193; Chenevert ve Tremblay, 2009:742) ve sorumluluk (Robbins vd., 2002:422) verilmesiyle gerçekleştiğinden bahsedilmiştir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanların motivasyon (Öğüt vd., 2004:287) ve bağlılıklarında (Kuo vd., 2010:25) artış olacağı ve sözü edilen bu uygulamaların çalışanlara iş tatmini sağlayacağı vurgulanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005:27).

Bu çalışmada stratejik İKY bağımsız, işgören katılımı ise sonuç niteliğinde bir bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle literatürde stratejik İKY ile işgören katılımı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığını gösteren teorik ve

uygulamalı çalışmalar incelenmiştir (McMahan vd., 1998; Pichler vd., 2008; Jimoh vd., 2011; Abutayeh ve Al-Qatawneh, 2012). Daha sonra iş zenginleştirme ile işgören katılımı arasındaki ilişkileri (Parker, 1998; Cheng ve Lu, 2012; Pun vd., 2001; Wood ve Wall, 2007; Mahajan vd., 2012) ve son olarak da güçlendirme ile işgören katılımı arasındaki ilişkileri ortaya koyan teorik ve uygulamalı çalışmalar (McMahan vd., 1998; Koçel, 2007; Munjuri, 2011; Jiang vd., 2012; Gazzoli vd., 2012) incelenmiştir. Bu çalışmalardan hareketle; stratejik İKY'nin işgören katılımı üzerindeki etkisinde iş zenginleştirme ve güçlendirmenin aracılık etkisini göstereceği bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin son yirmi beş yılda yayınlanmış olan çalışmalarda araştırmacılar, artan işgücü eğitim düzeyleri, büyük ekonomik dalgalanmalar ile imalat sektöründe artan küresel rekabet ve büyük teknolojik değişim nedeniyle ABD şirketlerinin, özellikle Japonya ve Almanya karşısında küresel rekabet gücünü koruyabilmesi için, yeni üretim teknolojisi ve istihdam sistemleri denemelerini tanımlamak ve desteklemek için çalışmıştır (Marler, 2012:6). Bu süreç içerisinde stratejik İKY literatürü gelişmiş, bugüne kadar birçok teorik bakış açısını üzerine çekmiş ve bu alanda deneye dayalı önemli sonuçlar elde edilmiştir. Stratejik İKY mevcut insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan tartışmalarda önemli bir rol oynamaktadır ve gelecekte de bunun devam edeceği konusunda uzlaşma bulunmaktadır (Festing, 2012:38).

Stratejik İKY, "firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, insan kaynakları dağılım ve faaliyetlerinin planlı bir resmi" olarak tanımlanabilir (Wright ve McMahan, 1992:298). Bu tanım stratejik İKY'nin en az dört bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Birinci bileşende bir kuruluşun stratejik olarak desteklenebilir rekabet avantajı sağlaması için insan kaynaklarının birincil kaynak olduğu üzerinde durulmaktadır. İkincisinde, faaliyetler kavramı ile İK program, politika ve uygulamaları ile firmada çalışanların rekabet avantajı sağlamak için yönetilebileceği vurgulanmaktadır. Üçüncüsünde, resim ve plan ile stratejik hedef ve sürecin uyumu tanımlanmaktadır. Burada uyumun hem dikey (örgütün stratejisi ile) hem de yatay (birbirleriyle uyumlu tüm İK faaliyetleri) yönünün olabileceğine dikkat çekilmiştir. Bu tanım içindeki dördüncü bileşen ise, insanların, uygulamaların ve planlı resmin belirlenmiş olmasıdır ve bunların tümü hedeflenen başarı ile bağlantılıdır (Altarawneh ve Aldehayyat, 2011:243). Stratejik İKY örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde de tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Öğüt vd., 2004:283).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliği, takım tabanlı iş tasarımları, esnek işgücü ve çalışanları güçlendirme gibi yenilikler yoluyla insan kaynaklarını inşa etmesinden kaynaklanmaktadır (Huselid vd., 1997:173; Richard ve Johnson, 2001:300; Lengnick-Hall vd., 2009:71). Literatürdeki kaynak temelli bakış açısı, fiziksel, teknik ya da finansal kaynaklardan ziyade taklit edilmelerinin güç olması nedeniyle insan kaynaklarının ve örgütsel kaynakların firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir (Richard ve Johnson, 2001:300; Altarawneh ve Aldehayyat, 2011:242). İnsan gücü; değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilmesi zor ve maliyetli olma kriterlerinden dördünü de taşımaktadır (Akgeyik, 2002:29). Bu nedenle İKY yetenek yönetimi ve çalışan güçlendirme gibi konular üzerine odaklanmalıdır (Harpaz ve Meshoulam, 2010:220).

Stratejik İKY ile ilgili çalışmalarda İK uygulamaları ve iş stratejisi arasındaki uyumun önemi vurgulanmıştır (Wright ve McMahan, 1992). Bunun birincil nedeni insan kaynakları fonksiyonlarının firmanın stratejileri ile bütünleştirilmesi gerekliliğidir. Literatürde etkin insan kaynakları uygulamaları ve firma stratejisi ile uyumlu bir İK sisteminin tasarlanmasının, iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması için zorunlu olduğu iddia edilmektedir (Haroon vd., 2010:68). Örgütsel hedefler ve iş stratejisi uygulamalarının, insan kaynakları hedef, strateji, felsefe ve uygulamalarıyla daha fazla uyumlu olabilmesi için stratejik karar vermede insan kaynakları yöneticilerinin diğer üst düzey yöneticiler ile birlikte yer almaları gerekmektedir (Jimoh ve Danlami, 2011:47).

Çağdaş stratejik İKY düşüncesinin gelişiminde etkili olan temel unsurun çalışanların katılımı olduğu düşünülmektedir (McMahan vd.,1998:195). Bu nedenle yönetsel hiyerarşi boyunca örgütsel katılımcıların görüşlerinin tespit edilmesi stratejik İKY uygulamalarında çok önemlidir ve örgütsel performans bileşenlerinin İKY ile bağlantıları tespit edilebilirse, yönetim katmanları da dahil olmak üzere örgüt, grup ve bireylerin etkileşim mekanizmaları anlaşılabilir (Vo ve Bartram, 2012:3759). Araştırmalar çalışan katılımının, çalışanların performans, memnuniyet ve verimlilikleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Jimoh ve Danlami, 2011:48). Bu nedenle çalışan katılımı örgütte ne kadar geniş bir alanda uygulanırsa o ölçüde başarılı olur (McMahan vd., 1998:196). Bu açıklamalar temelinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

*H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi iş zenginleştirmeyi pozitif yönde etkiler.*

*H2: Stratejik insan kaynakları yönetimi işgören katılımını pozitif yönde etkiler.*

*H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

**2.2. Güçlendirme**

Güçlendirme kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Zimmerman (1990) güçlendirmeyi; kişi-çevre uyumunun motivasyon yansıması (Robbins vd., 2002:419), Spreitzer (1995) ise bireyin işine olan olumlu yöneliminden doğan artan iş motivasyonu (Kırkman ve Rosen, 1999:58) olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte güçlendirme, iş yapısı açısından ise güç veya otoritenin devri ve/veya kaynakların ve bilginin paylaşıldığı iş destek yapıları olarak da tanımlanmaktadır (Robbins vd., 2002:420).

Ayrıca güçlendirme liderin emrinde çalışanların yetkisini artırmasından etkilenen duygusal bir durumdur (Rehman vd., 2011:19). Güçlendirmenin psikolojik yönden tanımlamaları incelendiğinde ise işgörenlerin söz sahibi oldukları bazı kontrol alanları ön plana çıkmaktadır, bunlar; karar vermede kontrol, iş süreçleri üzerinde kontrol, performans hedefleri ve ölçüm noktaları üzerinde kontrol ile diğer insanlar üzerinde kontroldür (Howard ve Foster, 1999:9). Görev, yetki ve sorumluluk aynı çalışanda olduğunda, çalışan kendisini geliştirecek, yeteneği ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, bu sayede de, hem personel hem de işveren kazanacaktır (Akçakaya, 2010:150). Güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanların, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere kıyasla kendi yaptığı işi daha iyi bildiği kabulüne dayanmaktadır (Koçel, 2007:316).

Güçlendirme ile örgüt değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilecek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verme yeteneğine sahip olabilecektir (Örücü, 2009:112). Güçlendirmedeki temel harekete geçirici etki işin nasıl yapılacağı hakkında çalışanların daha fazla özerkliğe sahip olmasından kaynaklanmakta, bu da verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Munjuri, 2011:193).

Katılım kavramı, çalışanların karar sürecine katılmalarını da ifade etmektedir ve bu faaliyetlere çalışanların katıldığı ölçüde yönetime katılma gerçekleşecektir. Güçlendirme,

bir boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2007:316). Aynı zamanda çalışanları güçlendirme çabalarının bir parçası olarak katılımı artırmaya yönelik programlar çalışanların eğitimi yoluyla bilgilerinin artırılmasını sağladığı ölçüde başarılıdır (McMahan vd., 1998:196). Bir diğer bakış açısına göre güçlendirme ve bilgi paylaşımı gibi uygulamaların katılım politikalarını gerçekleştirmek için kullanılabileceği ve kalite çemberleri, problem çözme takımları gibi çoklu uygulamaların güçlendirmeyi dolayısıyla katılımı artıracağı öngörülmektedir (Jiang vd., 2012:75).

Güçlendirme olarak da adlandırılabilecek etkin katılım, politik etkinlik hissinden doğmaktadır ve eğer çalışanların örgütte tam katılımı varsa bu ölçüde güçlendirme de gereklidir. Güçlendirme çalışanlara güç sağlamak ve onlardaki potansiyeli açığa çıkarmaktır, bu açıdan bakıldığında güçlendirme bir sağduyu faaliyeti olarak görülebilir (Munjuri, 2011:193). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H5: Güçlendirme işgören katılımını pozitif yönde etkiler.*

### 2.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramıyla ilgili çalışmalar, temel itibariyle iş yerinde çalışan kişilerin memnuniyet ve motivasyonunu artırmak amacıyla, Frederich Herzberg ve Louis Davis'in 1970'li yıllarda yaptıkları çalışmalar ile başlamıştır (Hackman, 1975a, Hackman vd., 1975b; Umstot vd., 1978:868). Temelde iş zenginleştirme, yapılan işlerdeki işgören sorumluluklarını ve kişisel başarıları artıran anlamlı değişikliklerdir. Yapılan işin zenginleştirilmesi, çalışanların iş ve iş ortamına olan bakışlarını olumlu yönde değiştirirken onların olumsuz düşüncelerini de azaltacaktır (Norton vd., 1979:28).

İş zenginleştirme; çalışanların verimliliğini, iş tatminini, ürün kalitesini ve malzeme kullanımını arttırmak, ast üst ilişkilerini geliştirmek, işgörenlerin işi bırakma niyetini ve devamsızlığını azaltmak gibi nedenlerle uygulanabilir (Alber, 1979:15; Moberg, 1981:24). Herzberg ve arkadaşları iş zenginleştirme için bazı prensipler ileri sürmüşlerdir. Bu prensipler şöyle sıralanabilir: İşgörenlerin sorumlulukları korunurken bazı kontroller kaldırılabilir. Bireylerin sorumlulukları artırılırken, faaliyet ve işlerinde ilave yetkiler verilebilir. Çalışanlar, üstlerinden ziyade kendilerine rapor verir, daha önce yapmadıkları yeni ve daha zor işlerle karşılaşır. Böylelikle belirli veya özel bu görevlerle çalışanların kendi alanlarında uzman olmaları sağlanmış olur (Testerman, 1980:9).

İş zenginleştirme, işlerin tasarımıyla ilgili olan, işlerin dikey olarak genişlediği (Parker, 1998:837) ve işgörenlerin işleri üzerinde üst düzeyde karar verme ve inisiyatif sahibi olmalarını sağlayan bir yönetim uygulamasıdır (Wood ve Wall, 2007:1336). Bu uygulama çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması için işin özünü oluşturan boyutların değişmesi fikrine dayanır. Bu kuramda işin motivasyona ilişkin potansiyelini arttıran kavramlar, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak belirtilmekte ve çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Bu temel niteliklere sahip işler zenginleştirilmiş olarak tanımlanırken, bu işlerde çalışan işgörenler de motivasyon potansiyeline sahip kişiler olarak tanımlanır (Altun ve Bahçecik, 2009:77).

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere bu işlerin yeniden biçimlendirilmesi programıdır (Altun, 2008:8). Bu sayede işgörenler, görevlerine ilişkin zamanlama yapma, onları etkileyen kararları alırken daha fazla etkili olma veya işlerini yaparken kullandıkları yöntemleri değiştirme konusunda özgür bırakılırlar (Parker, 1998:837). İş zenginleştirme, işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına fırsat vererek motivasyonlarını artıracak bir girişimdir. Çalışanların sorumluluk seviyeleri arttırılarak iş tatminlerini yükseltmelerine yardımcı

olacak yeni yöntemler eklenmiş olur. Ayrıca işgörenlere kendi işlerini yapma biçimine karar verebilecekleri ilave yetki ve bağımsızlık verilmiş olur (Choudhary vd., 2013:713).

Örgütler, işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olan iş zenginleştirme ile onlara beceri ve yeteneklerini artıracak fırsatlar sunduğunda, çalışanların kendilerini geliştirmelerini de teşvik etmiş olurlar (Cheng ve Lu, 2012:2048). Zenginleştirmenin yapıldığı işlerde çalışan işgörenlerin kendilerini yönetme becerileri gelişecek ve böylelikle bu işgörenler, çalışma ortamlarını yönetecek kişisel tecrübelerini artıracak fırsatları da yakalayabileceklerdir (Parker, 1998:849).

Uygulamada iş zenginleştirmenin başlaması için yapılması ve yapılmaması gerekli olan şeyler vardır. Öncelikli olarak zenginleştirilmeye ihtiyaç duyulan işler belirlenir. Daha sonra zenginleştirmenin maliyeti hesaplanır. Kendilerinin de fikirleri alınarak ve beyin fırtınası yaparak çalışanlar, yaptıkları işlerin zenginleştirilmesinin gerekli olduğu konusunda ikna edilir. Böylelikle işleri zenginleştirilen işgörenlerin memnuniyet, katılım ve işlerine karşı olan sorumlulukları artacaktır (Testerman, 1980:11; Marchese ve Delprino, 1998:180). İşgörenler için yaptıkları işlerin kendileri açısından daha anlamlı olduğu algısı, işlerine daha fazla katılım yapmalarına yardımcı olacaktır. Tam tersine, çalışanlar için yaptıkları işlerdeki rollerinin önemsiz olduğu algısı onların katılımlarının da düşük olmasına neden olacaktır (Parker, 1998:837; Cheng ve Lu, 2012:2049). İş zenginleştirme işgören katılımı için temel bir başlangıç olarak görülebilir. Hiyerarşik açıdan alt kademelerde çalışanlar için zenginleştirme, işlerini yönetecek kararları verme fırsatı ve bir bütün olarak işlere katılma anlamına gelmektedir (Pun vd., 2001:96; Wood ve Wall, 2007:1336; Mahajan vd., 2012:185). Bu kavramsal çerçeveden hareketle şu hipotezler oluşturulmuştur:

*H4: İş zenginleştirme güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.*

*H6: İş zenginleştirme işgören katılımını pozitif yönde etkiler.*

### 2.4. İşgören Katılımı

İşgören katılımı, bireyin işini psikolojik olarak tanımlaması ve zihinsel olarak işi ile meşgul olma derecesidir (Judeh, 2011:203). Başka bir tanıma göre işgören katılımı, çalışanların örgütsel kararlara sağladığı anlamlı girdidir (Mahajan vd., 2012:174). Bu kavram daha geniş bir ifadeyle, sorunların incelenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve çözümlerin uygulanmasına örgütün tüm kademelerinden paydaşların katılmaya ikna edilmesi olarak da tarif edilebilir (Syed ve Yan, 2012:324). Bu tanımlar genellikle çalışanların kararlara katılmasını içermektedir. Bunun yanında, takım çalışması, öneri kutuları ve geri besleme gibi uygulamaları içeren bilgi paylaşımı ile mülkiyet programları, çalışan-yönetim ortaklıkları ve kâr paylaşımı uygulamalarını içeren güç paylaşımı da çalışan katılımını oluşturan bileşenler arasında sayılmaktadır (Mushipe, 2011:20). Çalışan katılımına yönelik eğilim işgören-işveren ilişkisinin yeniden tanımlanmasıdır ve birçok örgüt için bu durum bürokratik ve ataerkil felsefeye karşı galip gelerek örgüt kültüründe köklü bir değişimi kapsar (Pun vd., 2001:96).

İşgören katılımı örgütlerde doğrudan, dolaylı ve gayri resmi olmak üzere üç şekilde gerçekleşir (Marchington ve Kynighou, 2012:3338). Doğrudan katılım; hat yöneticilerinden takım brifingleri alma veya onlara sorular sorma, problem çözme grupları ile kalite konusundaki sorunları çözmeyi, dolaylı katılım; üst düzey yöneticiler ile temsilciler aracılığı ile toplantılar yapıp etkileşime geçme veya çalışanlara yönelik uygulanan anketlerden geri bildirim almayı (Cox vd., 2006:254), gayri resmi katılım ise doğrudan katılımı sağlayacak katılımcı gruplara sahip olmayan örgütlerde (Babaoğlan ve Yılmaz,

2012:2) yönetici ve astlar arasındaki yüz yüze ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkar ve çalışanın yaptığı işle ilgili kararlar almasını kapsar (Marchington ve Suter, 2013:286).

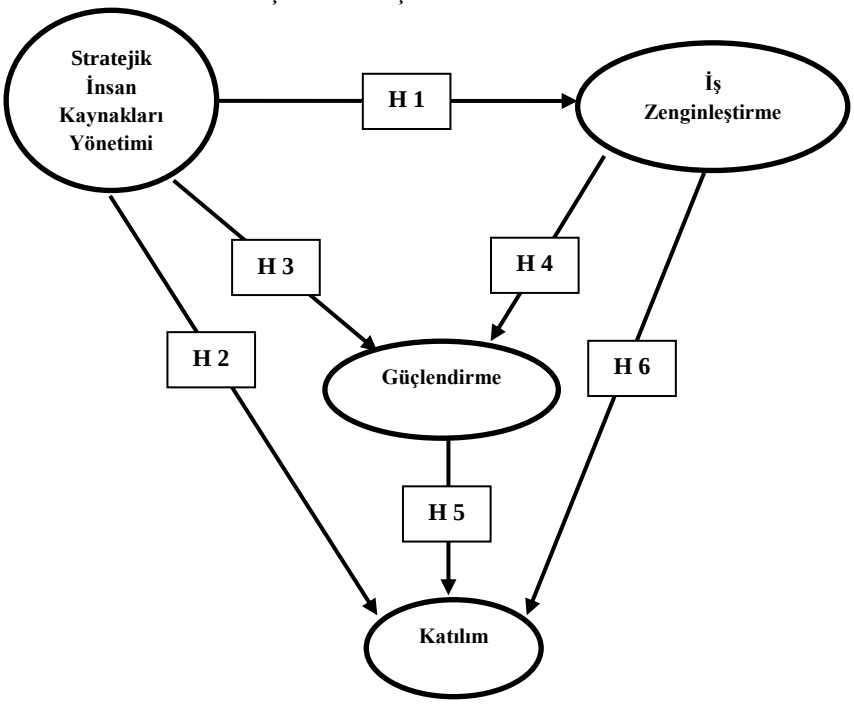
İşgören katılımının temel amacı işgörenlerin anlayış ve bağlılıklarını artırmak ve örgüte artan düzeyde bir katkı sağlamaktır (Wilkinson vd., 2007:1279). Tüm çalışanların katılımıyla tasarlanan, geliştirilen ve onların ihtiyaçlarını dikkate alan etkili bir çalışan katılımı programı örgüt liderleri tarafından desteklenmelidir (Parast, 2013:2809). Üst yönetim ile iletişim ve çalışanların katılımı, çalışanların koordinasyonuna yardımcı olur ve çalışanları hedeflere ulaşma konusunda yönlendirir (Mahajan vd., 2012:174).

Örgüt yöneticileri, sorun belirleme ve çözme, maliyetleri azaltma, kaliteyi sürekli olarak geliştirme, teslimatı hızlandırma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünleri geliştirme ve üretim süreçlerini yeniden gözden geçirme gibi konularda işletmedeki tüm çalışanların katılımını sağlamayı amaçlamaktadır (Erdil vd., 2003:48). Yapılan araştırmalar çalışan katılımı sayesinde örgütlerde, kârlılıkta iyileşme, rekabet gücünde artış, çalışan-işveren ilişkisinde iyileşme, çalışan motivasyonu ve performansında artış, çalışan değişim ve devamsızlık oranlarında azalma görüldüğünü ortaya koymuştur (Pakdil, 2004: 173). Bununla birlikte çalışan katılımı uygulamaları sadece örgütler açısından değil aynı zamanda çalışanlar açısından da yararlar sağlamaktadır. İnsan ilişkileri araştırmacıları, çalışan katılımı uygulamalarının başarılı olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi bireylerin üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşıladığını iddia etmektedir (Park vd., 2010:228).

## 3. ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil 1'de görüldüğü gibi stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisinde, güçlendirme ve iş zenginleştirme değişkenlerinin aracılık etkisini ortaya koyan araştırma modeli oluşturulmuştur. Kavramsal temellere göre oluşturulan model şu şekildedir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 4. METODOLOJİ, VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

### 4.1. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket geçerlilikleri ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda onaylanmış ölçekler ile hazırlanmıştır. Katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin değerlendirmelerini ölçmek için kullanılan 5 ifade literatürdeki araştırmalardan (Harris ve Ogbonna (2001), Way ve Johnson (2005), Lengnick-Hal vd., (2009) ve Kaye (1999)) derlenmiştir. Çalışanların güçlendirmeye ilişkin algılarını ölçmek için kullanılan 3 ifade Spreitzer'in (1995) araştırmasından derlenmiştir. Çalışanların iş zenginleştirmeye ilişkin değerlendirmelerini ölçmek için ise Hackman ve Oldham'ın (1974) araştırmasından derlenen 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İşgörenlerin katılım seviyelerini ölçmek için kullanılan 4 ifadeden oluşan ölçek McMahan vd., (1998) ve Lin (2006)'in çalışmalarından derlenmiştir. Katılımcıların ifadelere ne derecede katıldıklarını saptamak amacı ile kullanılan 5'li likert ölçeği; (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmada verilerin analizinde; SPSS 15 ve LISREL 8.54 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.; Bu model, birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı anda kapsamlı bir analizini yapmamızı sağlayan, araştırmacıların bilimsel kuramlarını ölçme ve test etmelerine yardımcı olan bir istatistik tekniğidir (Hershberger, Marcoulides ve Parramore, 2003:2). Bu tekniğin kullanılmasındaki ilk amaç; gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktır (Reisinger ve Turner 1999:71). Çok sayıda değişkenden oluşan farklı modelleri ve bu modelleri oluşturan hesaplamaları aynı anda test edebilme becerisi YEM'in temel avantajıdır (Farrel, 1994:478).

Tablo 1: Yapısal Eşitlik Modellerinde Kullanılan Uyum İstatistikleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|---|---|---|
| Ki-kare ($x^2$) değeri | En Düşük Değer | En Düşük Değer |
| Ki-kare / serbestlik derecesi (df) | < 2 | < 5 |
| Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) | 0 = RMSEA≤ 0,05 | 0,05<RMSEA< 0,10 |
| Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI) | 0,95 ≤ NFI ≤1 | 0,90 ≤ NFI < 0,95 |
| Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) | 0,95 ≤ CFI ≤ 1 | 0,90 ≤ CFI< 0,95 |
| İyilik uyum indeksi (GFI) | 0,95 ≤ GFI ≤1 | 0,90 ≤ GFI < 0,95 |
| Ayarlanmış iyilik uyum indeksi (AGFI) | 0,95 ≤ AGFI ≤1 | 0,90 ≤ GFI ≤ 0,95 |
| Artık ortalamaların karekökü (RMR) | 0 = RMR ≤ 0,05 | 0,05 < RMR ≤ 0,10 |

Kaynak: (Şimşek, 2007; Çokluk vd., 2010)

Test edilen yapısal eşitlik modelinin iyi uyum gösterip göstermediğine ilişkin olarak bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorum yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Tablo 1'de genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

### 4.2. Verilerin Toplanma Süreci

Bu çalışmanın verileri Türkiye'de Marmara Bölgesi'nin doğusunda farklı illerde üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarından elde edilmiştir. Mikro ölçekli işletmeler (çalışan sayısı ondan az olan) çalışma kapsamının dışında tutulmuştur. Araştırmaya ilişkin analizlerde veri olarak kullanmak üzere gerekli izinlerin sağlanabildiği işletmelerin çalışanlarına gönüllülük temelinde anketler uygulanmış

ve dağıtılan 700 anketten 310 adedinin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Geri dönüş oranı % 44 olarak gerçekleşmiş, kullanılabilir durumda olduğu tespit edilen 307 adet anket analizlere dahil edilmiştir.

### 4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan 307 çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %72'sinin erkek, % 28'inin bayan olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların % 4,95'inin 25 yaş ve altı, % 47,93'ünün 26-35 yaş aralığı, % 35'inin 36-45 yaş aralığı ve geri kalan % 12,12'sinin 46 yaş ve üstünde yer aldığı gözlenmiştir. Bu açıdan katılımcıların önemli bir çoğunluğunun dinamik bir kitleden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde ise, % 14,32'sinin ilköğretim, % 13,77'sinin lise düzeyinde eğitime sahip olduğu, bununla birlikte % 64,2'sinin yüksekokul ve % 7,71'inin ise üniversite düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların önemli bir bölümünün ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Son olarak da katılımcıların görev yaptıkları işletmelerdeki çalışma süreleri dikkate alındığında % 48,2'sinin 5 yıl ve daha az süreli, % 27,27'sinin 6-10 yıl aralığında, % 15,15'inin 11-15 yıl aralığında, % 4,95'inin 16-20 yıl aralığında ve % 4,40'ının ise 21 yıl ve daha uzun süreli olarak aynı firmada çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

### 4.4. Ölçüm Geçerlilik Analizi

Bu çalışma kapsamında Şekil 1'de görüldüğü gibi stratejik insan kaynakları yönetimi, güçlendirme, iş zenginleştirme ve işgören katılımı arasındaki ilişkileri ortaya koymak için bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model test edilmeden önce düşük yüklenme katsayıları oluşturan ölçek sorularının belirlenmesi ve değişkenler arasındaki korelasyonların ortaya konması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenler analiz edilmiş; stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenine ait 2 ifade ve güçlendirme değişkenine ait 2 ifade düşük yüklenme katsayıları olduğundan değerlendirme dışında bırakılarak analizlere devam edilmiştir. Sonuç olarak da Tablo 2 ve 3'de verilen faktör yükleri ve güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Tablo 2 ve 3'de yer alan değerlerin gerek güvenilirlik ve gerekse yüklenme katsayıları açısından model uyumunun kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Korelasyon, *t* ve Cronbach's Alpha Değerleri

| | **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** | **Güçlendirme** | **İş Zenginleştirme** | **İşgören Katılımı** |
|---|---|---|---|---|
| Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi | 1<br>0,84[a] | | | |
| Güçlendirme | 0,30**<br>(3,79) | 1<br>0,68[a] | | |
| İş Zenginleştirme | 0,33**<br>(4,0) | 0,48**<br>(5,45) | 1<br>0,74[a] | |
| İşgören Katılımı | 0,48**<br>(5,49) | 0,65**<br>(7,45) | 0,49**<br>(5,94) | 1<br>0,81[a] |
| Uyum İndeksleri: *x2* / df=275 / 112=2,45, P=0.0000, NFI=0.92, CFI=0.95, GFI=0.91, AGFI=0.87, RMR=0.055, RMSEA=0.068 | | | | |

[a] Cronbach's Alpha, ** Correlation is significant at the p=0.01 level, (Parantez içindekiler t değerleridir)

Tablo 2'de görüldüğü gibi; stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,84'tür. Tablo 3'de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, "Firmamızda

uygulanan insan kaynakları yönetimi bir "stratejik insan kaynakları yönetimi" dir" ifadesinin 0,80 ($t$=8,89) oranı ile en yüksek derecede stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenini temsil ettiği görülmektedir. Güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,68'dir. Tablo 3'de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, "Personele kendi işleri üzerinde yeterli düzeyde karar alma yetkisi tanınmıştır" ifadesinin 0,79 oranı ile güçlendirme değişkenini en yüksek derecede temsil ettiği görülmektedir. İş zenginleştirme ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,74'tür. Tablo 3'de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, "İşimin yapılış metodunu ve prosedürünü kendim belirliyorum" ifadesinin 0,76 ($t$=10,12) oranı ile en yüksek derecede iş zenginleştirme değişkenini temsil ettiği görülmektedir. İşgören katılımı ölçeği Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,81'dir. Tablo 3'de görüldüğü gibi; ölçekte kullanılan, "Çalışanlarımız iş ile ilgili kararlara katılım için yöneticileri tarafından sürekli desteklenmektedir" ve "Çalışanlarımızın firmanın pek çok kararına katılmasına izin verilmiştir" ifadelerinin 0,84 ($t$=15,63) oranları ile en yüksek derecede işgören katılımı değişkenini temsil ettikleri görülmektedir.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde; stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeninin diğer değişkenler içinde $r$=0,48 oranında ve $t$=5,49 değerinde işgören katılımı ile yüksek seviyede anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirme değişkeninin diğer değişkenler içinde işgören katılımı ile $r$=0,65 oranında ve $t$=7,45 değerinde yüksek derecede anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, iş zenginleştirmenin işgören katılımı ve güçlendirme ile aynı seviyede anlamlı ve pozitif ilişkileri olduğu görülmektedir.

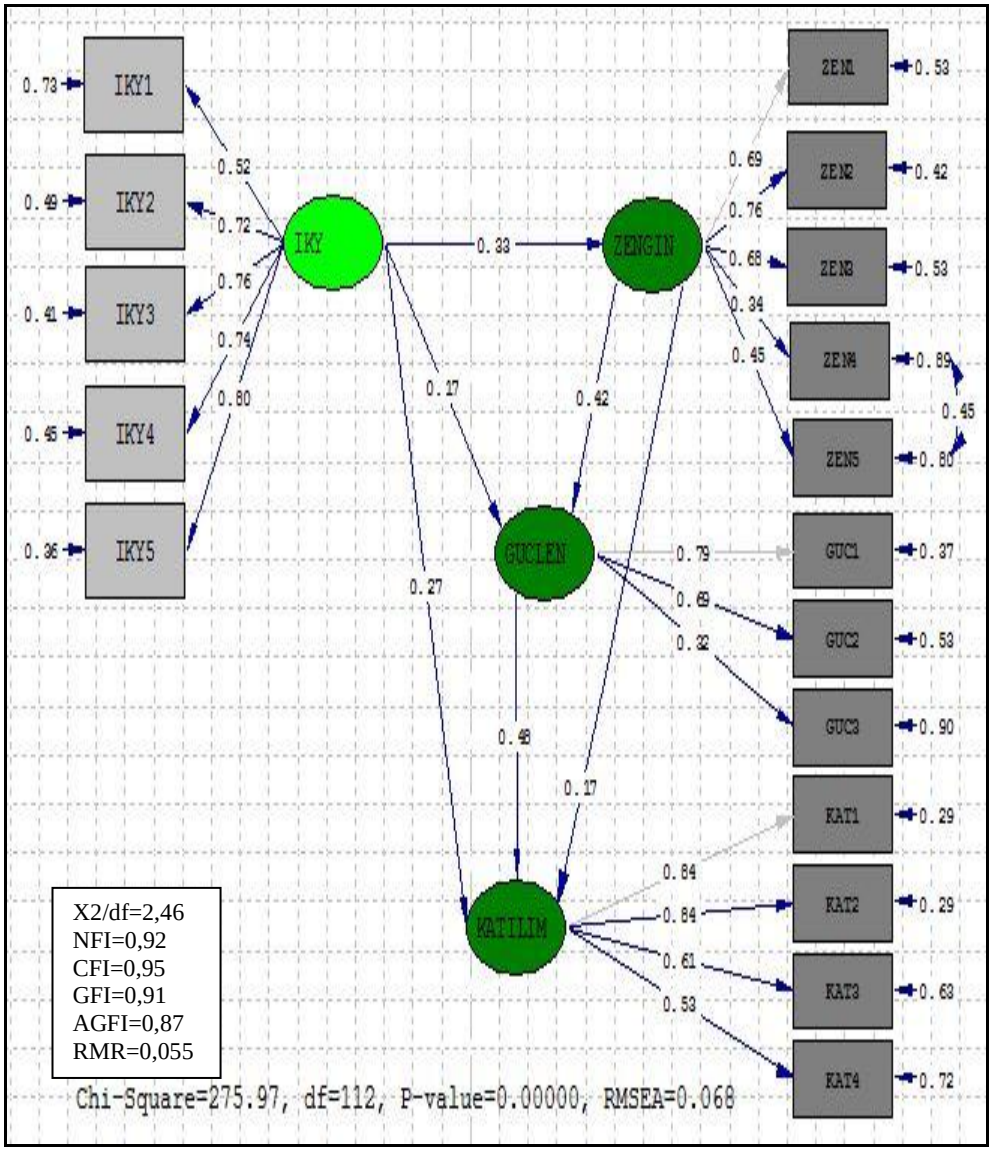
Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Standart Faktör Yükleri

| | **Katsayı ($t$ değeri)** |
|---|---|
| **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** | |
| Firmamız stratejik amaçları doğrultusunda yönetici geliştirme programları tasarlamakta ve yürütmektedir | 0,52 |
| Firmamızda insan kaynakları yöneticileri işletme stratejisinin geliştirilmesinde anahtar rol oynamaktadır | 0,72 (8,46) |
| Firma kaynaklarının bölümlere pay edilmesinde insan kaynakları departmanı önemli bir görev üstlenmiştir | 0,76 (8,73) |
| İnsan kaynakları uygulamaları bu şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirme hedefini gütmektedir | 0,74 (8,62) |
| Firmamızda uygulanan insan kaynakları yönetimi bir "stratejik insan kaynakları yönetimi" dir | 0,80 (8,89) |
| **Güçlendirme** | |
| Personele kendi işleri üzerinde yeterli düzeyde karar alma yetkisi tanınmıştır | 0,79 |
| Çalışanlar, kendi insiyatiflerini kullanarak gerekli değişiklikleri yapabilirler | 0,69 (9,01) |
| Bir konuda karar verilecekse mevkii ne olursa olsun o kararı konuyu en iyi bilen verir | 0,52 (5,90) |
| **İş Zenginleştirme** | |
| Günlük işlerimi ve görevlerimi kendim belirliyorum | 0,66 |
| İşimin yapılış metodunu ve prosedürünü kendim belirliyorum | 0,76 (10,12) |
| Yaptığım iş ile ilgili planlamayı kendim yapıyorum | 0,68 (9,62) |
| Çalışma ve mola saatlerimi kendim belirliyorum | 0,54 (7,18) |
| Yapmam gereken işleri ve iş miktarını kendim belirliyorum | 0,45 (6,82) |
| **İşgören Katılımı** | |
| Çalışanlarımızın firmanın pek çok kararına katılmasına izin verilmiştir | 0,84 |
| Çalışanlarımız iş ile ilgili kararlara katılımı için yöneticileri tarafından sürekli desteklenmektedir | 0,84 (15,63) |
| Çalışanların işletme faaliyetlerinin iyileştirilmesine yönelik öneri sunmalarına fırsat verilmiştir | 0,61 (10,97) |
| Üstler ile çalışanlar arasında sürekli ve açık bir iletişim vardır | 0,58 (9,33) |

### 4.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda sonuçlarının anlamlı olduğu görülen değişkenler ile şekil 1'de ileri sürüldüğü gibi yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model Lisrel 8,54 programında çalıştırıldığında, iş zenginleştirme değişkenine ait dördüncü ve beşinci soruların hata varyansları ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak, şekil 2'de görüldüğü gibi araştırma model yollarının regresyon sonuçlarına ve şekil 3'de görüldüğü gibi araştırma modeli t değerlerinden oluşan sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen modelde; Ki-Kare ($x^2$)=275,97, df=112, P-value=0,00000, RMSEA=0,068, GFI=0,91, CFI=0,95, NFI=0,92, RMR=0,055 ve AGFI=0,87 değerleri ile model uyumu açısından kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

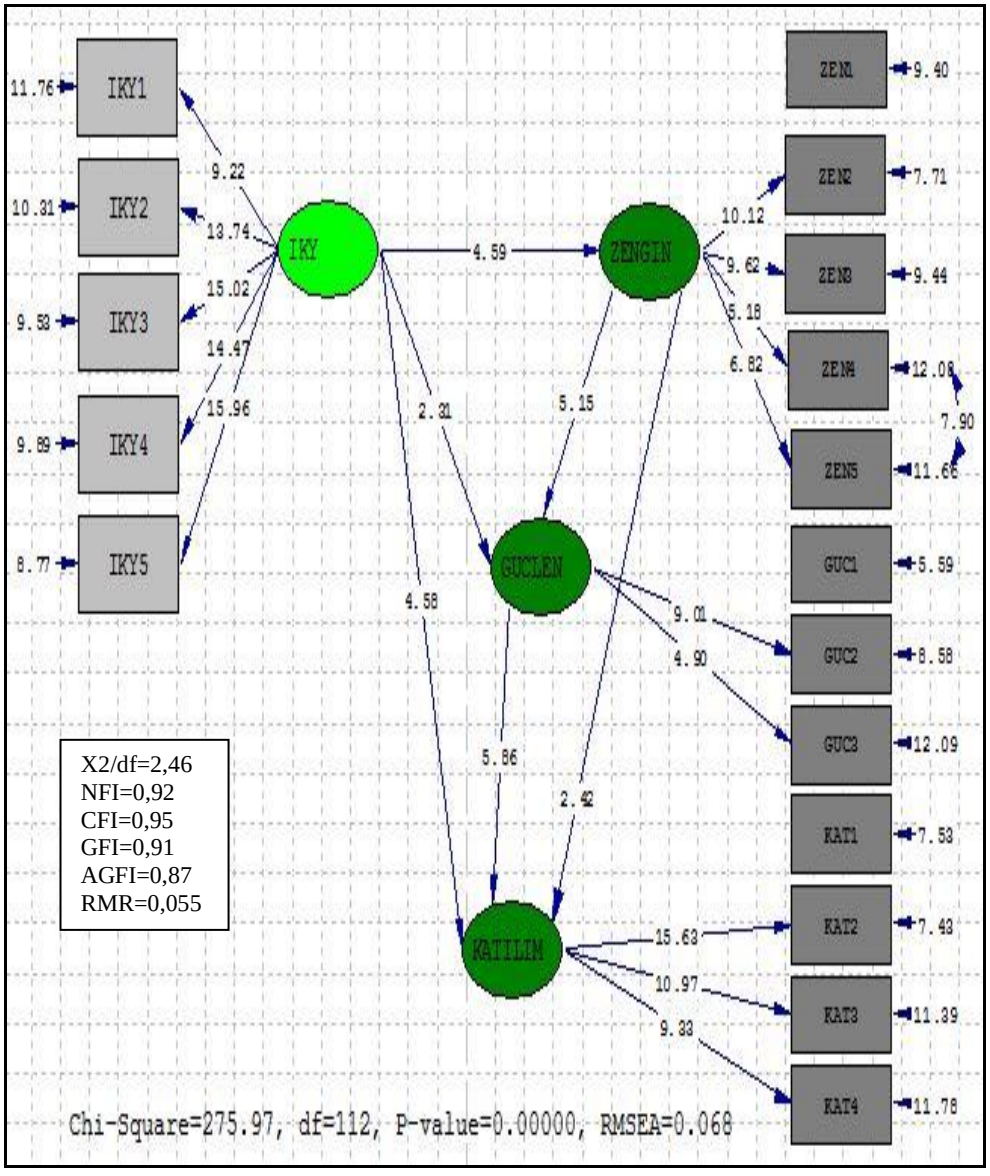
Şekil 2: Araştırma Model Yolları Regresyon Sonuçları




Şekil 2 ve şekil 3 incelendiğinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin iş zenginleştirmeyi, $\beta$=0,33 oranında ve t=4,59 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 1 kabul**

**edilmiştir**. Stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımını $\beta$=0,27 oranında ve t=4,58 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 2 kabul edilmiştir**. Stratejik insan kaynakları yönetiminin güçlendirmeyi, $\beta$=0,17 oranında ve t=2,31 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 3 kabul edilmiştir**. İş zenginleştirmenin güçlendirmeyi, $\beta$=0,42 oranında ve t=5,15 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 4 kabul edilmiştir**. Güçlendirmenin işgören katılımını, $\beta$=0,48 oranında ve t=5,86 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 5 kabul edilmiştir**. İş zenginleştirmenin işgören katılımını, $\beta$=0,17 oranında ve t=2,42 değerinde, pozitif yönde etkiler şeklindeki **hipotez 6 kabul edilmiştir**.

Şekil 3: Araştırma Model Yolları *t* Değerleri



Ayrıca Lisrel programında yapısal model incelendiğinde; araştırma modelinde yer alan saklı değişkenlerin hata varyansları sırasıyla: İş zenginleştirmenin 0,89, güçlendirmenin 0,75 ve işgören katılımının 0,47 olduğu görülmüştür.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin bulgular ile araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bu ilişkilerden en güçlüsü işgören katılımı ile güçlendirme (r=0,82) arasındadır. En zayıf ikili ilişki ise stratejik insan kaynakları yönetimi ile iş zenginleştirme (r=0,38) arasında gözlenmiştir. Oluşturulan modelde ayrıca gizli aracılık ilişkilerinden de söz edilebilir. Modelde oluşan gizli aracılık ilişkileri incelendiğinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören katılımı üzerindeki etkisinde güçlendirme ve iş zenginleştirme değişkenlerinin aracılık etkisi gösterdiği görülmüştür. Bunun yanı sıra stratejik insan kaynakları yönetiminin güçlendirme üzerindeki etkisinde iş zenginleştirme aracılık etkisi göstermiştir. Ayrıca iş zenginleştirmenin işgören katılımı üzerindeki etkisinde güçlendirme aracılık etkisi göstermiştir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulgulardan birisi de iş zenginleştirme ile güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Literatür taraması sonucunda; Yang ve Lee'nin (2009) Amerika'da 302 devlet çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada iş zenginleştirme ile güçlendirme arasındaki korelasyonu r=0,49 olarak bulunmuştur. Niehoff ve diğerlerinin (2001), 145 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ise, güçlendirme ile iş zenginleştirmenin nitelikleri arasındaki korelasyon değerleri; otonomi ile r=0,49, görev kimliği ile r=0,33, görevin önemi ile r=0,39, beceri çeşitliliği ile r=0,41 ve geri bildirim ile r=0,44 olarak bulunmuştur. Araştırma bölümünde belirtildiği gibi bu çalışmada iş zenginleştirme ile güçlendirme arasındaki korelasyon r=0,52 olarak bulunmuştur. Literatürdeki sonuçlarla bu araştırmada ulaşılan sonuç karşılaştırıldığında, korelasyon değerlerinin birbiriyle örtüştüğü görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları yönetimi, iş zenginleştirme, güçlendirme ve işgören katılımı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Şekil 2'deki araştırma modelinde görüldüğü gibi, iş zenginleştirmenin işgören katılımı üzerindeki etkisi $\beta$=0,17 ve Tablo 2'de görüldüğü gibi bu değişkenler arasındaki korelasyon r= 0,49'dur. Güçlendirmenin işgören katılımı üzerindeki etkisi $\beta$=0,48 ve bu değişkenler arasındaki korelasyon r=0,65'dir. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı gibi, güçlendirme, stratejik İKY'nin işgören katılımı üzerindeki etkisinde iş zenginleştirmeden daha güçlü bir aracılık etkisi göstermiştir.

Literatürde, stratejik İKY, güçlendirme, iş zenginleştirme ve işgören katılımı değişkenleri arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma, literatürdeki bu eksikliği doldurması ve bu konuda özgün bir çalışma olması açısından önemlidir. Bu çalışma üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yapılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle tek bir sektörde gerçekleştirilen bu çalışma sonuçları sadece adı geçen sektörü kapsamaktadır. Bu konuda ileride ortaya konacak yeni çalışmalarda hem küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde farklı sektörlerde hem de üretim sektörü ve diğer sektörlerde büyük işletmelerde bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

ABUTAYEH, B. ve AL-QATAWNEH, M. (2012). "The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan", Canadian Social Science, 8(2): 50-57.

AKÇAKAYA, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları, 25: 145-174.

AKGEYİK, T. (2002). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41: 21-57.

ALBER, A. (1979). "Job Enrichment For Profit", Human Resource Management, Spring: 15-25.

ALTARAWNEH, I.I. ve ALDEHAYYAT, J.S. (2011). "Strategic Human Resources Management (SHRM) in Jordanian Hotels", International Journal of Business and Management, 6(10): 242-255.

ALTUN, N. (2008). "Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

ALTUN, N. ve BAHÇECİK, N. (2009). "Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi", Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 2(2): 76-85.

BABAOĞLA, E. ve YILMAZ, F. (2012). "İlköğretim Okullarında Karara Katılma", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(3): 1-12.

BARNEY, J.B. ve WRIGHT, P.M. (1998). "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", Human Resource Management, 37(1): 31-46.

BECKER, B.E. ve HUSELID, M. A. (1999) "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", Human Resource Management, 38(4): 287-301.

BOLAT, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara.

CHENEVERT, D. ve TREMBLAY, M. (2009). "Fits in Strategic Human Resource Management and Methodological Challenge: Empirical Evidence of Influence of Empowerment and Compensation Practices on Human Resource Performance in Canadian Firms", The International Journal of Human Resource Management, 20(4): 738-770.

CHENG, J.W. ve LU, K.M. (2012). "The Role of Job Design and Mechanism in Motivating Feedback- Seeking Behaviour in Transportation Service", The Service Industries Journal, 32(13): 2047-2057.

CHOUDHARY, S.A., RAMZAN, M. ve RIAZ, A. (2013). "Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9): 712-726.

COX, A., ZAGELMEYER, S. ve MARCHINGTON, M. (2006). "Embedding Employee Involvement and Participation At Work", Human Resource Management Journal, 16(3): 250-267.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2): 23-39.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.

ERDİL, O., KESKİN, H. ve ZEHİR, C. (2003). "Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4(1): 43-54.

FARRELL, A.D. (1994). "Structural Equation Modeling With Longitudinal Data: Strategies for Examining Group Differences and Reciprocal Relationships", Journal of Consulting and Clinical Psychology, 62(3): 477-487.

FESTING, M. (2012). "Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence To The U.S. Model, The European Model, or A Distinctive National Model?", Academy of Management Perspectives, 26(2): 37-54.

GAZZOLİ, G., HANÇER, M. ve PARK, Y. (2012). "Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 13: 1-25.

HACKMAN, R.J. ve OLDHAM, G.R. (1974). "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects", Technical Report, No.4, Department of Administrative Sciences**,** Yale University.

HACKMAN, R.J. (1975a) "Is Job Enrichment Just A Fad?", Harvard Business Review, September- October: 129-138.

HACKMAN, R.J., OLDHAM, G., JANSON, R. ve PURDY, K. (1975b) "A New Strategy for Job Enrichment", California Management Review, 17(4): 57-71.

HAROON, M., ZIA-UR-REHMAN, M., KIYANI, A., ve KHATTAK, M. (2010). "Strategic Human Resource Management and Its Issues: A study of Telecom Sector of Pakistan", Inter Disciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 2(5): 67-77.

HARPAZ, I. ve MESHOULAM, I. (2010). "The Meaning of Work, Employment Relations, and Strategic Human Resources Management in Israel", Human Resource Management Review, 20: 212-223.

HARRIS, L.C. ve OGBONNA, E. (2001). "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", Journal of Business Research, 51: 157-166.

HERSHBERGER, S.L., MARCOULIDES, G.A. ve PARRAMORE, M.M. (2003). Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Cambridge University Press, NY, USA.

HOWARD, L.W. ve FOSTER S.T. (1999). "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment To Quality", Journal of Quality Management, 4(1): 5-22.

HUSELID, M.A., JACKSON S.E. ve SCHULER, R.S. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance", Academy of Management Journal, 40(1): 171-188.

JIANG, K., LEPAK D.P., HAN, K., HONG, Y., KIM A. ve WINKLER, A.L. (2012). "Clarifying The Construct of Human Resource Systems: Relating Human

Resource Management to Employee Performance", Human Resource Management Review, 2: 73-85.

JIMOH, O.A. ve DANLAMI, A.S. (2011) "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in The Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation", International Journal of Business and Management, 6(9): 46-56.

JUDEH, M. (2011). "An Examination of The Effect of Employee Involvement on Teamwork Effectiveness: An Empirical Study", International Journal of Business and Management, 6(9): 202-209.

KAYE, L. (1999). "Strategic Human Resources Management in Australia: The Human Cost", International Journal of Manpower, 20(8): 577-587.

KIRKMAN, B.L. ve ROSEN, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", Academy of Management Journal, 42(1): 58-74.

KOÇEL, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul.

KUO, T.H., HO, L.A., LIN, C. ve LAI, K.K.. (2010). "Employee Empowerment in A Technology Advanced Work Environment", Industrial Management and Data Systems, 110(1): 24-42.

LENGNICK-HALL, M.L., LENGNICK-HALL, C.A., ANDRADE, L. ve DRAKE, B. (2009). "Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field", Human Resource Management Review, 9: 64-85.

LIN, W.B. (2006). "The Exploration of Employee Involvement Model", Expert Systems With Applications, 31: 69-82.

MAHAJAN, A., BISHOP, J.W. ve SCOTT, D. (2012) "Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?", Journal of Managerial Issues, 24(2): 173-190.

MARCHESE, M.C. ve DELPRINO, R.P. (1998). "Do Supervisors and Subordinates See Eye-To-Eye on Job Enrichment?", Journal of Business and Psychology, 13(2): 179-191.

MARCHINGTON, M. ve KYNIGHOU, A. (2012) "The Dynamics of Employee Involvement and Participation During Turbulent Times", The International Journal of Human Resource Management, 23(16): 3336-3354.

MARCHINGTON, M. ve SUTER, J. (2013). "Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in A Non-Union Firm", Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 52(1): 284-313.

MARLER, J.H. (2012). "Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective", The Academy of Management Perspectives, 26(2): 6-11.

MC MAHAN, G.C., BELL, M.P. ve VIRICK, M. (1998). "Strategic Human Resource Management: Second Generation Employee Involvement?", Human Resource Management Review, 8(3): 193-214.

MOBERG, D. (1981). "Job Enrichment Through Symbol Management", California Management Review, 24(2): 24-30.

MUNJURI, M.G. (2011) "The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya", International Journal of Business Administration, 2(4): 189-224.

MUSHIPE, Z.J. (2011) "Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of The Employees in The Food Manufacturing Sector in Zimbabwe", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(8): 18-41.

NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., BLAKELY, G. ve FULLER, J. (2001). "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in A Downsizing Environment", Group & Organization Management, 26(1): 93-113.

NORTON, S.D., MASSENGILL, D. ve SCHNEIDER, H.L. (1979). "Is Job Enrichment A Success or A Failure?", Human Resource Management, Winter, 18(4): 28-37.

ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T. ve DEMİRSEL, M.T. (2004) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12: 277-290.

ÖRÜCÜ, E. (2009). Modern İşletmecilik, Gazi Kitabevi, Ankara.

PARK, R., APPELBAUM, E. ve KRUSE, D. (2010). "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing Companies: A Multi-Level Analysis"**,** Human Resource Management Journal, 20(3): 227-243.

PARKER, S.K. (1998). "Enhancing Role Breadth Self- Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions", Journal of Applied Psychology, 83(6): 835-852.

PAKDİL, F. (2004). "Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3): 167-183.

PARAST, M.M. (2013). "Quality Citizenship, Employee Involvement, and Operational Performance: An Empirical Investigation", International Journal of Production Research, 51(10): 2805-2820.

PICHLER, S., SIMPSON, P.A. ve STROH, L.K. (2008) "The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link Between Women's Representation in Management and The Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement", Human Resource Management, 47(3): 463-479.

PUN, K.F., CHIN K.S. ve GILL, R. (2001) "Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises", Total Quality Management, 12(1): 95-109.

REHMAN, O., MANSOOR, A., RAFIQ M. ve RASHID, M. (2011). "Training and Development, Leadership Style and Empowerment Practices As Determinants of Organization Citizenship Behavior in Corporate Sector of Developing Country Pakistan", Far East Journal of Psychology and Business, 4(2): 16-26.

REISINGER, Y. ve TURNER, L. (1999) "Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism", Tourism Management, 20: 71-88.

RICHARD, O.C. ve JOHNSON, N.B. (2001). "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", International Journal of Human Resource Management, 12(2): 299-310.

ROBBINS, T.L., CRINO, M.D. ve FREDENDALL L.D. (2002). "An Integrative Model of The Empowerment Process", Human Resource Management Review, 12: 419-443.

SPREITZER, G.M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, 38(5): 1442-1465.

SYED, N. ve YAN, L.X. (2012). "Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(2): 318-342.

ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.

TESTERMAN, M.B. (1980). "Job Enrichment: Concepts and Consequences", Industrial Management, May- June: 9-11.

UMSTOT, D.D., MITCHELL, T.R. ve BELL, C.H. (1978). "Goal Setting and Job Enrichment: An Integrated Approach to Job Design", Academy of Management Review, October: 867-879.

VO, A. ve BARTRAM, T. (2012). "The Adoption, Character and Impact of Strategic Human Resource Management: A Case Study of Two Large Metropolitan Vietnamese Public Hospitals", The International Journal of Human Resource Management, 23(18): 3758-3775.

WAY, S.A. ve JOHNSON, D.E. (2005). "Theorizing About The Impact of Strategic Human Resource Management", Human Resource Management Review, 15: 1-19.

WERBEL, J.D. ve DEMARIE, S.M. (2005). "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", Human Resource Management Review, 15: 247-262.

WILKINSON, A., REDMAN, T. ve SNAPE, E. (2007). "Employee Involvement in The Financial Services Sector: Problems and Pitfalls", Journal of Retailing and Consumer Services, 5(1): 45-54.

WOOD, S.J. ve WALL, T.D. (2007). "Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies", International Journal of Human Resource Management, 18(7): 1335-1372.

WRIGHT, P.M. ve MC MAHAN, G.C. (1992) "Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management", Journal of Management, 18(2): 295-320.

YANG, S.B. ve LEE, K.H. (2009). "Linking Empowerment and Job Enrichment To Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction", International Review of Public Administration, 14(2): 13-23.