

RELATIONSHIPS BETWEEN HIGH INVOLVEMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTION: AN EXPLORATORY STUDY ON RETAIL EMPLOYEES IN ISTANBUL

Kübra Mertel*

Istanbul Kültür University, Business Management, İstanbul, Türkiye

*İletişim yazarı: k.mertel@iku.edu.tr

Abstract: In this article, three high involvement human resource management practices (i.e., empowerment, information sharing and fair rewards) are chosen to evaluate their effect on turnover intention and job satisfaction. In addition, the mediating role of job satisfaction in the relationship between high involvement human resource management practices and employees' turnover intention is scrutinized. To this end, a cross-sectional descriptive survey was considered the most appropriate option. Data were collected from 82 employees who are working in five different companies operating in retail apparel industry, which have implemented or are implementing high involvement human resource management practices in their respective organizations. To evaluate hypothesized relationships, multiple regression analyses were used. Results showed that when high involvement human resource management practices considered independently, information sharing, empowerment, and fair rewards had significant impacts on turnover intention. On the other hand, when high involvement human resource management practices were considered as a whole, only fair rewards and empowerment influenced turnover intention. Mediation analysis results showed that job satisfaction acted as a perfect mediator in the relationship between empowerment and turnover intention.

Keywords: High involvement human resource management practices, information sharing, empowerment, fair rewards, job satisfaction, turnover intention

YÜKSEK KATILIMLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özet: Bu makalede, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (güçlendirme, adil ödüllendirme, bilgi paylaşımı) iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmış ve iş tatmininin yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan araştırma dâhilinde verinin kesitsel bir anket çalışmasıyla toplanması uygun görülmüştür. Veri, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulamakta olan ve perakende giyim sektöründe faaliyet gösteren beş farklı şirkette çalışan 82 kişiden toplanmıştır. Öne sürülen hipotezlerin testinde çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının her bir tek tek düşünüldüğünde, bu uygulamaların çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediklerini göstermiştir. Bu uygulamalar birlikte düşünüldüğünde ise sadece güçlendirme ve adil ödüllendirmenin işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. İş tatmininin yukarıda bahsi geçen ilişkilerdeki aracılık rolüne bakıldığında, tatminin sadece güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, güçlendirme, adil ödüllendirme, bilgi paylaşımı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen ve rekabetçi iş dünyasında, şirketler sahip oldukları gücü korumak ve buldukları pazarda daha fazla firma ile rekabet edebilmek adına yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimine önem vermektedirler. Gelişen teknolojinin kullanımı, şirketlerin sahip oldukları pazarlama stratejileri ve müşteri hizmetlerine yapılan yatırımlar, firmaları başarıya ulaştıran etkenler olsa da, insan kaynakları yönetimine yapılan yatırımlar şirketin rekabet

gücünü arttırmak için son derece önemlidir. Bunun en önemli sebebi, firmaların sahip oldukları pazarlama stratejilerinin ve kullandıkları teknolojilerin rakip firmalar tarafından taklit edilebilir unsurlar olması; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin ise diğer firmalar tarafından kolaylıkla taklit edilememesidir. Bu nedenle firmalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanlarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

Güçlendirme, bilgi paylaşımı ve adil ödüllendirme gibi yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, şirketlerin genel performansını artırması muhtemeldir. (Huselid, 1995) Çünkü tüm bu uygulamalar çalışanları yaptıkları işle ilgili karar vermeye yönelterek, onları motive eder (Lawler, Mohrman ve Benson, 2001). Literatür incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren firmalar için oldukça fazla incelendiği görülmektedir (Huselid, 1995; Katou and Budhwar, 2007). Öte yandan, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde çok sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca, birçok araştırmacı şu ana kadar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. (Bernadin ve Russel, 1993; Garcia, 2005; Thang ve Buyens, 2008). Yapılan tüm bu araştırmalar sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının, şirket çalışanlarının iş tatminlerini arttırırken (Tzafir, 2006; Katou and Budhwar, 2007), işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü bulunmuştur (Robert et al., 2000). Fakat bu araştırmaların hiçbiri yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ardışık ilişkileri incelememiştir. Özellikle, bugüne kadar yapılan araştırmalarda, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyetlerini arasındaki ilişkide iş memnuniyetinin aracılık etkisi incelememiştir. Bu çalışma sayesinde söz konusu ilişkiler geliştirmekte olan bir ülke olan Türkiye bağlamında incelenerek literatürdeki mevcut boşlukların doldurulması hedeflenmiştir. Ayrıca, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi ile çalışanların ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık rolüne ışık tutulmuştur.

1.1. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı uygulamaları şirket çalışanlarının, müşteri geribildirimleri ve firmanın finansal durumu hakkında doğru bilgiye sahip olmasını içeren uygulamalardır (Wood ve Wall, 2007). Bilgi paylaşımı uygulamaları, tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi paylaşımı ve şirket içinde bilgi paylaşımı olarak iki kategoriye ayrılır. Mohr ve Spekman'a (1994) göre, bilgi paylaşımı tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliğini kolaylaştıracak önemli bilgilerin iletilmesi anlamına gelir. Önceki çalışmalara göre, tedarik zinciri üyeleri arasında etkin bilgi paylaşımına sahip olan Wal-Mart ve Dell gibi başarılı firmaların rakiplerine kıyasla büyük avantajları vardır (Mohr ve Spekman, 1994; Li ve Lin, 2006). Bilgi paylaşımının bir diğer kısmı ise, bilginin şirket içerisinde paylaşılmasıdır. Lawler (1986), bilgi paylaşımının çalışanların organizasyona katılımını kolaylaştırdığını belirtir. Yüksek performansa sahip şirketlerin önemli bileşenlerinden biri de bilgi paylaşımının varlığıdır çünkü şirketin finansal performansı, stratejisi ve alınacak operasyonel önlemler hakkındaki bilgilerin çalışanları ile paylaşılması, şirkete olan güveni arttırır (Pfeffer ve Veiga, 1999). Ayrıca, şirket içerisinde düzenli olarak bilgi paylaşımının yapılması ile çalışanlar, güvensizlik ve belirsizlik gibi duygularla baş etmek yerine hedeflerine yönelik çalışmaya odaklanabilir (Chughtai ve Buckley, 2008). Bilgi paylaşımı ile çalışanlar, şirket içerisinde değerli olduklarını ve şirketlerinin onlara güvendiğini düşünmektedir. Ayrıca, önemli bilgilerin tüm çalışanlar ile

paylaşılması, çalışanların önemli kararlar almalarını sağlayarak iş akışını hızlandırır. Çalışanlara, bilgi aktarımı düzenli bir şekilde yapıldığında, çalışanlar motive olurlar, kendilerini geliştirmek ve çalıştıkları şirket için en iyisini yapmak için uğraşırlar. Özellikle müşterilerden alınan geribildirimlerin, çalışanlara aktarılması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmalara göre, bilgi paylaşımı ile çalışanlarda şirketlerine karşı güven duygusunun gelişmekte ve şirket içerisinde adil bir tutum sergilenmektedir (Alfes vd., 2013). Bilgi paylaşımı, örgütsel şeffaflık sayesinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltırken, çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmektedir (Nonaka, 1994). Spector ve Jex (1991), geri bildirim ile çalışanların çalıştıkları kurumdan ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki bulunduğunu desteklemiştir. McKnight ve diğ. (2009) bilgi paylaşımının, özellikle geri bildirim, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini de tespit etmiştir. Benzer şekilde, Martin (1979) şirket çalışanları arasında bilgi paylaşımının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını tespit etmiştir.

H1: Bilgi paylaşımı uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

1.2. Güçlendirme

Çalışanları güçlendirme kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış olmasına rağmen günümüzde yeni bir yönetim kavramı olarak bilinmektedir (Honold, 1997). Çalışanların güçlendirilmesi, yenilikçi ve küresel işlerde kullanılan idari bir yoldur (Barry, 1993). "Güçlendirme, koordineli bir şekilde birlikte çalışmak, gücü paylaşarak bir bina inşa etmektir" (Honold, 1997, s. 202). Güçlendirme, çalışanlara karar verme yetkisi sağlama anlamına gelir (Carless, 2004). Hsieh ve Chao (2004), güçlendirmeyi yöneticilerin çalışanlarına verdikleri karar alma gücü olarak görür. Güçlendirme örgütlerde alt düzeylerde bulunan çalışanların yeri geldiğinde bir lider gibi sorumluluk alabileceğini, bir eylemde bulunabileceğini ya da bir şeye rehberlik edebileceğini ifade eder. Güçlendirme, karar verme süreçlerinde çalışanların yeteneklerini kullanmalarına izin verirken şirket içindeki hiyerarşiyi de ortadan kaldırır. Buna göre güçlendirme, şirket performansını ve çalışma ortamının kalitesini arttırmak için en önemli uygulamalardan biridir (Juhl vd., 1997). Bir şirket içindeki yetkilendirme uygulamalarının arkasındaki ana motivasyon, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır (Juhl vd., 1997, s. 103). Güçlendirme, çalışanların kendilerini verimli ve yaratıcı hissettikleri bir ortam yaratır. Bu ortam, çalışanların kendilerine saygılarını, iş motivasyonlarını ve iş memnuniyetlerini arttırır. Beth'e (2012) göre, özerklik ve özgürlük, iş tatmini sağlayan ve işten ayrılma niyetini azaltan temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Buna göre,

H2: Güçlendirme uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

1.3. Adil Ödüllendirme

İnsan kaynakları yönetiminde doğru kişi için doğru ödüllendirmeyi bulmak her zaman zordur.

Bustamam vd.'ye göre (2014) bir ödül sistemi, finansal ödüllerden (dışsal) ve finansal olmayan ödüllerden (içsel) oluşabilir. Deeprose (1994), paranın varlığının çok iyi bir motive edici olmadığından ancak yokluğunun da çalışanları demotive ettiğinden bahsetmektedir. Maaş artırımları gibi finansal ödüller çalışan memnuniyetini artırmanın ve çalışanları uzun vadede motive etmenin en iyi yolu olmasa da onları kısa vadede motive etmek için kullanılacak önemli araçlardır (Mossbarger ve Eddington, 2003). Sharkawi'ye (2001) göre, adil ödüllendirme, çalışanların motive olmalarına ve şirketin hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine yardımcı olmaktadır. Mustapha ve Zakaria (2013) tarafından yapılan çalışma sonucu, ödüllendirme olarak verilen terfi ile çalışanların memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Maurer (2001), adil ödüllendirmenin, çalışanların motivasyonunu arttırarak şirket başarısını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir.

H3: Adil ödüllendirme uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

1.4. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Tatmini

İş tatmini, yönetim alanına odaklanan araştırmacılar için en önemli çalışan tutumlarından biridir. Locke (1976), iş tatminini, çalışanların işleriyle ilgili iyi hisleri olduğunda ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlar. Chughtai ve Perveen'e (2013) göre iş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili hissettikleri genel duygularıdır. Castanheira (2014) iş tatminini çalışanların işlerinin tüm yönleriyle ilgili görüşleri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, bir şirketin sürdürülebilirliği için çalışan memnuniyeti çok önemlidir. Çalışan memnuniyetinin yüksek olması müşteri memnuniyetinin artmasına neden olur ve örgütün karlılığını artırır (Che Nawi vd., 2016). Çeşitli araştırmalar, insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyetini arttırdığını (Ting 1997) ve firma performansını iyileştirdiğini göstermiştir (Appelbaum vd., 2000). Özellikle, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışan memnuniyetinin daha yüksek seviyelere çıkmasını sağlamaktadır.

H4: Güçlendirme, bilgi paylaşımı ve adil ödüllendirme uygulamaları, iş tatmini üzerinde bir etkiye sahiptir.

1.5. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Önceki çalışmalar, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş memnuniyetinin, aracılık etkisinin olduğuna dair güçlü kanıtlar sağlamıştır. Çalışanların iş memnuniyetini arttıran ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olan birçok neden vardır; ancak, finansal kazançlar, çalışanları güçlendirme, terfi etme, çalışanın kendini gerçekleştirme hissi ve tanıma duygusu bunlar arasında en yaygın

olanlarıdır. Saeed vd. (2014), çalışanların işlerinde elde ettikleri ödüllerden memnun kaldıklarında, kendilerini kuruma karşı daha fazla sorumlu hissettiklerinden ve işlerinde kaldıklarından bahsetmektedir. Öte yandan, çalışanların ödüllendirme sistemi ile ilgili memnuniyetsizliği, genel memnuniyeti azaltabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir. İşlerinden memnun olmayan çalışanların işlerini bırakmak için harekete geçme olasılıkları yüksektir (Griffeth vd., 2000). Güçlendirme, çalışanların iş memnuniyetini arttıran ve sonrasında işten ayrılma niyetlerini azaltan, ödüllendirmeye benzer bir başka uygulamadır. Güçlendirme, çalışanların iş motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırır (Robbins, 1999) ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır. Güçlendirmeye benzer şekilde, bilgi paylaşımının çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti arttırması ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması, şirketlerine karşı güven duygusu geliştirmelerine ve bilgi paylaşımı sayesinde kurumsal hedefleri ve değerleri içselleştirmelerine yol açması da olasıdır (Martin, 1979).

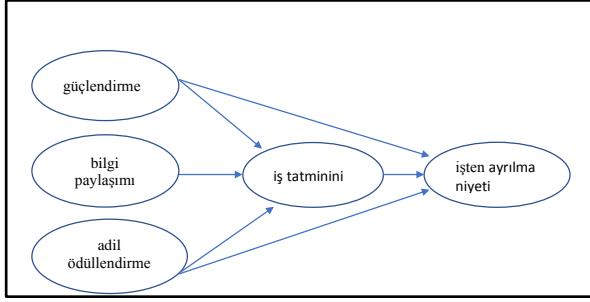
H5: Güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynamaktadır.

2. ÖRNEKLEM VE YÖNTEM

Verilen toplanmasında, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanan firmalar seçilmiştir. Ve Türkiye'de perakende giyim sektöründe faaliyet gösteren beş farklı şirketten toplanmıştır. Aynı sektörde faaliyet gösteren farklı firmalardan veri toplamak, yapılan çalışmanın Türkiye'deki perakende giyim sektörü için genelleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmak için nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, 25-45 yaşlarındaki katılımcılara iki sayfalık bir anket dağıtılmış ve toplamda 82 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi vb. gibi demografik değerler ölçülmüştür. İkinci bölümde, üç bağımsız değişken (güçlendirme, bilgi paylaşımı ve adil ödüllendirme), aracı değişken (iş memnuniyeti) ve bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki ilişkiyi anlamak için 14 soru sorulmuştur. Güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan güçlendirme, bilgi paylaşımı ve adil ödüllendirmenin iş tatmini üzerine etkisini ve bu etkide iş memnuniyeti aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve

ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 2.1' de sunulmuştur.

derecelendirilmiştir. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.1. Araştırmanın Ölçekleri

Bağımsız değişkenler: Bu araştırmada, yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme) bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Çalışanların, yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları Yang'ın (2012) tarafından geliştirilen ölçeklendirme ile ölçülmüştür. Cevaplar 5li Likert ölçeği ile alınmıştır. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bağımlı değişkenler (İşten ayrılma niyeti): Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve "daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılırdım", "olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm" gibi ifadeleri içeren 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Her bir madde 5'li Likert ölçeğine göre

Araçlık Rolü (İş tatmini): Çalışanlarının, iş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ve tek faktörlü İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

3. BULGULAR

3.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizindeki katsayı değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Katsayı değeri 0'a yakınsa, iki değişken arasındaki ilişki zayıf olma eğilimindedir. Katsayı değerinin +1 veya -1 arasında olması ise, iki değişken arasında mükemmel bir ilişki olduğunu göstermektedir (Burns ve Burns, 2008). Eğer ilişki -1'e yakınsa, bu bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu gösterir. Öte yandan, korelasyon katsayısı +1 yakınsa, çalışmanın iki değişkeni arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu düşünülür. Değişkenler arasındaki ilişki seviyesini ölçmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizde, güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunurken, güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.1. Korelasyon analizi

		Güçlendirme	Adil Ödüllendirme	Bilgi Paylaşımı	İşten Ayrılma Niyeti	İş Tatmini
Güçlendirme	Parsan Correlation	1	,202	,449**	-,375**	,434**
	Sig. (2-tailed)		,069	,000	,001	,000
Adil Ödüllendirme	Pearson Correlation	,202	1	,547**	-,459**	,342**
	Sig. (2-tailed)	,069		,000	,000	,002
Bilgi Paylaşımı	Pearson Correlation	,449**	,547**	1	-,340**	,427**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-,375**	-,459**	-,340**	1	-,712**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002		,000
İş Tatmini	Pearson Correlation	,434**	,342**	,427**	-,712**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	
	N	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.2. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek için korelasyon analizi yeterli değildir. Dolayısıyla bu çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü tespit edilmiştir.

3.2.1. Yüksek Katımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatmini için Tekli Regresyon

Yüksek katımlı insan kaynakları uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için, her bir yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması regresyon analizine tek tek dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonucu, bilgi paylaşımı ($\beta = 0.429$ $p < 0.01$) ile iş tatmini arasındaki ilişki en güçlü ilişki olarak ortaya çıkarken, aynı ilişkide

personel güçlendirme ($\beta= 0.370$ p < 0.01) ikinci ve adil ödüllendirme ($\beta= 0.315$ p < 0.01) üçüncü sıradadır. Sonuç olarak, bilgi paylaşımı ile bir şirketin çalışanlarının iş tatmini arasındakinin ilişki, diğer uygulamalara göre daha güçlü olduğu görülmüştür.

3.2.2. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatmini için Çoklu Regresyon

Yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları regresyon analizine toplu olarak dâhil edilmiştir. Analiz, bilgi paylaşımı ($\beta= 0.191$ p <0.01), adil ödüllendirme ($\beta= 0.161$ p <0.01) ve çalışan güçlendirmesinde değeri ($\beta= 0.267$ p <0.01) olarak sonuçlanmıştır. En yüksek değerin çalışan güçlendirmesinde olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle, çalışan güçlendirmesinde ufak bir artış, iş tatmininde güçlü bir artış yaratmıştır. Sonuç olarak bir şirkette bahsi geçen insan kaynakları uygulamaların hepsinin olduğunu varsayarsak, iş tatminini en çok çalışanları güçlendirmenin etkilediği görülmüştür.

3.2.3. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti için Tekli Regresyon

Yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek için öncelikle her bir yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması regresyon analizine tek tek dâhil edilmiştir. Bu analiz sonucunda, bilgi paylaşımı ($\beta= -0.440$ p < 0.01) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki en güçlü ilişki olarak ortaya çıkarken, personel güçlendirme ikinci ($\beta= -0.410$ p < 0.01) ; adil ödüllendirme ise üçüncü ($\beta= -0.544$ p < 0.00) sırada yer almıştır.

3.2.4. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti için Çoklu Regresyon

Tablo 3.2. Hipotez Sonuçları

No	Hipotezler	Sonuçlar
H1	Bilgi paylaşımı uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2	Güçlendirme uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki var.	Desteklendi
H3	Adil ödüllendirme uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4	Güçlendirme, bilgi paylaşımı ve adil ödüllendirme uygulamaları, iş tatmini üzerinde bir etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklendi
H5	Güçlendirme, bilgi paylaşımı, adil ödüllendirme uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini aracılık rolü oynamaktadır.	Kısmen Desteklendi

Yapılan analizler sonucunda, oluşturulan 5 hipotezden 3'ü tam olarak desteklenirken, 2'sinin kısmen desteklendiği görülmüştür (Tablo 3.2.).

4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Günümüzde birbiri ile rekabet eden şirketlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Şirketler, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakiplerinden farklı olmak için farklı yatırımlar yapmalıdırlar. Bununla birlikte, farklılaşmak adına yapılabilecek birçok yatırım yöntemi varken, bu

Yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki toplu ilişkileri incelemek için yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları regresyon analizine toplu olarak dâhil edilmiştir. Analiz, bilgi paylaşımı ($\beta= 0.024$ p <0.01), adil ödüllendirme ($\beta=- 0.484$ p <0.01) ve çalışan güçlendirmesinde değeri ($\beta=- 0.329$ p <0.01) olarak sonuçlanmıştır. Analiz sonucunda çalışan güçlendirmedeki ufak bir artış, çalışanların işten ayrılma niyetinde güçlü bir düşüş yaratmıştır. Başka bir deyişle, bir şirkette yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının hepsinin olduğu varsaydığımızda çalışanların iş tatminine en çok güçlendirmenin etki ettiği görülmüştür.

3.2.4. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti için Regresyon Analizi

İş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini görmek için yine regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta= -0.917$ p < 0.01).

3.2.5. Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti için Çoklu Regresyon Analizi

Son olarak, yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Güçlendirme, iş tatmini (aracı değişken) ve işten ayrılma niyetini (bağımlı değişken) etkileyen tek yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğundan, iş tatmininin aracılık etkisine sadece bu değişken için bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş tatmininin, güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam bir aracı değişken olarak hareket ettiği görülmüştür. Araştırmaya dair tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

yöntemlerin çoğu rakipler tarafından taklit edilebileceği için, yapılacak en güçlü yatırımın çalışanlara yapılan yatırım olduğu fark edilmiştir. Yeni teknolojilerin kullanımı, iyi pazarlama stratejileri gibi uygulamalar firmaların başarısına katkıda bulunsalar da, insan kaynakları bir şirketin rekabet avantajı yaratması için en önemli kaynaktır (Huselid, 1998). Bu nedenle, şirketler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanlarına yatırım yapmak zorundadırlar. Bu makalede, seçilen üç yüksek katılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamasının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkisi incelenmiştir. Ayrıca yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolüne bakılmıştır.

Elde edilen sonuçlar; her bir yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamasının ayrı ayrı düşünüldüğünde, bilgi paylaşımı ile iş tatmini arasındaki ilişki en güçlü ilişki olarak ortaya çıkarken: personel güçlendirmenin ikinci, adil ödüllendirmenin ise üçüncü seviyede etkili değişkenler olduğu görülmüştür. Öte yandan, tüm bu uygulamalar analizlere toplu olarak dâhil edildiğinde güçlendirmedeki ufak bir artışın, iş tatmin üzerinde güçlü bir artış yarattığı görülmüştür. Başka bir deyişle, bir şirkette bahsi geçen uygulamaların hepsinin olduğunu varsayarsak iş tatmini üzerinde en çok çalışan güçlendirmenin pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, üç uygulama tek tek ele alındığında, her yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamasının iş tatmini üzerinde etkisi olurken, çoklu regresyon modelinde güçlendirme, iş tatminini etkileyen tek uygulamadır. Güçlendirme, iş tatmini (aracı değişken) ve işten ayrılma niyetini (bağımlı değişken) etkileyen tek yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğundan, iş tatmininin aracılık etkisi sadece bu değişken için incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iş tatmininin güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam bir aracı olarak hareket ettiği görülmüştür. Tüm bu bulgular neticesinde güçlendirmenin iş tatminini arttırdığı gibi, işten ayrılma niyetini de düşürdüğü görülmüştür.

Yapılan araştırmanın sonucunda, araştırmacılar, çalışanlar, müdürler ve insan kaynakları personelleri adına üç önemli sonuç elde edilmiştir. Bunlardan birincisi, güçlendirme, farklı seviyeler arasında hiyerarşiyi ortadan kaldıran ve karar verme süreçlerinde çalışan yeteneklerini kullanmaya yardımcı olan en önemli yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biridir. İkincisi, güçlendirme, çalışanlara kendilerini iyi ve yaratıcı hissettikleri bir ortam yaratır. Bu ortam, çalışanların kendine saygılarını, iş motivasyonunu ve iş memnuniyetini geliştirir. Bu nedenle, şirketlerin ve yöneticilerin çalışma ortamındaki güçlendirme uygulamalarını arttırması ve çalışanların işlerinde daha aktif ve katılımcı olmasını sağlayan bir ortam yaratması çok önemlidir. Çalışanların karar alma süreçlerinde görüşlerini belirtme ve düşüncelerini dile getirme şansı sağlama gibi basit uygulamalar bile çalışanların memnuniyet düzeyini yükseltir ve bırakma niyetlerini azaltır. Ayrıca, güçlendirme, yönetici ve çalışanlar arasında güven inşa eden bir mekanizmadır. Yöneticiler belirli kararlarda özerklik vererek çalışanlarını güçlendirdiğinde, temel olarak çalışanlarına güvendiklerini ve desteklediklerini gösterirler. Karşılıklı güven, çalışanların daha memnun olmasını sağlarken, şirkette iyi bir atmosfer yaratabilir.

4.1. Araştırmanın Kısıtları

Diğer akademik çalışmalar gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, perakende giyim sektöründe çalışanların çoğunlukla kadın, yaşlarının oldukça genç olmasıdır. Sraboni, Quisumbing ve Ahmed (2013), bireylerin 26 ve 45 yaşları arasında, güçlendirmeye daha fazla ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Örneklem incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla kadın ve yaş ortalamalarının 28 olduğu görülmüştür. Bu yaş ortalamasında çalışan kadınlar, iş yerinde erkeklerle eşit ya da onlardan daha çok söz hakkına sahip olmak için yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasından

güçlendirme uygulamasına daha çok önem veriyor olabilirler. Bir diğer kısıt ise bu sektörde personel devir hızının özellikle yüksek olması ve dolayısı ile çalışanların işe olan bağlılıklarının düşük olmasıdır. Son olarak, araştırmanın tek bir pazarda yapılması, bu araştırmanın bulgularının genelleştirilebilirliğini azaltmaktadır. Gelecek araştırmalarda, diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabılır.

KAYNAKLAR

ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E.C., REES, C., GATENBY, M. (2010), *Creating an Engaged Workforce*, CIPD, Wimbledon.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P., KALLEBERG, A. L. (2000), *Manufacturing advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca: NY

BARRY, T. (1993), Empowerment: the US Experience, *Empowerment in Organizations* 1(1), 24-8.

BETH, A. (2012), *3 Elements of Empowerment*, Cabrerainsigh.com, viewed February 2012, <http://cabrerainsights.com/?p=1440>.

BERNADIN, H. J., RUSSEL, J. E. (1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill, Inc, Singapore.

BURNS, R. P., BURNS, R. (2008), *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*, Sage, London.

BUSTAMAM, FL., TENG, SS., ABDULLAH, FZ. (2014), Reward Management And Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 144, 392- 402.

CASTANHEIRA F. (2014). Occupational Attitudes' in Michalos AC (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. The Netherlands: Springer, Dordrecht, 4446-4448.

CARLESS, S. A. (2004), Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?, *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-25.

CHE NAWI, N., ISMAIL, M., IBRAHIM, A., RASTON, A., ZAMZAMİN, Z., JAİNİ, A. (2016), Job Satisfaction among academic and non-academic staff in public universities in Malaysia: A review, *International Journal of Business and Management*, 11(9), 148.

CHOW, C. W., HARRISON, G. L., MCKINNON, J. L., WU, A. (1999), Cultural Influences on Informal Information Sharing in Chinese and Anglo-American Organizations: An Exploratory Study, *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 561-582.

CHUGHTAI, A.A., BUCKLEY, F. (2008), Work Engagement And its Relationship With State and trait trust: a conceptual analysis, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10 (1), 47-71.

CHUGHATI, F.D., PERVEEN, U. (2013), A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public and Private Schools at Secondary Level in Lahore City Pakistan,

Asian Journal of Humanities & Social Sciences, 2(1), 202-214.

DEEPROSE, D. (1994), *How to recognize and reward employees*, American Management Association, New York.

GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., GAERTNER, S. (2000), A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications For The Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

GARCIA, M. (2005), Training and Business Performance: The Spanish Case, *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1691-1710.

HONOLD, L. (1997), A Review of The Literature on Employee Empowerment,, *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202 - 212.

HSIEH, A., CHAO, H. (2004), A Reassessment of The Relationship between Job Specialization, Job Rotation and Job Burnout: Example of Taiwan's High-Technology Industry, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1108.

HUSELID, M. A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3) , 635.

JUHL, H.J., KRISTENSEN, K., DAHLGAARD, J.J., KANJI, G.K. (1997), Empowerment and Organizational Structure, *Total Quality Management*, 8(1), 103 -111.

KATOU, A., BUDHWAR, PS. (2007), The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms, *Thunderbird International Business Review*, 49(1),1-35.

LAWLER, E.E. (1986), *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass, San Francisco.

LAWLER, E. E. MOHRMAN., BENSON, G. S., (2001), Organizing for High Performance: The Ceo Report on Employee Involvement, Total Quality Management, Reengineering, And Knowledge Management in *Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco.

LI S. & LIN, B. (2006), Accessing Information Sharing And Information Quality in Supply Chain Management, *Decision Support Systems*, 42(3), 1641-1656.

LIKERT, R. (1932), A Technique for the Measurement of Attitudes , *Archives of Psychology*, 22 (140), 1-55

LOCKE E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction* in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, 1, 1297-1343.

MAURER, R. (2001), Building A Foundation For Change, *Journal For Quality & Participation*, 24(3), 38-9.

MARTIN, J. T. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions, *Academy of Management Journal* 313-324.

MCKNIGHT, D. H., PHILLIPS, B. & HARDGRAVE, B. C. (2009), Which Reduces IT Turnover

Intention The Most: Workplace Characteristics Or Job Characteristics?, *Information and Management*, 167-174.

MOHR, J.J, SPEKMAN, R.E. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.

MOSSBARGER, M., EDDINGTON, J. (2003), *Methods for Motivating Employees*, Weber State University. Wiewed 27 February 2012. http://faculty.weber.edu/djgreen/TBE_3250/Assignment/Example%20Formal%20Report%20Methods%20For%20Motivating%20Employees.pdf

MUSTAPHA, N., ZAKARIA, C. (2013), The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3).

NONAKA, K. (1994), The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, 69, 96-104.

PFEFFER, J., VEIGA, F. (1999), Putting People First For Organizational Success, *Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

ROBBINS, S. P. (1999), *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi.

ROSIN, H., KORABIK, K. (1995), 'Organisational Experiences and Propensity to Leave A Behaviour, 46 (1), 1-16.

SAEED, I., WASEEM, M., SIKANDER, S., RIZWAN, M. (2014), The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment, *Journal Of Learning & Development*, 4(2), 242-254.

SHARKAWI, D. (2001), Investments and Involvements As Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

SPECTOR, P. E., JEX, S. M. (1991), Relations of Job Characteristics From Multiple Data Sources With Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health, *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 6-53.

SRABONI, E., QISUMBING, R. & AHMED, U. (2013), The Women's Empowerment in Agriculture Index (WEAI): Results from the 2011-2012', Bangladesh Integrated Household Survey.

THANG, N. N., BUYENS, D. (2008), What We Know About Relationship Between Training and Firm Performance: A Review of Literature', *7th International Conference On Ethics And Quality Of Work-Life For Sustainable Development*, Bangkok, Thailand.

TING, Y. (1997), Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.

TZAFRIR, S. S. (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship between HRM

Practices and Firm Performance at Different Points In Time,
Journal of Managerial Psychology, 21(2), 09-130.

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

YANG, Y.C. (2012), High-Involvement Human
Resource Practices, Affective Commitment, and
Organizational Citizenship, *The Service Industries Journal*,
32(8), 1209-1227.