



Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü

The Role of Happiness on The Effect of Pay Satisfaction and Job Characteristics on Job Embeddedness

Pelin KANTEN
Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
Çanakkale, Türkiye
pelinkanten@comu.edu.tr

Selahattin KANTEN
Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi
Biga Uygulamalı Bilimler
Yüksekokulu, Çanakkale, Türkiye
skanten@comu.edu.tr

Gönen DÜNDAR
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İstanbul, Türkiye
gdundar@istanbul.edu.tr

Özet

Literatürdeki mevcut çalışmalarda, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin örgütsel ve toplumsal yaşamda bazı kritik sonuçlar doğurduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmanın kapsamında işe gömülmüşlük ve mutluluk, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin kritik sonuçları olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışma, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin bireylerin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünün incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Antalya ve Afyon illerinde beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 290 çalışandan anket yolu ile veriler toplanmıştır. Otel çalışanlarından toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizleri vasıtası ile değerlendirilmiş, hipotezlerin test edilmesinde ise, yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, ücret yapısından tatmin ile işin öneminin işgörenlerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ek yararlıardan tatmin olma ile otonomi boyutlarının işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediği; mutluluğun da, işe gömülmüşlük üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ücret yapısından tatminin ve işin öneminin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret Tatmini, İşin özellikleri, İşe Gömülmüşlük, Mutluluk

Abstract

Previous studies in the literature suggest that there are some crucial consequences of pay satisfaction and job characteristics in organizational and social life. In this context, within the scope of the study, happiness and job embeddedness are considered as crucial consequences of pay satisfaction and job characteristics. Accordingly, this study aims to investigate the effects of pay satisfaction and job characteristics on job embeddedness and also it aims to explore the mediating role of happiness in the effect pay satisfaction and job characteristics on job embeddedness. For this purpose, the data were collected via survey method from 290 employees who are working in five star hotels in Antalya and Afyon provinces. In

this respect descriptive statistics, correlation analysis, confirmatory factor analysis, and the structural equation modelling applied to the data for verifying hypotheses which were obtained from employees in hotel establishments. The results of the study indicate that pay structure satisfaction and job significance have positive and significant effect on job embeddedness and happiness level of employees. Moreover, satisfaction of benefits and autonomy has positive and significant effects on job embeddedness levels of employees; and also happiness has a significant effect on job embeddedness. In addition to these findings, both happiness has a partial mediating role between pay structure satisfaction and job embeddedness and also between job significance and job embeddedness

Keywords: Pay Satisfaction, Job Characteristics, Job Embeddedness, Happiness

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamında meydana gelen hızlı değişimlerin ve sanayileşmenin örgüt sayılarında ve niteliklerinde benzersiz bir artışa yol açtığı görülmektedir. Nitelikleri ve sayıları artan örgütlerin, günümüz iş dünyasında ani değişimlerle ortaya çıkan farklı birçok ihtiyacı karşılamaları ve böylece etkinliğe ulaşmaları beklenmektedir. Örgütlerin etkinlik kazanmalarında önem taşıyan faktörlerden birisi ise sahip olduğu işgörenlerdir (Obi-Nwosu vd., 2013: 482-483). İşgörenler, örgütsel çıktılar ve kârlılık açısından en kritik faktörlerden birisini temsil etmekle beraber, örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Kim ve Lee, 2015: 26). Bu bağlamda örgütler, rekabet üstünlüğünün ve örgütsel performansın en önemli belirleyicisi olarak değerlendirilen insan unsurunun etkili bir şekilde yönetilmesine artan düzeyde odaklanmaktadır. Özellikle günümüzün dinamik ve değişken çalışma yaşamında örgütlerin üst düzeyde başarı elde etmeleri büyük ölçüde üst yönetim tarafından yapılandırılan ve yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel çevrede nitelikli işgörenlerin elde tutulmasını ve niteliklerini iş süreçlerine yansıtmasını sağlamakla birlikte olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini de önemli düzeyde etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan ücret yönetimi, çalışma yaşamında işgören motivasyonunun temel belirleyicisi olması ve olumlu veya olumsuz çıktılara yol açması sebebiyle kritik bir öneme sahiptir (Kanten vd., 2015: 513). Ücret yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirme potansiyeli olan işgörenleri örgüte çekme, elde tutma, motive etme gibi niyetleri; aynı zamanda örgütsel ve bireysel performansı artırma hedeflerini içeren ücrete ilişkin politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsamaktadır (Acar, 2007: 1).

Ücret tatmini, işgörenlerin örgütsel çabaları karşılığı elde ettikleri ücretin bütününe yönelik olumlu duygulara sahip olmasını temsil etmektedir (Williams vd., 2006: 392; Wu ve Chunben Wang, 2008: 183). Ücret tatmini; iş performansı, işten ayrılma niyeti, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık gibi örgütsel açıdan önem taşıyan birçok çıktı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Li, 2015: 1). Bununla birlikte, ücret tatmini işgörenin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Shtern, 2013: 22). Bu doğrultuda, işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmalarının örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlayan anahtar bir faktör olduğunu ifade etmek mümkündür (Panaccio vd., 2014: 822). Diğer taraftan örgütsel başarı, işgörenlerin verilen görevleri kabul etmeleri aynı zamanda tutku ve yaratıcılık ile çaba göstermeleriyle de ilişkilidir. İşgörenler, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarıyla örtüşen ve kendi tercih edebilecekleri örgütsel roller üstlenmeleri durumunda, görevlerine adanarak, örgütsel performansın

artmasına katkı sağlayabileceklerdir. Dolayısıyla, örgütlerin yüksek performans elde etmelerinde, örgütsel süreçler kapsamında belirlenen görevlere, en uygun niteliklerdeki işgörenleri seçmeleri ve bu işgörenlerin verilen görevleri istekli bir şekilde yerine getirmeleri önem taşımaktadır (Kim ve Lee, 2015: 26-27). İşgörenlerin örgütsel rolleri doğrultusunda içten gelen bir istek ve tatmin duymaları için ise örgüt yönetiminin motivasyon sağlayacak şekilde işleri tasarlamaları gerekmektedir. Örgütsel çevrede, iş tasarımına doğan ihtiyaç doğrultusunda, Hackman ve Oldham (1974) tarafından işin özellikleri modelinin geliştirildiği görülmektedir. Bir iş tasarım tekniği olan ve işin tamamlanmasını şekillendirmek amacıyla bütünleşen faktörlerden oluşan işin özelliklerinin işgörenlerin motivasyon, tatmin, performans, işe gelmeme ve örgütten ayrılma gibi bir çok faktörü etkilediği belirtilmektedir (Kumar vd., 2012: 206-207). Literatürde işgörenin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermesini etkileyen faktörleri temsil eden işe gömülmürlük düzeyinin de işin özelliklerinden ve örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarından etkilendiği belirtilmektedir (Nguyen, 2010: 9).

Günümüz çalışma yaşamında, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışları ile genel yaşam düzeyleri üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki oluşturması beklenmektedir. İşgörenler örgüt tarafından yapılandırılan politikalar doğrultusunda uygulanan ücret yönetimi ve iş tasarımı süreçleri sebebiyle örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı verebilirler. Diğer bir ifadeyle, uygulanan ücret yönetimi politikaları ve uygulamaları doğrultusunda beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayamayan; böylece ücret tatminsizliği yaşayan işgörenlerin işe gömülmürlük düzeylerinin ve genel mutluluk düzeylerinin azalması mümkün olabilir. Aynı zamanda örgütsel çevrede işgörenlerin nitelikleriyle örtüşmeyen roller üstlenmeleri durumunda da işe gömülmürlük düzeylerinin azalması ve genel yaşamlarında mutsuzluk yaşamaları beklenebilir. Ulusal ve uluslararası literatürde, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarını ele alan çalışmalar mevcuttur. Ancak, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmürlük üzerindeki etkisini inceleyen ve bu etki üzerinde mutluluğun rolünü ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada ücret tatmini ve işin özelliklerinin işe gömülmürlük üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde mutluluk düzeyinin aracılık rolünün açıklanmasıyla ilgili yazına katkı sağlanması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Ücret Tatmini

Ücret, en geniş anlamda örgütte çalışmaları veya bir görev üstlenmeleri karşılığında işgörenler tarafından elde edilen maddi ve maddi olmayan yararlar ile ödüller şeklinde tanımlanmaktadır (Ataay ve Acar, 2008: 400). Ücret, istihdam ilişkisi çerçevesinde işgörelere örgüt tarafından sağlanan tüm maddi ve maddi olmayan kazançlar ile yararları temsil etmektedir. Ücret, işgörenler açısından gelir kaynağı olmakla birlikte aynı zamanda diğer ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlayan temel bir unsur konumundadır. Başka bir ifadeyle, ücret işgörenler için motivasyon kaynağı olması sebebiyle anahtar bir ödüllendirici olarak da değerlendirilmektedir. Örgütlerde, ücretin iş performansını arttıran bir ödül mekanizması olarak kullanılması durumunda, işgörenlerin harcadıkları çaba karşılığında elde ettikleri ücretten tatmin duyması beklenmektedir (Jung ve Yoon, 2015: 22). Ücret tatmini, işgörenlerin örgütsel çabaları karşılığında elde ettikleri kazanç ve yararlar ile beklentilerini karşılaştırması sonucu

oluşan algının bir ifadesidir. Porter ve Lawler (1968) ücret tatminini, işgörenin örgütün var olan ücret sistemine ilişkin hisleri veya algısı olarak tanımlamıştır (Wang vd., 2010: 873-874). Heneman ve Schwab (1985) ücret tatmininin işgörenin mevcut kazancından tatmin olma derecesi olarak ifade etmiştir (Lee ve Lin, 2014: 1578). Ücret tatmininin, 1985 yılından önce tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirildiği ve bazı iş tatmini ölçeklerinin alt boyutunda yer aldığı belirtilmektedir. Ancak Heneman ve Schwab ücret tatmininin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ileri sürerek, ücret tatmini kavramına ve ölçülmesine yönelik yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır (Fong ve Shaffer, 2003: 560; Li, 2015: 5). Aynı zamanda Heneman ve Schwab ücret tatmininin ücret artışlarından tatmin, ücret düzeyinden tatmin, ücret yapısından tatmin ve ek yararlılardan tatmin olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir (Shrader ve Singer, 2014: 126).

Ücret düzeyinden tatmin, işgörenin örgüt tarafından belirlenen ve doğrudan ödenen mevcut ücretinden memnuniyet duymasıdır. Ücret artışından tatmin, örgüt tarafından ücret düzeylerinde sağlanan değişimlerden işgörenlerin hoşnut olmasını; ücret yapısından tatmin ise örgütte yürütülen ücret sistemi ile işler arasında oluşturulan ücret farklılıklarından duyulan memnuniyeti ifade etmektedir. Dördüncü boyutu temsil eden ek yararlılardan tatmin izin, sağlık güvencesi, emeklilik ikramiyeleri, yemek ve yol yardımı gibi örgüt tarafından doğrudan ödenmeyen, maddi ve maddi olmayan yararlılardan memnuniyeti nitelemektedir (Rizqi ve Ridwan, 2015: 59). Ücret düzeyi, ücret artışı, ücret yapısı ve ek yararlılardan tatmin olmak üzere çok boyutlu bir yapıyı temsil eden ücret tatmini örgütler ve işgörenler açısından oldukça önem taşıyan bir unsurdur (Jawahar ve Stone, 2011: 298). Ücret ve ücretten duyulan tatminin önemine ilişkin araştırmaların temeli klasik yönetim yaklaşımının öncüsü olan Taylor'a dayanmaktadır. Taylor, işgörenlerin tamamen ekonomik kazanç sağlamak amacıyla işlerinde fazladan çaba harcayacağını ileri sürerek, ücretin önemini vurgulamıştır. 1920'lerin sonunda ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla ise Taylor'un önerileri geçerliliğini yitirmiş, ücretin tek başına işgörenleri motive eden temel bir faktör olmadığı tartışılmış, pekiştirme ve beklenti teorileri gibi birçok teori ile ücret kavramı açıklanmaya çalışılmıştır (Shittu, 2008: 539). Ücret tatmini açısından ise literatürde yaygın olarak eşitlik ve beklenti kuramlarının ele alındığı görülmektedir. Her iki teori de ücret tatmininin işgörenlerin beklentilerini elde ettiği zaman oluşan bir psikolojik durum olduğunu ileri sürmektedir (Wang vd., 2010: 874).

Örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve ücret politikasının bir parçası olan ücret tatmini, işgörenlerin örgütsel yaşamdaki olumlu ve olumsuz tutum ve davranışlarının kritik bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, araştırmacıların ücret tatmininin sonuçlarına kayda değer düzeyde önem verdiği görülmektedir (Faulk II, 2002: 1-4). Çünkü, küresel rekabet içeren iş çevresinde maliyetlerini azaltma, verimliliğini ve karlılığını artırma çabası içerisinde olan örgütler için işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları önem taşımaktadır. Aksi halde, ücret tatmini duymayan işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları, sapkın ve etik olmayan davranışlar gibi bir çok olumsuz işyeri davranışı sergilemesi beklenmektedir (Tang ve Tang, 2012:97-98). Diğer taraftan algılanan ücret eşitliğinin bir sonucu olan ücret tatmininin örgütlerde prososyal ve örgütsel vatandaşlık gibi istenen davranışların sergilenmesini kolaylaştıracağı ifade edilebilir (Lee, 1995: 1999). Bununla birlikte, ücret tatsızlığının iş performansının, motivasyonun ve iş tatmininin azalmasına yol açacağı; işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti duyma düzeylerini ise azaltarak, örgütte

hukuksal süreçlerin doğmasına neden olabileceğini belirtmek mümkündür (Terpstra ve Honoree, 2004: 528-529). Sonuç olarak, örgütün ücret sistemi etkinliğinin önemli bir belirleyicisi olan ücret tatmini, işgörenlerin motive olarak örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermesine, nitelikli işgücünün cezbedilmesine ve elde tutulmasına katkı sağlamaktadır. Böylece daha verimli işgörenler ile faaliyet gösteren örgütlerin performanslarının, rekabet gücünün ve kazançlarının artması; buna karşın beyin göçünün ise önlenmesi beklenmektedir (Zheng vd., 2014: 1220-1221).

2.2. İşin Özellikleri

İş çevresi farklı birçok boyutu kapsamaktadır. Bu boyutlar örgüt yapısı ve işin özellikleri olarak iki ana çerçevede incelenmektedir (Allen vd., 2004: 174; Lambert vd., 2007: 119). İşin özellikleri, işe ilişkin bazı faktörleri veya unsurları içermektedir (Tsaur vd., 2011: 192). İşin özellikleri; iş süreçlerinde gerekli olan bilgi, beceri, fiziksel ve zihinsel nitelikler ile çalışma koşulları gibi unsurları ifade etmektedir. Örgütsel çevrede işgörenleri motive etmeyi amaçlayan işin özellikleri literatürde iş tasarımı, iş dizaynı, işin kapsamı olarak da adlandırılmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 126). İşgörenlerin, çalışma yaşamındaki tutum ve davranışları ile iş performansını etkileyen işin özellikleri otonomi, işin kimliği, işin önemi, beceri çeşitliliği ve geri-bildirim olmak üzere beş temel boyuttan oluşmaktadır. Bu beş temel boyut literatüre Hackman ve Oldman'ın (1974)'de oluşturmuş olduğu "işin özellikleri modeli" ile kazandırılmıştır. Modele göre otonomi, işgörenin işi üzerindeki karar verebilme özgürlüğünü; işin kimliği, işlerin net olarak tanımlandığı inancını; işin önemi, işgörenin işini anlamlı ve değerli bulmasını; beceri çeşitliliği; işgörenin örgütsel rolü kapsamında farklı beceri ve yetenekleri kullanabilmesini; geri-bildirim ise işgörenin performansına yönelik yöneticisinden bilgi alabilmesini nitelemektedir (McKnight vd., 2009: 169). İşin özellikleri, karmaşık ve zorlayıcı çalışma koşullarında olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar elde edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, işlerin işgörenlerin nitelikleri, ihtiyaçları ve örgütsel amaçlar doğrultusunda tasarlanması gerekmektedir (Lee-Ross, 1998: 394).

Literatürde, son yıllarda işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde işin özelliklerinin etkili olduğuna ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda, örgüt yönetimi tarafından iyi bir şekilde tasarlanmış işlerin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. İşlerin tasarlanması ile işgörenlerin stres düzeyinin azalacağı, motivasyon, iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin ise artacağı vurgulanmaktadır. Araştırmacılar, işgörenlerin işlerinin özelliklerini değerlendirme şekillerinin birçok bireysel ve örgütsel çıktıya dönüşeceği hususunda uzlaşmaktadırlar (Suman ve Srivastava, 2009: 142). İşin özellikleri, işe bağlılık, örgüte bağlılık, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi tutum ve davranışların nedeninin açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Griffin vd., 2012: 1133). Bununla birlikte, işin özelliklerinin örgütsel başarı ve bireysel refah üzerinde de önemli bir etki oluşturması beklenmektedir (Jelstad, 2005: 1). Bu doğrultuda, işgörenler tarafından işe yönelik algılanan temel unsurları temsil eden işin özelliklerinin, bireysel ve örgütsel çıktıları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmek mümkündür (Yeşiltaş vd., 2013: 126). Başka bir deyişle, işi üzerinde karar verebilme özgürlüğüne sahip olan, işinin önemli olduğuna ve iş süreçlerinin niteliklerine uygun olduğuna inanan, becerilerini değerlendirebilen işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artması böylece olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi beklenebilir.

2.3. İşe Gömülmüşlük

İşe gömülmüşlük, bireyin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermesini etkileyen faktörlerin bileşimini ifade etmektedir (Bergiel, 2009: 206). İşe gömülmüşlük, işgörenin mevcut işiyle ve örgütüyle bütünleşme derecesini göstermekle birlikte örgütte kalma nedenini de açıklayan bir kavramdır (Sekiguchi vd., 2008: 762). Mitchell vd. tarafından literatüre kazandırılan ve yeni bir kavram olan işe gömülmüşlük kişi-iş uyumunu, işgörenler ve gruplar arasındaki bağlılığı ve örgütten ayrılma durumunda feda edilenlerin bileşimini içermektedir (Takawira vd., 2014: 2-3). Mitchell vd.' ne göre işe gömülmüşlük; uyum, bağ ve fedakârlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Uyum, işgörenlerin becerilerinin, isteklerinin ve ilgi alanlarının örgütsel amaçlarla ve örgütten elde edilen kazançlarla örtüşmesini ifade etmektedir. Bağ, işgörenin örgütsel çevrede diğer bireylerle ve işlerle bağlantı kurma düzeyini temsil etmekte iken; fedakârlık ise işgörenin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi ve maddi olmayan yararları nitelemektedir (Ng ve Feldman, 2010: 1069). İşe gömülmüşlük, işgörenin örgüte bağlılığını ifade eden diğer tutumsal ve duygusal yapılardan farklıdır. Başka bir ifadeyle, işe gömülmüşlük iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe adanma gibi benzer kavramlarla iç içe geçmiş gözükmesine rağmen, kapsamı, odak noktası ve doğası itibarıyla bu kavramlardan farklılık göstermektedir. Örneğin, işe gömülmüşlük bu kavramlardan farklı olarak işe ilişkin faktörlere ek olarak aynı zamanda örgütsel faktörleri de içermektedir (Vidyarthi, 2010: 13).

Literatürde, araştırmacıların işgörenlerin örgütlerde çalışmaya devam etme nedenlerini ve örgütten ayrılmalarını kolaylaştıran unsurları araştırdıkları görülmektedir. Bu kapsamda Mitchell ve arkadaşları diğer kavramlardan farklı olarak işgörenleri örgütte kalmaya motive eden işe gömülmüşlük kavramını ileri sürmüşlerdir. Henüz gelişim aşamasında olarak değerlendirilen bu kavramının öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiş, ancak işgören temin ve seçim politikaları, örgüt yönetimi ve piyasa koşulları gibi unsurların örgütte kalma kararı üzerinde etkili olduğu ileri sürülmüştür (Giosan vd., 2005: 32). Sınırlı sayıdaki araştırmalarda; kişilik özellikleri, yaş, örgütteki kıdem, aile durumu ve çocuk sayısı gibi bireysel faktörlerle birlikte çalışma koşulları gibi örgütsel koşulların işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Nguyen, 2010: 4-5). Ayrıca algılanan örgütsel destek, rol belirsizliği, motivasyon düzeyi, uzun çalışma saatleri, alternatif iş fırsatları, işgörenin mevcut rolleri için aldığı eğitim ve kazandığı beceriler, eğitim ve becerilerini başka bir örgütte kullanılabilir olması gibi unsurlarında işe gömülmüşlüğüncüller olarak değerlendirildiğini ifade etmek mümkündür (Giosan, 2003: 43-51). Öncüllerinin belirlenmeye çalışıldığı işe gömülmüşlük, örgütler ve bireyler açısından önem taşıyan bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü, işe gömülmüşlük düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel rolleri kapsamında daha fazla çaba harcaması, işlerini daha özenli bir şekilde yerine getirmesi, daha fazla olumlu davranış sergilemesi ve iş performansının artması beklenmektedir (Kanten vd., 2015: 1360).

2.4. Mutluluk

Mutluluk, bireyin olumsuz duygulara nazaran sıklıkla olumlu duygulara ve yüksek düzeyde yaşam tatminine sahip olmasını ifade etmektedir (Aziz vd., 2014: 4209). Tanımlanması zor bir kavram olan mutluluk, bireyin yaşamındaki olaylara bağlı olarak dalgalanan duygu durumunu temsil etmekle birlikte yaşanan duygu geçişlerini

kapsamaktadır. Psikologların ise, rutin olarak mutluluk kavramını bireyin olumlu duygulara sahip olması, yaşamın genelinden hoşnut olması olarak tanımladığı ve öznel iyi oluş şeklinde adlandırdığı görülmüştür (Jenkins ve Delbridge, 2014: 869). Dolayısıyla literatürde öznel iyi oluş hali ve mutluluk kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceğini, her iki kavramın bireylerin genel yaşam düzeyi kalitesinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bir sonuç olarak görülebileceğini ifade etmek mümkündür (Veenhoven, 1995: 33). Bununla birlikte, literatürde mutluluk kavramına ilişkin hazcılık (hedonizm) ve mutçuluk (eudaimonizm) olmak üzere iki farklı bakış açısı olduğu ileri sürülmektedir. Hazcılık yaklaşımına göre, mutluluk; hayatın tüm kesitlerindeki olumlu veya olumsuz olayların değerlendirilmesi sonucu oluşan öznel iyi oluş halidir. Diğer bir ifadeyle mutluluk bireyin fiziksel unsurlarla birlikte hayatın tüm kesitlerinde karşılaştığı unsurlarla ilgilidir. Mutçuluk yaklaşımına göre ise; mutluluk bireyin sahip olduğu özelliklerini değerlendirmesinin ve genel yaşam tarzının sonucu olan bir süreçtir (Kanten vd., 2014: 416). Bu bağlamda mutluluğu aile, sosyal çevre ve iş yaşamı gibi tüm kesitlerin değerlendirilmesi sonucu oluşan aynı zamanda bireyin kişisel özellikleriyle de bütünleşen ve olumlu duygularla dışa yansıyan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür.

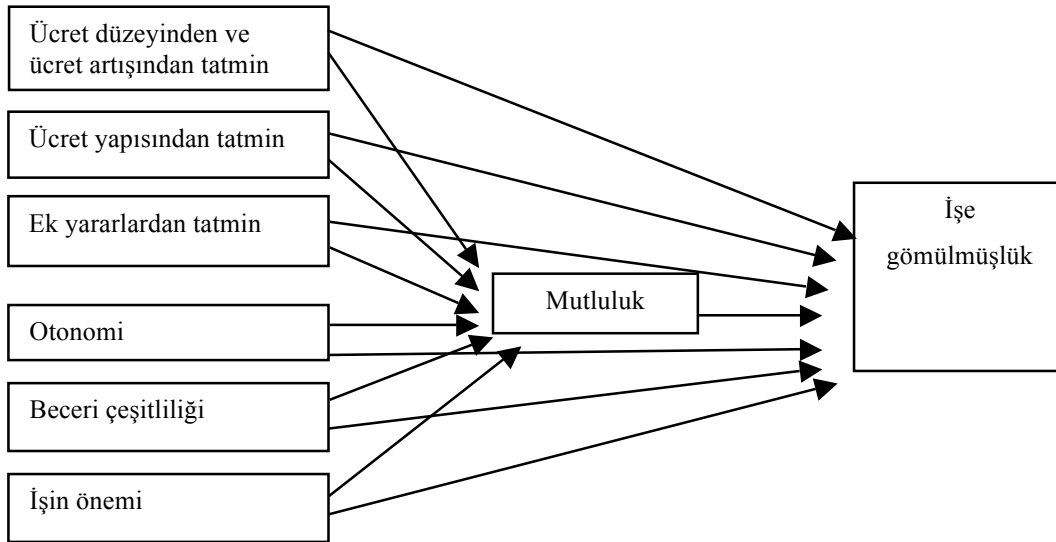
Mutluluk, bireylerin yaşama bakış açısını, diğer insanlarla iletişim ve ilişki kurma şeklini, tutum ve davranışlarını etkilemesi sebebiyle genel refah düzeyinin önemli bir göstergesi durumundadır. Mutluluğun insan yaşamı üzerindeki bu önemi, araştırmacıların dikkatini mutluluğun belirleyicilerine yöneltmiştir. Araştırmacılar, sağlık, aile yaşamı, evlilik, sosyal yaşam, eğitim, iş deneyimi ve olumlu çalışma koşulları gibi birçok farklı unsurun bireylerin mutluluğu üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Depedri, 2014: 4). Mutluluk, birçok toplumda değer verilen ve çoğu birey için büyük önem taşıyan bir duygudur (Fisher, 2010: 384). Çünkü, mutluluk Dünya Sağlık Örgütü tarafından sağlıklı olmanın temel bileşeni olarak değerlendirilmiş ve mutlu bireylerin uykularının düzenli olduğu, sağlıklı beslendikleri, yüksek düzeyde sigara ve alkol kullanmadıkları, fiziksel olarak güçlü oldukları belirlenmiştir (Heizomi vd., 2015: 55). Bununla birlikte, mutlu bireylerin çalışma yaşamında işbirliğine yatkın ve daha yardımsever olduğu ve örgütsel rolleri için fazladan çaba gösterdiği ileri sürülmüştür (Hempfling, 2015: 22). Ayrıca, mutluluğun çalışma yaşamında işgörenlerin yaratıcı, prososyal ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi birçok olumlu davranışın sergilenmesini kolaylaştırdığı, verimlilik ve performansı da arttırdığı vurgulanmıştır (Aziz vd., 2014: 4209). Sonuç olarak, mutlu bireylerin çevreleriyle güçlü ilişkiler kurmaları, iş ve aile yaşamlarını başarı ile yönetmelerini, fiziksel ve psikolojik açıdan daha sağlıklı olmaları ve böylece uzun bir yaşam ömrüne sahip olmaları beklenmektedir (Kanten vd., 2014: 416).

2.5. Ücret Tatmini, İşin Özellikleri, İşe Gömülmüslük ve Mutluluk Arasındaki İlişkiler

Örgütsel çabaların karşılığında mevcut ücretten duyulan memnuniyeti, hoşnutluğu ve hazzı ifade eden ücret tatmininin, işgörenlerin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermeleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Panaccio vd., 2014: 826). Literatürdeki çalışmalarda ücret tatmininin işten ayrılma niyeti duyma ile negatif yönde bir ilişkisinin söz konusu olduğu ve mevcut 32 çalışmanın 29'unda aynı sonuca ulaşıldığı belirtilmektedir (Treuren ve Frankish, 2014: 6). Jung ve Yoon (2015) konaklama sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, ücret

tatmininin işgörenlerin psikolojik durumunu etkilediği, işe bağlanmayı arttırırken, işten geri çekilmeyi ise azalttığı sonucunu elde etmişlerdir. Bununla birlikte Bergiel ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarında örgütün ücret sisteminin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri ile anlamlı yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaştıkları görülmektedir.

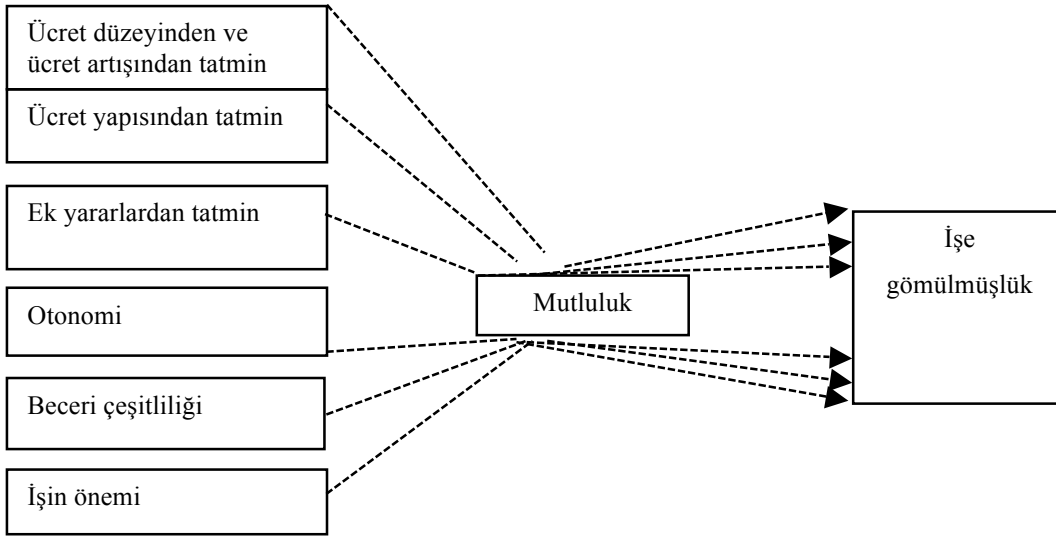
Diğer taraftan literatürde işin özellikleri modelinin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, işin önemi, otonomi, beceri çeşitliliği, geri-bildirim, işin kimliği gibi işe ilişkin özelliklerin işgörenlerin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı vermelerini etkilediği ileri sürülmektedir (Nguyen, 2010: 36). Sirisunhirun ve Dhirathiti (2015) çalışmalarında işin özelliklerinin ve mutluluğun işgörenlerin örgütlerine adanmalarını etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Literatürde, çalışma koşullarının ve istihdam niteliğinin işgörenlerin mutluluk düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte işin özelliklerinin genel yaşam tatmini üzerindeki doğrudan etkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma olduğu; işin özelliklerinin ve ücretin işgörenlerin mutluluk ve refah düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Depedri, 2014: 1). Van der Meer ve Wielers (2013) çalışmalarında gelir düzeyinin ve işin özelliklerinin temel bileşenlerinden birisini temsil eden otonomi boyutunun işgörenlerin mutluluk düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işgörenlerin rahat bir yaşam sürecekte düzeyde gelir elde ettikleri, kendilerini geliştirebilmelerinin ve otonomiye sahip olmalarının mümkün olduğu bir iş üstlendikleri zaman mutluluk duyacakları ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, çalışmada ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde mutluluğun aracılık rolünün açıklanması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Doğrudan Etkileri Gösteren Araştırma Modeli

H1: Ücret düzeyinden ve ücret artışından tatmin olma işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.

- H2: Ücret yapısından tatmin olma işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H3: Ek yararlarından tatmin olma işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H4: Otonomi işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H5: Beceri çeşitliliği işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H6: İşin önemi işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H7: Ücret düzeyinden ve ücret artışından tatmin olma işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H8: Ücret yapısından tatmin olma işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H9: Ek yararlarından tatmin olma işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H10: Otonomi işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H11: Beceri çeşitliliği işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H12: İşin önemi işgörenlerin mutluluk düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.
- H13: Mutluluk düzeyi işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir.



Şekil 2. Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli

- H14: Ücret düzeyinden ve ücret artışından tatmin olmanın işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.
- H15: Ücret yapısından tatmin olmanın işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.
- H16: Ek yararlarından tatmin olmanın işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.
- H17: Otonominin işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.
- H18: Beceri çeşitliliğinin işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.

H19: İşin öneminin işe gömülmüşlük düzeyi üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin bireylerin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde genel mutluluk düzeyinin aracılık rolünün belirlenebilmesi araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği vasıtasıyla elde edilen veriler, araştırma modeli doğrultusunda istatistiki yöntemlerle değerlendirilmiştir. Öncelikle, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ve aracılık etkisinin belirlenmesinde ise yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; ücret tatmini, işin özellikleri, işe gömülmüşlük ve mutluluk arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; Afyon ve Antalya il merkezinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmeleri arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen altı adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu otellerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 350 adet anket formundan geriye dönen 300 adet (%85) anket formunun, 290 (%82) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin ücret tatmini, işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeyleri ile işin özelliklerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe'ye uyarlandıktan sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme (“1=Kesinlikle katılmıyorum”...“5=Kesinlikle katılıyorum”) kullanılmıştır. Ayrıca anket formunda 6 adet demografik soruya yer verilmiştir.

• **Ücret Tatmini Ölçeği:** İşgörenlerin ücret tatmini düzeylerinin ölçülmesinde Javad ve Premarajan (2011)'nin çalışmalarında yer alan ölçek kullanılmıştır. Ücret tatmini ölçeği “ücret düzeyi tatmini”; “ücret artışı tatmini”; “ücret yapısı tatmini”; “ek yararlıardan sağlanan tatmin” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ücret düzeyi tatmini boyutunda “mevcut maaşımdan memnunum” vb. gibi 4 ifade; ücret artışı tatmini boyutunda “maaşıma yapılan son zamdan memnunum” vb. gibi 4 ifade; ücret yapısı tatmini boyutunda “yaptığım işin önemine göre aldığım ücretten memnunum” vb. gibi 6 ifade; ek yararlıardan tatmin boyutunda ise “ücret dışında sağlanan (yemek, yol, lojman, sosyal güvence) ek yararlıardan memnunum vb. gibi 4 ifade olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır.

• **İşin Özellikleri Ölçeği:** İşgörenlerin işin özelliklerine ilişkin algılarının ölçülmesinde Hackman ve Oldham (1980) çalışmalarında yer alan ölçek kullanılmıştır.

İşin özellikleri ölçeği “işin kimliği”, “işin önemi”, “beceri çeşitliliği”, “otonomi” ve “geri-bildirim” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada işin özelliklerinin ölçülmesinde otonomi, beceri çeşitliliği ve işin önemi boyutlarından yararlanılmıştır. Ölçekte otonomi boyutunda “işimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm” vb. gibi 4 ifade; beceri çeşitliliği boyutunda “işimi yaparken değişik bir takım beceriler kullanırım” vb. gibi 5 ifade; işin önemi boyutunda ise “yaptığım iş, diğer işleri etkileyecek bir öneme sahiptir” vb. gibi 4 ifade olmak üzere toplam 13 ifade yer almaktadır.

- **İşe Gömülmüşlük:** İşgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin ölçülmesinde Ng ve Feldman (2009)’ın çalışmalarında yer alan ölçek kullanılmıştır. İşe gömülmüşlük ölçeği, “uyum”; “bağ” ve “fedakârlık” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte uyum boyutunda “bu kurumun kültürüne uygun olduğumu düşünüyorum” vb. gibi 5 ifade; bağ boyutunda “kendimi bu ekibin bir üyesi olarak görüyorum” vb. gibi 5 ifade; fedakârlık boyutunda ise “bu kurumdan ayrılırsam şimdiye kadarki çabalarımı feda etmek zorunda kalırım” vb. gibi 7 ifade olmak üzere toplam 17 ifade yer almaktadır.

- **Mutluluk:** İşgörenlerin mutluluk düzeylerinin ölçülmesinde Hills ve Argyle’nin (2002) çalışmasından elde edilen Oxford Mutluluk Envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Mutluluk ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “hayatımdaki her şeyden memnunum”; “çevremde olan güzel şeyleri fark ederim” vb. gibi toplam 8 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Ücret tatmini, işin özellikleri, işe gömülmüşlük ve mutluluk değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1’de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Ücret Tatmini (kalan 14 madde) KMO: .913 Varyans: %80	Cron. Alpha	İşin Özellikleri (kalan 10 madde) KMO: .663 Varyans: %63	Cron. Alpha	İşe Gömülmüşlük (kalan 11 madde) KMO: .886 Varyans: %69	Cron. Alpha	Mutluluk (kalan 4 madde) KMO: .705 Varyans: %53	Cron. Alpha .700
1.Faktör: Ücret düzeyi ve artışından tatmin	.955	1.Faktör: Otonomi	.672	1.Faktör: Uyum	.824		
2.Faktör: Ücret yapısından tatmin	.845	2.Faktör: Beceri Çeşitliliği	.674	2.Faktör: Bağ	.845		
3.Faktör: Ek yararlardan tatmin	.946	3.Faktör: İşin Önemi	.672	3.Faktör: Fedakarlık	.797		

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda LISREL 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df ≤ 5	GFI $\geq .85$	AGFI $\geq .80$	CFI $\geq .90$	IFI $\geq .90$	NNFI $\geq .90$	RMSEA ≤ 0.08
Ücret Tatmini	126.85	48	2.64	0.93	0.89	0.98	0.98	0.98	0.075
İşin Özellikleri	79.35	30	2.64	0.95	0.90	0.94	0.94	0.91	0.075
İşe Gömülmürlük	68.82	32	2.15	0.95	0.92	0.99	0.99	0.98	0.063
Mutluluk	5.71	2	2.85	0.99	0.95	0.98	0.98	0.95	0.080

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 290 çalışanın %25'i kadın, %75'i ise erkektir. Çalışanların çoğunluğu (%80)'i 17-34 yaş, %20'si ise 35 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 59'si lise, %21'i ön lisans, %12'si lisans ve %8'i ise ilköğretim mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, %39'unun yiyecek ve içecek departmanında, %38'inin kat hizmetleri departmanında, %15'inin ön büro departmanında, %8'inin ise güvenlik ve muhasebe gibi idari bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların büyük bir kısmının (%71)'inin 1-7 yıl arası, %25'inin 1 yıldan daha az bir süredir, %4'ünün ise 7 yıldan daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve işgörenlerin ücret tatmini, işe gömülmürlük ve mutluluk düzeyleri ile işin özelliklerine ilişkin algılarına ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3'de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
Ücret Düz. ve Artış. Tatmin	2.83	1.15	1							
Ücret Yap. Tatmin	2.95	1.05	.698**	1						
Ek Yar. Tatmin	3.37	1.15	.254**	.385**	1					
Otonomi	2.76	.86	.115	.179**	.171**	1				
Beceri Çeşitliliği	2.93	.91	-.090	-.115*	-.193**	-.317**	1			
İşin Önemi	3.47	.92	.256**	.171**	.228**	.075	-.192**	1		
İşe Gömül.	3.25	.79	.495**	.576**	.460**	.301**	-.177**	.415**	1	
Mutluluk	3.18	.81	.383**	.409**	.337**	.201**	-.193**	.404**	.489**	1

**p<0.01 *p<0.05

Tablo 3'de korelasyon matrisinde verilen bulgular incelendiğinde, ücret düzeyi ve artışından tatmin ile işgörenlerin işe gömülmürlük ($r=.495$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=.383$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı; ücret yapısından tatmin ile işe gömülmürlük ($r=.576$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=.409$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ek yararlardan tatmin ile işgörenlerin işe gömülmürlük ($r=.460$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=.337$; $p<0.01$) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Diğer taraftan, işin

özelliklerinin otonomi boyutu ile işgörenlerin işe gömülmüşlük ($r=.301$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=.201$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler; beceri çeşitliliği ile işgörenlerin işe gömülmüşlük ($r=-.177$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=-.193$; $p<0.01$) arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca işin özelliklerinin işin önemi boyutu ile işgörenlerin işe gömülmüşlük ($r=.415$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeyleri ($r=.404$; $p<0.01$) arasında pozitif yönde anlamlı; işe gömülmüşlük ile mutluluk arasında da ($r=.489$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bağlamda işgörenlerin ücret tatmini düzeylerinin artmasının işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerini arttırması beklenmektedir. Ayrıca işinde otonomiye sahip olan ve işinin önemli olduğunun düşünen işgörenlerin de işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerinin artması mümkündür.

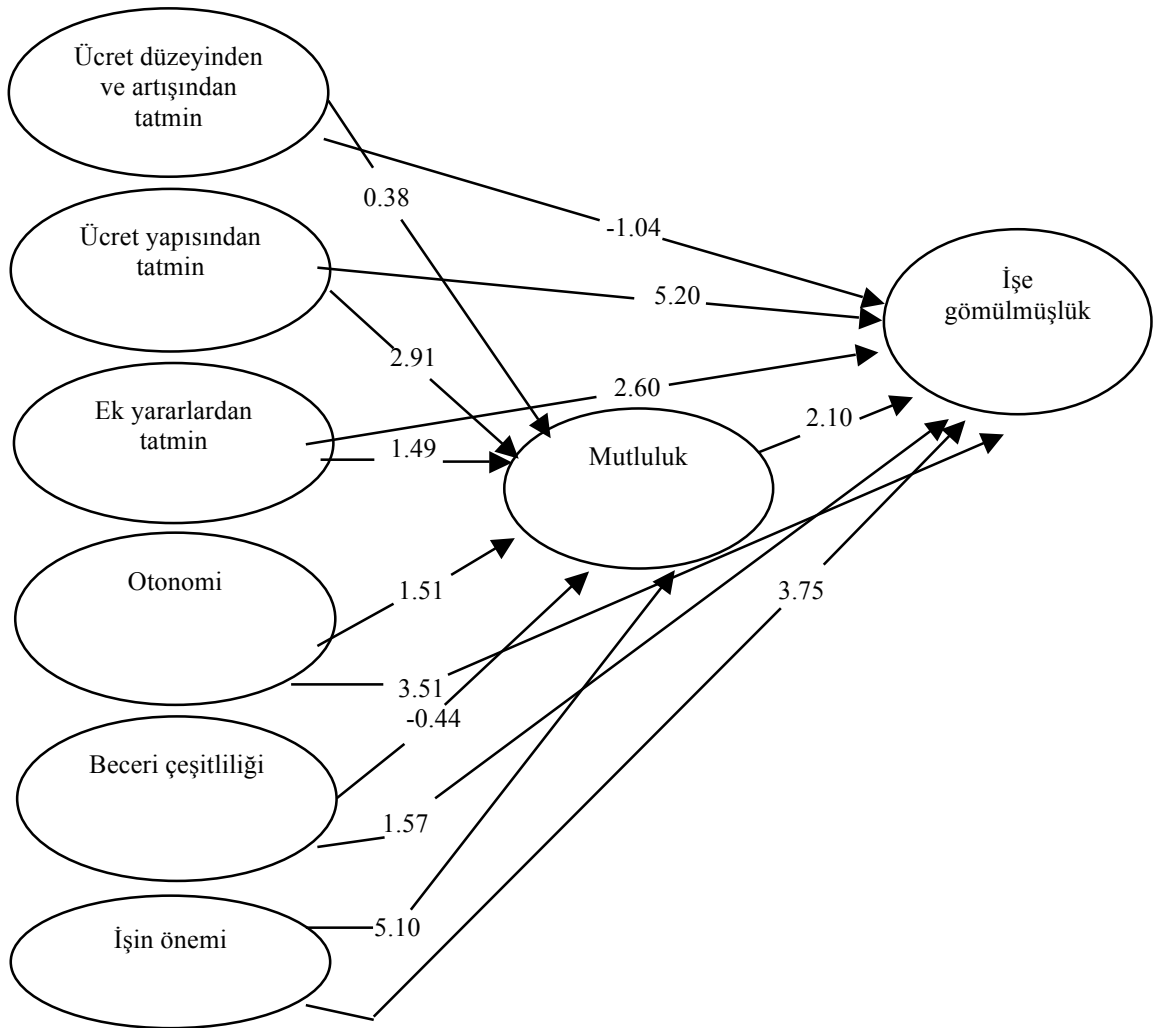
4.3. Ölçüm Modeli

Çalışmada Anderson ve Gerbing'in (1988) ikili yaklaşımına uygun olarak önce modelin doğrulanması yöntemine başvurulmuştur. Bu yaklaşıma göre; değişkenler arasındaki etkilerin araştırıldığı yapısal model test edilmeden önce, ölçüm modelinin test edilerek yeterli iyi uyum değerlerine sahip olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Modele yönelik gerçekleştirilen DFA sonucunda modelin genel uyum ve mutlak uyum istatistiklerinin gerekli olan değerleri sağladığı görülmektedir (Schermele-Engel vd., 2003: 55; Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Bu değerler ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının değerlendirilmesinde gereklidir (Yüncü, 2010; 86). Ölçüm modeline ait indisler; X^2 : 982.31; df : 509; X^2/df : 1.92; $RMSEA$: 0.057; GFI : 0.85, IFI : 0.97; CFI : 0.97; NFI : 0.94; $NNFI$: 0.96'dir. Ölçüm modelinde 8 gizil değişken ve 35 gözlenen değişken (6 ifade ücret düzeyi ve artıştan tatmin, 3 ifade ücret yapısından tatmin, 3 ifade ek yarardan tatmin, 3 ifade otonomi, 3 ifade beceri çeşitliliği, 3 ifade işin önemi, 3 ifade uyum, 3 ifade bağ, 4 ifade fedakârlık, 4 ifade mutluluk) yer almaktadır.

4.4. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri

Korelasyon analizleri ve ölçüm modelinin test edilmesinden sonra hipotezlerin sınanması amacıyla değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak oluşturulan yapısal model test edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin uyum indisleri: X^2 : 646.24; df : 292; X^2/df : 2.21; $RMSEA$: 0.065; GFI : 0.86, IFI : 0.96; CFI : 0.96; NFI : 0.93; $NNFI$: 0.95'dir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları incelendiğinde genel olarak model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. (Schermele-Engel vd. 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Yapısal eşitlik modelindeki yol analizleri ücret yapısından tatminin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini ($\gamma=0.68$; $t=6.46$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeylerini ($\gamma=0.39$; $t=3.43$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda H_2 ve H_8 hipotezleri desteklenmiştir. Ücret tatmininin ek yararlardan tatmin olma boyutunun da işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini ($\gamma=0.17$; $t=2.87$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve H_3 hipotezinin desteklendiğini görülmektedir. Bununla birlikte, işin özelliklerinin işin önemi boyutunun ise işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini ($\gamma=0.41$; $t=6.39$; $p<0.01$) ve mutluluk düzeylerini ($\gamma=0.41$; $t=5.41$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_6 ve H_{12} hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca otonomi boyutunun da işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini ($\gamma=0.22$; $t=3.92$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucu bulunmuş ve H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolünün açıklanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntemden yararlanılmıştır. Bu yöntemde göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisinin var olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin sürmesi beklenmektedir. Analizler sonucunda bağımsız değişkenin katsayısında düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Kanten, 2014: 19). Yukarıda bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri verilmiş ve analizlerin ilk aşaması tamamlanmıştır. İkinci aşamada aracı değişken modele dâhil edilerek, tekrar yol katsayıları hesaplanmıştır. Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle oluşan yapısal eşitlik modelinin sonuçları Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Yapısal eşitlik modelindeki yol analizleri incelendiğinde aracı değişken olan mutluluğun bağımsız değişkeni (işe gömülmüşlüğü) ($\beta=0.25$; $t=2.10$; $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş, H_{13} hipotezi desteklenmiştir. Mutluluk değişkeninin aracılık rolü araştırıldığında ise ücret yapısından tatmininin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri ($\gamma=0.57$; $t=5.20$; $p<0.01$) üzerindeki etkisinin azaldığı; mutluluk

düzeyinin ise ($\beta=0.25$; $t=2.10$; $p<0.01$) işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda, ücret yapısından tatminin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiş, H_{15} hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte işin önemi boyutunun işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri ($\gamma=0.30$; $t=3.75$; $p<0.01$) üzerindeki etkisinin azaldığı; mutluluk düzeyinin ise ($\beta=0.25$; $t=2.10$; $p<0.01$) işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda, işin öneminin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, ücret yapısından duyulan tatminin ve işinin önemli olduğuna inanan işgörenlerin aynı zamanda mutlu olmaları durumunda işe gömülmüşlük düzeylerinin artacağını belirtmektedir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	γ/β	T-values	Sonuçlar
H ₁ : Ücret Düzeyi ve Art. Tatmin \rightarrow İşe Gömülmüşlük	-0.10	-1.14	Desteklenmedi
H ₂ : Ücret Yapısı Tatmini \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.68	6.46	Desteklendi
H ₃ : Ek Yarar Tatmini \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.17	2.87	Desteklendi
H ₄ : Otonomi \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.22	3.92	Desteklendi
H ₅ : Beceri Çeşitliliği \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.09	1.44	Desteklenmedi
H ₆ : İşin Önemi \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.41	6.39	Desteklendi
H ₇ : Ücret Düzeyi ve Art. Tatmin \rightarrow Mutluluk	-0.01	-0.09	Desteklenmedi
H ₈ : Ücret Yapısı Tatmini \rightarrow Mutluluk	0.39	3.43	Desteklendi
H ₉ : Ek Yarar Tatmini \rightarrow Mutluluk	0.10	1.40	Desteklenmedi
H ₁₀ : Otonomi \rightarrow Mutluluk	0.10	1.63	Desteklenmedi
H ₁₁ : Beceri Çeşitliliği \rightarrow Mutluluk	-0.02	-0.25	Desteklenmedi
H ₁₂ : İşin Önemi \rightarrow Mutluluk	0.41	5.41	Desteklendi
H ₁₃ : Mutluluk \rightarrow İşe Gömülmüşlük	0.25	2.10	Desteklendi

Hipotezler	Aracı	γ/β	T-values	Sonuçlar
H ₁₄ : Ücret Düzeyi ve Art. Tatmin \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	-0.10	-1.14	Desteklenmedi
H ₁₅ : Ücret Yapısı Tatmini \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	0.68	6.46	Desteklendi
H ₁₆ : Ek Yarar Tatmini \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	0.10	1.40	Desteklenmedi
H ₁₇ : Otonomi \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	0.10	1.63	Desteklenmedi
H ₁₈ : Beceri Çeşitliliği \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	0.09	1.44	Desteklenmedi
H ₁₉ : İşin Önemi \rightarrow İşe Gömülmüşlük	Mutluluk	0.41	6.39	Desteklendi

5. SONUÇ

Örgütlerde ücret yönetimi sisteminin bir yansıması olan ücret tatmini, nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi ve elde tutulması üzerinde kayda değer bir önem taşımaktadır. Ücret tatmini, çalışma yaşamında olumlu veya olumsuz işgören tutum ve davranışlarının belirleyicisi olması sebebiyle örgütler tarafından artan düzeyde önem verilen bir göstere konumundadır. Ücret tatmini örgüt tarafından arzu edilen çıktılarını elde edilmesini sağlayan temel bir mekanizma olması nedeniyle stratejik bir nitelik taşımaktadır. Ücret tatmini, işgörenlerin örgütsel çevrede harcadıkları çabanın karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla; aynı zamanda kendi ihtiyaç ve

beklentileriyle karşılaştırmaları sonucunda oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, ücret tatmini örgütteki kazanımlarını yeterli, yüksek ve adil olarak değerlendiren işgörenlerin elde ettikleri maddi ve manevi kazançların toplamına yönelik olumlu duygular beslemeleriyle sağlanmaktadır. Ücret tatmininin, etkili düzeyde yürütülen ücret yönetimi uygulamalarıyla işgören motivasyonunun artırılmasını, örgütsel maliyetlerin ise azaltılmasını sağlayacak şekilde tasarlanması mümkündür. Böylece örgütler belirli bir düzeyde maliyete katlanmak durumunda oldukları işgücünden en üst düzeyde faydalanabileceklerdir. Literatürde ücret tatmininin birçok olumlu örgütsel ve bireysel çıktının elde edilmesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Örneğin, örgütsel çabalarının karşılığında hak ettiği kazancı elde ettiğine inanan işgörenlerin çalışma yaşamında etik davranışlar, yenilikçi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ve proaktif davranışlar gibi birçok olumlu davranış sergilediği; aynı zamanda örgüte ve işine bağlılık duyduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte ücret tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı ve örgütte kalma kararını etkilediği de vurgulanmaktadır. Ücret tatmini, iş yaşamı ile birlikte işgörenlerin aile ve sosyal yaşam gibi hayatının diğer kesitlerini de etkileyerek, genel mutluluk düzeyinin artması veya azalması yönünde belirleyici bir etki oluşturmaktadır.

Ücret tatmini ile birlikte örgütsel çevrede işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri ve mutlu olmaları üzerinde etkili olması beklenen diğer bir unsur ise işin özellikleridir. İşin özellikleri, örgütlerde işgörenlerin üstlendikleri işe ilişkin temel nitelikleri içermektedir. Diğer bir ifadeyle, işin özellikleri işgörenin örgütsel rolü kapsamındaki işleri gerçekleştirirken karar verme serbestliğinin derecesini, nitelik ve becerilerini kullanabilme düzeyini, işinin önemli olduğuna dair inancını, belirli bir iş tanımına sahip olduğunu düşünmesini ve yöneticilerinden performansına yönelik geri bildirim almasını kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel çevrede işini değerli ve önemli gören, belirli bir otonomiye sahip olan, becerilerini tam anlamıyla değerlendiren işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artması, olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Mevcut çalışmalar, işgörenlerin sahip oldukları işin özelliklerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlanma, performans artışı gibi birçok istenen çıktının elde edilmesine; işten ayrılma niyetinin ve sapkın davranışların ise azalmasına yol açtığını ileri sürmektedirler. Bu bağlamda işe ilişkin temel özelliklerin işgörenlerin örgüte ve işe yönelik olumlu duygular beslemelerini etkileyerek, böylece genel yaşamlarındaki mutluluğa yansımaları mümkündür. Sonuç olarak, ücret tatmini ve işin özellikleri işgörenlerin örgütsel ve genel yaşam düzeyleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturması beklenen unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ücret tatmininin ve işin özelliklerinin olumlu örgütsel ve bireysel çıktıları kapsamında değerlendirilen işe gömülmüslük ve mutluluk ele alınmış; ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüslük üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde mutluluğun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ücret tatmininin ücret yapısından ve ek yararlarından tatmin olma boyutlarının işgörenlerin işe gömülmüslük düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuç, örgütün ücret yapısından tatmin duyan aynı zamanda ücret dışı yol, yemek, ikramiye, sağlık güvencesi gibi maddi ve maddi olmayan faydalardan memnun olan işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermelerinin ve örgütleriyle bütünleşmelerinin mümkün olacağını göstermektedir. Literatürde Jung ve Yoon (2015); Bergiel ve arkadaşlarının (2009) gerçekleştirdikleri çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Araştırma bulguları, işin özelliklerinin otonomi ve işin önemi boyutlarının işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel çevrede, işi üzerinde karar verme özgürlüğüne ve işe ilişkin süreçlerde inisiyatif alabilme hakkına sahip olan aynı zamanda işini değerli ve önemli olarak değerlendiren işgörenlerin örgütleriyle uyum sağlaması, bağ kurması ve kalma yönünde karar vermesi beklenmektedir. Bu bağlamda Sirisunhirun ve Dhirathiti (2015) çalışmasında da işin özelliklerinin işgörenlerin işe ve örgütlerine yönelik tutumları üzerinde belirleyici bir role sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca araştırmada işgörenlerin mutluluk düzeylerinin de işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, yaşamının tüm kesitlerine ilişkin olumlu duygulara sahip olan işgörenlerin bu olumlu duygularını iş yaşamına yansıttığını, örgütlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemesine neden olduğunu göstermektedir. Bu sonucun Van der Meer ve Wielers (2013) çalışmasında elde edilen bulgular ile benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırmada, işgörenlerin genel mutluluk düzeyleri üzerinde ücret tatmininin ücret yapısından tatmin olma boyutunun olumlu yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışma yaşamında örgütteki işlere ödenen ücretlerin işlerin önem düzeylerine göre uygun ve adil bir şekilde belirlendiğine inanan işgörenlerin mutluluk düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin mutluluk düzeyleri işin özelliklerinden ise sadece işin önemi boyutundan etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çevrede anlamlı ve değerli bir işe sahip olduğuna inanan işgörenlerin beslediği olumlu duyguları yaşamının geneline yansıtarak, mutluluk düzeylerinin artması mümkündür. Araştırmada ücret tatmininin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun aracılık rolü sorgulandığında; ücret yapısından tatmin olmanın işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, örgütte oluşturulmuş olan ücret yapısından tatmin olan işgörenlerin aynı zamanda yaşamlarında mutluluğa da sahip olmalarının, işe gömülmüşlük düzeylerini arttıracaklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, ücret yapısından tatmin olan işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin artması üzerinde mutluluk da rol oynamaktadır. Bununla birlikte, işin öneminin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, işinin önemli olduğuna inananların işe gömülmüşlük düzeylerinin artması üzerinde mutlu olmanın da bir etki oluşturduğunu göstermektedir. İşini anlamlı ve önemli olarak değerlendiren işgörenin aynı zamanda yaşamında genel düzeyde bir mutluluğa sahip olması durumunda, işe gömülmüşlük düzeyinin daha da artacağını ifade etmek mümkündür.

Araştırma bulguları, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde ücret düzeyinden ve artışından tatminin işgörenlerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin ücret düzeyi ve artışından memnuniyet duymadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan, ek yararlarından tatmin ile işin özelliklerine ilişkin beceri çeşitliliği ve otonomi gibi unsurların da işgörenlerin mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki otellerde işgörenlerin mutluluk düzeyleri üzerinde başka faktörlerin etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda, söz konusu otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerinin daha çok adaletli ve eşit ücret almalarını temsil eden ücret yapısından etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte araştırma bulguları, otel çalışanlarının işlerinin işletme içerisinde önemli olduğunu, müşterileri ve

diğer işleri etkilediklerini düşünmeleri durumunda örgütte çalışmaya devam etme yönünde bir istek duyduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde işgörenlerin mutluluk düzeylerinin de aynı şekilde ücret yapısından duyulan tatmin ile işin öneminden etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerine yeterli ve adil ücret artışı sağlama amacı taşıyan ücret yönetimi politikalarını uygulamaları; işgörenlerin farklı becerileri kullanabilecekleri işler üstlenmelerine ve üstlendikleri işler üzerinde karar verebilmelerine imkân sağlamaları önerilebilir. Böylece bu işletmelerde görev yapan işgörenlerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeylerinin artması mümkündür. Araştırmacılara ise, otel işletmeleri açısından önem taşıyan performans değerlendirme sistemlerinin ücret ve ödüllendirmede kullanılmasına ilişkin konular ile iş yaşamının kalitesi gibi unsurların işgörenlerin işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ataay, İ.D. ve Acar, A.C. (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Acar, A.C. (2009). Ücret Yönetimi. İçinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Allen, R.I., Lambert, E.G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T. ve Ventura, L.A. (2004). The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers, *Social Work and Society*, Vol. 2, No. 2, 173-188.
- Anderson, J.C. ve Gerbing D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-423.
- Aziz, R., Mustaffa, S., Samah, N.A. ve Yusof, A.R. (2013). Personality and happiness among academicians in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4209 -4212.
- Baron, R. M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit, *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Depedri, S. (2014). The pursuit of happiness: when work makes the difference, University of Trento, <http://www3.unisi.it/eventi/happiness/curriculum/depedri.pdf>, 1-30.
- Faulk II, L.H. (2002). Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model, The degree of Doctor of Philosophy in the Interdepartmental Program of Business Administration, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Fong, S. C. L. ve Shaffer, M. A. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 559–580.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 384-412

- Giosan, C. (2003). Antecedents of Job Embeddedness, Doctoral Dissertation, Faculty of Political and Social Science of the New School University.
- Giosan, C., Holtom, B. C. ve Watson, M. R. (2005). Antecedents of Job Embeddedness: The Role of Individual, Organizational, and Market Factors (1), *Revista De Psihologie Organizationala*, 5(2-3), 31-44.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L. ve Lambert, E. G., “Doing "People Work" in the Prison Setting: An Examination of the Job Characteristics Model and Correctional Staff Burnout Criminal Justice and Behavior”, 39(9), 2003, s. 1131-1147.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R., “The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects”, May: 1974, Technical Report.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R., “Work Redesign”, (Addison-Wesley Publishing Company, 1980).
- Heizomi, H. Allahverdipour, H., Jafarabadi, M.A. ve Safaian, A., “Happiness and its relation to psychological well-being of adolescents”, *Asian Journal of Psychiatry*, 16, 2015, s. 55–60.
- Hempfling, M.S., “Happiness, Work Engagement, and Perception of Organizational Support of Student Affairs Professionals”, The degree Doctor of Philosophy, The Patton College of Education of Ohio University, 2015.
- Heneman, H. G. ve Schwab, D. P., “Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*, 20, 1985, s. 129-41.
- Hills, P. ve Argyle, M., “The Oxford Happiness Questionnaire: A Compact Scale for the Measurement of Psychological Well-Being”, *Personality and Individual Differences*, 33, 2002, s. 1073–1082.
- Jawahar, I. M. ve Stone, T. H., “Fairness Perceptions and Satisfaction with Components of Pay Satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 2011, s. 297-312.
- Javad, S. ve Premarajan, R.K., “Effects of Distributive and Procedural Justice Perceptions on Managerial Pay and Job Satisfaction, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. X, No. 3, 2011, s. 8-25.
- Jelstad, B., Job Characteristics and its Outcomes: A Comparative Work Design Study of Non-Profit and Profit Organizations”, Paper-presentasyon under, The 18th Scandinavian Academy of Management (NFF), Aarhus, Danmark, 2005.
- Jenkins, S. ve Delbridge, R., “In pursuit of happiness: a sociological examination of employee identifications amongst a ‘happy’ call-centre workforce”, *Organization*, 21(6), 2014, s. 867-887.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H., “Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees’ Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, 48, 2015, s. 22-26.
- Kanten, P., “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 2014, s. 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Gürlek, M., “The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, 2015, s. 1358-1366.
- Kanten, P., Kanten, S., Yeşiltaş, M. ve Yaşlıoğlu, M., “Ücret Adaletinin Hizmet Süreçlerini Sabote Etme ve Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Ücret Eşitliği Algısının Rolü”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Muğla 2015, s. 513-520.

- Kanten, P., Yeşiltaş, M., Akdağ, G., “Kariyer Engellerinin Mutluluk Üzerindeki Etkisinde Kariyer Motivasyonunun Rolü: Otel İşletmelerinde Kadın İşgörenler Üzerine Bir Uygulama”, 15.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara 2014, s. 411-430.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I.A. ve Zeeshan, A., “Job Characteristics as Predictors of Job Satisfaction and Motivation”, *Asian Journal of Business and Management*, 1(4), 2012, s. 206-216.
- Kim, G. ve Lee, Y., “Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting”, *Advanced Science and Technology Letters*, Vol.114, 2015, s. 26-32.
- Lambert, E.G., Cluse-Tolar, T. ve Hogan, N.L., “This Job is Killing Me: The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Job Stress”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, 3(2), 2007, s. 117-142.
- Lee, C., “Prosocial Organizational Behaviors: The Roles of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction”, *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 1995, s. 197-206.
- Lee-Ross, D., “The reliability and rationale of Hackman and Oldham’s Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers”, *Hospitality Management*, 17, 1998, s. 391-406.
- Lee, H. W. ve Lin, M. C., “A Study of Salary Satisfaction and Job Enthusiasm-Mediating Effects of Psychological Contract”, *Applied Financial Economics*, 24(24), 2014, s. 1577-1583.
- Li, X., “The Relationship Between Organizational Justice and Various Dimensions of Pay Satisfaction”, A Thesis, Master of Science, San José State University, 2015.
- Mcknight, D. H., Philips, B. ve Hardgrave, B. C., “Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?”, *Information & Management*, 46, 2009, s. 167-174.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H., *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2011).
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. Z. ve Erez, M., “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”, *Academy of Management Journal*, 44, 2001, s. 1102-1121.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C., “The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors”, *Human Resource Management*, 49(6), 2010, s. 1067-1087.
- Nguyen, V. Q., “Organizational, Job, and Supervisory Antecedents and Consequence of Job Embeddedness: The Case of Vietnam”, *Doctoral Dissertation*, Mississippi State University, Mississippi, 2010.
- Obi-Nwosu, H., Chiamaka O, A. ve Tochukwu M., O., “Job Characteristics as Predictors of Organizational Commitment among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria”, *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 2013, s. 482-491.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. ve Ayed, A. K. B., “The role of negative Affectivity in the Relationships between Pay Satisfaction, Affective and Continuance Commitment and Voluntary Turnover: A Moderated Mediation Model”, *Human Relations*, 67(7), 2014, s. 82-848.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E., “Managerial attitudes and performance”, (Homewood, IL: R.D. Irwin Inc, 1968).
- Prajya R. Vidyarthi, P. R., “Antecedents of Job Embeddedness: An Examination of Social Exchange Relationships and Org. Culture”, *Doctoral Dissertation*, University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, 2010.

- Rizqi, N. A. ve Ridwan, S., “The Effects of Pay Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention”, *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 2015, s. 57-70.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H. ve Muller, H., “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, *Methods of Psychological Research*, 8: (2), 2003, s. 23-74.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. ve Sablinski, C. J., “The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organizational-Based Self-Esteem”, *Personnel Psychology*, 61, 2008, s. 761-792.
- Shrader, J. C. ve Singer, L., “The Impact of Personality on Pay Satisfaction Among Small Business Managers in the United States and China”, *Journal of Technology Management in China*, 9(2), 2014, s. 123-132.
- Shittu, O., “Pay Referent Comparison and Pay Level Satisfaction. Some Differences among Employees in the UK Food Retail Sector”, *Management Research News*, 31(7), 2008, s. 538-548.
- Shtern, R., “Organizational Commitment and Pay Satisfaction as Predictors of Turnover Intention: A Comparative Study of Nonprofit and For-Profit Organizations”, *Doctoral Dissertation, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology*, 2013.
- Sirisunhirun, S. ve Dhirathiti, N.S., “Job characteristics and a Happy Workplace: Increasing Organisational Engagement in Thai Higher Education Institutions”, *Organization Development Journal*, 2015, s. 71-89.
- Suman, S. ve Srivastava, A. K., “The Measurement of Job Characteristics in Context to Indian Work Scenario”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, Special Issue, 2009, s. 142-147.
- Takawira, N., Coetzee, M. ve Schreuder, D., “Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff in a Higher Education Institution: An Exploratory Study”, *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 2014, s. 1-10.
- Tang, T. L. P. ve Tang, T. L. N., “The Love of Money, Pay Satisfaction and Academic Tenure: Professors in a Public Institution of Higher Education”, *Public Personnel Management*, 41(1), 2012, s. 97-126.
- Terpstra, D. E. ve Honoree, A. L., “Job Satisfaction and Pay Satisfaction Levels of University Faculty by Discipline Type and by Geographic Region”, *Education*, 124(3), 2004, s. 528-539.
- Treuren, G.J.M. ve Frankish, E., “Pay Dissatisfaction and Intention to Leave the Moderating Role of Personal Care Worker Client Embeddedness”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 25, No. 1, 2014, s. 5-21.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H. ve Yang, W. Y., “Do Job Characteristics Lead to Employee Creativity in Travel Agencies?”, *International Journal of Tourism Research Int. J. Tourism Res.* 13, 2011, s. 191-204.
- Wang, C. Y. P., Chen, M. H., Hyde, B. ve Hsieh, L., “Chinese Employees’ Work Values and Turnover Intentions in Multinational Companies: The Mediating Effect of Pay Satisfaction”, *Social Behavior and Personality*, 38(7), 2010, s. 871-894.
- Williams, M.,L., Mcdaniel, M.,A. ve Nguyen, N.T., “A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 2006, s. 392-413.

- Wu, X. ve Wang, C., “The Impact of Organizational Justice on Employees’ Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 7(2), 2008, s. 181-195.
- Van Der Meer, P.H. ve Wielers, R., “What makes workers happy?”, *Applied Economics*, 45, 2013, s. 357-368.
- Veenhoven, R., “The cross-national pattern of happiness: Test of predictions used in three theories of happiness”, *Social Indicators Research*, 34(1), 1995, s. 33–68.
- Vidyarthi, P.R., *Antecedents of Job Embeddedness: An Examination of Social Exchange Relationships and Org. Culture*, Doctor of Philosophy in Business Administration, Graduate College of the University of Illinois at Chicago, 2010, s. 13.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Kanten, S., Çeken, H. ve Zorlu, Ö., “Öğrenme Odaklılığın ve İşin Özelliklerinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, 14.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Kayseri 2013, s. 121-143.
- Yüncü, H. R., “Şarap Turizmi Bölgelerinin Rekabet Edebilirliğine Yönelik Bir Model Önerisi: Kapadokya örneği”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Zheng, S., Wang, Z. ve Song, S., “Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China”, *Soc Indic Res*, 119, 2014, s. 1219-1231.

The Role of Happiness on The Effect of Pay Satisfaction and Job Characteristics on Job Embeddedness

Pelin KANTEN
Çanakkale Onsekiz Mart
University, Faculty of
Political Science
Çanakkale, Turkey
pelinkanten@comu.edu.tr

Selahattin KANTEN
Çanakkale Onsekiz Mart
University, School of Applied
Sciences at Biga, Çanakkale,
Turkey
skanten@comu.edu.tr

Gönen DÜNDAR
İstanbul University
School of Business
İstanbul, Turkey
gdundar@istanbul.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

With the rate of globalization and industrialization witnessed all over the world, there seems to have been an unprecedented increase in the number and kinds of organizations that are springing up to meet different needs. One of the many factors that have enhanced the functionality of these organizations is the individuals who work in such organizations (Obi-Nwosu et al., 2013: 482-483). Employees are one of the most critical factors with respect to its output and profitability. The competitiveness of an organization results from the total sum of its work-related activities (Kim and Lee, 2015: 26). In this context, organizations focused on an increasing level to managing of employees efficiently. Specially, today's dynamic and variable working life it is depended that achieving success of the organization associated with substantially human resource management practices configured by upper management of the organization. Compensation management which placed on human resource management practices are the main determinant of employee motivation and working life due to the critical importance that lead to positive or negative output (Kanten et al., 2015: 513).

Porter and Lawler (1968) defined pay satisfaction as the feelings or affective perceptions that an individual experiences in relation to the existing pay system. Pay satisfaction also operates as an expression of comparison between what exists and what is expected (Wang et al., 2010: 873-874). In literature, it is suggested that pay satisfaction has been shown to be linked to many important organizational outcomes, including work performance, turnover intentions, work motivation and organizational commitment. (Li, 2015: 1). In addition to this, pay satisfaction has been found to be one of the biggest factors contributing to an employee's decision to leave an organization (Shtern, 2013: 22). Moreover, to reach maximum performance, an organization must make an effort towards finding the most suitable employee for a specific task. However, it is not easy to match the optimum employee with their ideal tasks through employment and human resource management. Sometimes, an employee has been assigned to a task against his or her preference and competency due to the needs of the organization, or assigned to a less optimal task due to personal circumstances of another employee (Kim and Lee, 2015: 26-27).

Therefore, to create the willingness of employees and to motivate them managers should design jobs that motivate the employees and satisfy them on work. Realizing the need for designing the jobs of workers, Hackman & Oldham (1975) presented job characteristics model (JCM). The job characteristics model (JCM) consists of five core job characteristics that affect three critical psychological states of an employee that in

turn affect the personal satisfaction and motivation and performance quality, absenteeism that responses of employees to their work (Kumar et al., 2012: 206-207). However, job embeddedness which represents the factors that affect to remain or to leave from the organization affected by the human resource practices and job characteristics (Nguyen, 2010: 9). In this context, within the scope of the study, happiness and job embeddedness are considered as crucial consequences of pay satisfaction and job characteristics. Accordingly, this study aims to investigate the effects of pay satisfaction and job characteristics on job embeddedness and also it aims to explore the mediating role of happiness in the effect pay satisfaction and job characteristics on job embeddedness.

Research Method and Findings

For the purpose of the study, it has been developed direct and mediating models and nineteen hypotheses. The sample of the research composed of the five-star hotels employees in Antalya and Afyon provinces. The sample used for the study consists of approximately 290 employees, who have been working in different hotel establishments which are determined via convenient sampling method. From the 350 questionnaires that have been sent out, 300 have been returned, representing a response rate of 85%. After elimination of cases having incomplete data and outliers 290 questionnaire (82%) have been accepted as valid and included in the evaluations. However, in this study questionnaire survey method is used for data collection. Questionnaire form contains four different measures related to research variables. Measures used in the questionnaire forms are adapted from the previous studies in the literature. All measures have been adapted to Turkish by following the method of forward backward translation from the lecturers and for the validity of these measures pilot study have been conducted. As a result of the conducted pilot study, it's observed that the items in the factor analysis, where (n=30) was applied, in accordance with the theoretical characteristics.

SPSS for Windows 20.0 and Lisrel 8.80 programs are used to analyze the data obtained by the questionnaire survey. In the first step, the combined data set was subjected to exploratory factor analysis for stating whether items collected under construct. After that, confirmatory factor analysis has been conducted all scales. Then, respondent profile and descriptive statistics such as means, standard deviations and pearson correlation analysis of the study variables have been examined. Finally, structural equation modelling (SEM) has been used to conduct a test of the variables in the hypothesized model to examine the extent to which it is consistent with the data. Scope of the descriptive analyses means, standard deviations and correlations have been computed which is related with pay satisfaction, job characteristics, job embeddedness and happiness variables. For the verification of the model two step approach by Anderson and Gerbing (1988) has been used. According to this approach, prior to testing the hypothesized structural model, first the research model needs to be tested to reach a sufficient goodness of fit indexes. After obtaining acceptable indexes it can be proceed with structural model. As a result of the measurement model are X^2 : 982.31; df : 509; X^2/df : 1.92; $RMSEA$: 0.057; GFI : 0.85, IFI : 0.97; CFI : 0.97; NFI : 0.94; $NNFI$: 0.96'dir. These values indicate that measurement model has been acceptable. After the correlation analyses and measurement model, the study applied a structural equation model to verify hypotheses for the causal relationships between variables in accordance with literature.. The results of the structural model are; X^2 : 646.24; df : 292; X^2/df : 2.21; $RMSEA$: 0.065; GFI : 0.86, IFI : 0.96; CFI : 0.96; NFI : 0.93; $NNFI$: 0.95. These results

indicate that structural model has been acceptable and in accordance with the study's theoretical framework. In addition to them, Baron and Kenny (1986) approach was used for testing mediating effect of the research model.

Conclusion

The results of the study indicate that pay structure satisfaction and job significance have positive and significant effect on job embeddedness and happiness level of employees. Moreover, satisfaction of benefits and autonomy has positive and significant effects on job embeddedness levels of employees; and also happiness has a significant effect on job embeddedness. In addition to these findings, both happiness has a partial mediating role between pay structure satisfaction and job embeddedness and also between job significance and job embeddedness. Research findings indicate that 9 of the 19 hypotheses supported in the study. Research findings shows that employees job embeddedness and happiness levels affected by the structure of pay in the organizations.

However, research findings shows that employees who feel themselves important and think that affect customers and other works, they wishes to continue to work in an organization. In addition, it is seen that employees' happiness levels affected by the importance of the work and satisfaction of pay structure. In this context, it is suggested to the hotel establishments to provide adequate and fair wages system policy applications and to give jobs employees that they can use different skills and provide chance to decide on their work. Thus, employees who work in hotels scope of the research, it is expected that their job embeddedness and happiness levels to increase.