

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**ÜCRET TATMİNİ İLE ÜCRET YÖNETİMİNDE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Feride Feryal BAŞTÜRK

2501060461

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul, 2009

ÖZ

Bu tez çalışmasının amacı, çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algılarının arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışma, giriş ve sonuç kısmının dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ücret kavramı, önemi, ücret yönetimi ve ücret tatmini konuları detaylı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel adalet kavramı, boyutları ve ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısının ücret tatmini ile ilişkisi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırma yapılmıştır. Bu amaçla geliştirilen araştırma modeli, Ecza depoculuğu sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan alan araştırmasıyla test edilmeye çalışılmıştır. Araştırma firmanın İstanbul ilindeki 4 büyük deposunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre firma çalışanlarının ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin adalet algıları arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı boyutları açısından bakıldığında ise en yoğun ilişkinin dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Ücret Yönetimi, Ücret Tatmini, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the relationship between the employees' pay satisfaction and the perception of the employees regarding the organizational fairness of compensation management.

The study consists of three sections in addition to the introduction and the conclusion. In the first section, the compensation and its importance, compensation management and pay satisfaction concepts are investigated in detail. In the second section, the organizational fairness and its dimensions and the relationship between the employees' pay satisfaction and the perception of the employees regarding the organizational justice of compensation management are studied.

In the third part, a research model is developed for the relationship between the employees' pay satisfaction and the perception of the employees regarding the organizational justice of compensation management. The model is tested with data that is collected from the employees of four big warehouses of a big Pharmaceutical company in Istanbul. Study findings showed that there is a strong positive relationship between the employees' pay satisfaction and the perception of the employees regarding the organizational justice of compensation management. From the point of the dimensions of the organizational justice perceptions, the strongest relationship is found between the distributive justice and the pay satisfaction.

Key Words: Pay, Compensation, Pay Management, Compensation Management, Pay Satisfaction, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

ÖNSÖZ

Yöneticiler için hem maliyet ve hem de çalışanları güdüleme aracı olarak görülen ücret, çalışanlar açısından ise en temel gelir kaynağıdır. Ücret çalışanların sadece fiziki ihtiyaçlarını karşılamada değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada da son derece önemli bir unsurdur. Çalışanların ücret tatmini duymaları, örgütlerine karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlar. Aynı zamanda da performans ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyerek, örgüt verimliliğinin artmasına katkıda bulunur.

Örgütsel adalet kavramı örgüt içi tüm uygulamalarda çalışanlar açısından önemli bir kavramdır. Çalışanlar örgütlerini adil olarak algılamak isterler ve bu adaletin sadece kaynakların dağıtımında değil aynı zamanda dağıtım kararları verilirken uygulanan prosedürlerde ve kendilerine yapılan bilgilendirmede de olmasını isterler. Örgütlerini adil olarak algılayan çalışanlar, yönetime daha fazla güven duyacak ve alınan kararları daha çok destekleyeceklerdir.

Ücret yönetimindeki adalet algısı çalışanların ücret tatminlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Yönetimin, çalışanlara ücretlerinin saptanmasındaki gerçekleri açıklaması ve bu açıklamaların işgören tarafından gerçekçi ve kabul edilebilir bulunması durumunda, işgörenler aldıkları ücretin adil olmadığına inansalar bile ücret tatminsizliği duymayabileceklerdir.

Bu doğrultuda yapılan bu çalışma, çalışanların “ücret tatmininin”, “ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algılarıyla” arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla, Ecza depoculuğu sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın İstanbul ilindeki 4 büyük deposunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada araştırmaya katılan çalışanların ücret tatminleri ve firmadaki ücret yönetimine ilişkin adalet algıları ölçülerek, bu iki kavram arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET TATMİNİ.....	3
1.1. Ücret Kavramı ve Önemi.....	3
1.1.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi	4
1.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi.....	6
1.2. Ücret ile İlgili Kavramların Tanımı.....	7
1.2.1. Ücret Haddi – Ücret Geliri.....	7
1.2.2. Brüt Ücret – Net Ücret.....	8
1.2.3. Parasal Ücret – Gerçek Ücret.....	9
1.2.4. Ücret Gideri - Ücret Maliyeti.....	9
1.2.5. Maaş.....	10
1.2.6. Asgari Ücret.....	10
1.3. Ücret Yönetimi.....	11
1.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı.....	14
1.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	16
1.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	17
1.4. Ücret Tatmini.....	19
1.4.1. Ücret Tatmini Teorileri.....	22
1.4.1.1. Adams’ın Adalet Teorisi.....	26
1.4.1.2. Lawler’in Ücret Tatmini Kuramı.....	28
1.4.1.3. Heneman ve Schwab’ın Ücret Tatmini Modeli.....	31
1.4.2. Ücret Tatminsizliği.....	34

2.	ÖRGÜTSEL ADALET.....	36
2.1.	Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı.....	36
2.2.	Örgütsel Adalet Türleri.....	41
2.2.1.	Dağıtım Adaleti (Distributive Justice).....	42
2.2.1.1.	Adams'ın Adalet (Eşitlik) Teorisi.....	46
2.2.1.2.	Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model).....	51
2.2.2.	Prosedür Adaleti (Procedural Justice).....	54
2.2.2.1.	Kişisel-Çıkar Modeli.....	57
2.2.2.2.	Değer-Açıklayıcı Model.....	59
2.2.2.3.	Grup-Değeri Modeli.....	60
2.2.2.4.	Prosedür Tercih Modeli.....	62
2.2.3.	Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	64
2.3.	Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Başlıca Çalışmalar.....	70
3.	ÜCRET TATMİNİ VE ÜCRET YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	74
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
3.2.	Araştırmanın Modeli Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	75
3.3.	Araştırmanın Hipotezleri.....	78
3.4.	Anakütle ve Örneklem	79
3.5.	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	79
3.6.	Verilerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	82
3.7.	Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	82
3.7.1.	Demografik Özellikler.....	82
3.7.2.	Ücret Tatmini ve Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Değişkenlerine Ait Bulgular.....	86
3.7.3.	Çalışanların Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın Analizi.....	87
3.7.4.	Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Analizi.....	88

3.7.5. Çalışanların Ücret Tatminleri ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	89
3.7.6. Ücret Tatmini Faktörleri ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	90
3.7.7. Çalışanların Ücret Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	93
3.7.8. Çalışanların Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	95
3.8. Araştırma Sonuçları.....	97
SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	116

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Ücret Tatmini Ölçeği - Güvenilirlik Değerleri.....	81
Tablo 2: Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği–Güvenilirlik Değerleri.....	82
Tablo 3: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 4: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 5: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 6: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 7: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 8: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo 9: Çalışanların Ücret Sistemlerine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 10: Ücret Tatmini ve Alt Bileşenlerine Ait Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	86
Tablo 11: Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarına Ait Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
Tablo 12: Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimindeki Adalet Algısı Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi Değerleri.....	87
Tablo 13: Ücret Tatmininin Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi.....	88
Tablo 14: Ücret Tatmininin Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ile İlişkisi.....	89
Tablo 15: Ücret Tatmini Boyutları ile Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve İstatistiksel P-değerleri.....	91
Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Genel Korelasyon Matrisi.....	92
Tablo 17: Çalışanların Ücret Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T-Testi ve Anova Testi Sonuçları.....	94

Tablo 18: Çalışanların Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T-Testi ve Anova Testi Sonuçları.....	96
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Adams'ın Adalet Teorisi.....	27
Şekil 2: Lawler'in Ücret Tatmini Modeli.....	29
Şekil 3: Değiştirilmiş Fark Modeli.....	33
Şekil 4: Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler.....	35
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	77

GİRİŞ

Ücret, geniş anlamda maddi olan-olmayan bütün değerleri içerirken dar anlamda ise aynı ya da nakdi sağlanan değerlerdir.

Ücret yönetimi, işletmede ücretlemeyle ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret düzeylerinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve ücretin neye göre verileceğini belirleyen ücret sistemlerinin kurulmasını sağlayarak çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin verilmesini içerir.

Günümüz iş dünyasında rekabetin artması ve küreselleşme gibi koşullar nedeniyle, ücret yönetimi, işletmeler açısından ihtiyaç duydukları personeli işletmeye çekebilmek, onları elde tutabilmek ve çalışanları tatmin ve motive ederek performanslarını geliştirmelerini sağlamak açısından da çok önemli bir yere sahiptir.

Çalışanlar işletmeye yaptıkları katkılar karşılığında adil ücret isterler. Ücret çalışan açısından işletmeye bağlanma nedenlerinden biridir. Ücret çalışan için sadece maddi anlam ifade etmez, aynı zamanda çalıştığı firma tarafından kendisine verilen değeri anlamasını sağlayan psikolojik bir anlam da ifade eder. Çalışan yaptığı kıyaslamalar sonucu kendisini değerli hissederse işletmeye daha çok bağlanacaktır.

Çalışanlar ücretlerini kendi düzeylerindeki iş arkadaşlarıyla ve kendileriyle benzer pozisyonlarda çalışan başka firma çalışanlarıyla da kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar eşitlik ister. Eşitliğin olmaması durumunda çalışan huzursuzluk duyar ve bu da iş ortamına yansır. Bu nedenle ücrette adalet algısı çalışanlar kadar işletmeler için de oldukça önemlidir.

Ücrette adalet algısı sadece ücretin tutarıyla ilgili değildir, aynı zamanda ücretin belirlenme sürecindeki prosedürler ve yöneticinin ya da ücret belirleyicilerin, çalışanları adil değerlendirmesiyle ve gerekli açıklamaları zamanında yapmasıyla da ilgilidir.

Bu çalışmada ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi, üç bölümde inceleyeceğiz.

Çalışmanın birinci bölümünde; ücret ve ücretle ilgili kavramların tanımı yapılmış, işveren ve işgören açısından önemleri belirtilmiştir. Aynı zamanda ücret yönetiminin amaçları ve ilkeleri anlatılmış ve ücret tatminiyle ilgili bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise; örgütsel adalet kavramı üç boyutuyla ele alınarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunlar dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıdır. Ayrıca bu bölümde ücret tatmini ve ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı ilişkisine de değinilmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde ise; çalışanların firmalarında uygulanan ücret yönetimine ilişkin adalet algıları ile ücret tatminleri arasındaki ilişkiler bir araştırmayla tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET TATMİNİ

1.1. Ücret Kavramı ve Önemi

Ücret, geçmişten günümüze kadar çok farklı kesimleri değişik açılardan etkilemiş, bu nedenle ücretle ilgili olarak farklı görüş ve ideolojilerde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda, kişinin iktisadi faaliyete katılması karşılığı elde ettiği gelir olarak görülse de, ücret için herkesin ortak kullandığı bir tanımın olduğunu söylemek mümkün değildir.

Ücretin tanımına, ilgilendirdiği kesimler açısından bakarsak; ekonomi açısından, emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından, işgörenin geçim kaynağıdır. İş hukuku açısından ise, işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır.¹ Çalışma ekonomisine göre ise; ücret, bedeni veya fikri emeği karşılığında çalışana ödenen bedeldir; diğer bir ifadeyle, firmanın yaptığı işten kar veya zarar etmesine bağlı olmayan ve işletme tarafından çalışana, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen ve miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir.²

Ücret, çalışanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirlemektedir. Dolayısı ile çalışma yaşamında, çalışanların toplumdaki statülerini ve işe ilişkin algılama ve güdülemelerini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir.³ Bu nedenle ücret, kişilerin, sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada da çok etkilidir.⁴

¹ İsmail Ataay, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2000, s. 253.

² Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, 7.bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1986, s. 184.

³ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, 2006, s. 12, (çevrimiçi) <http://www.kamu-is.org.tr>, 22 Şubat 2008

⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Mart 1997, s. 190.

Bu tanımlamalarla birlikte, ücrete, toplum içinde farklı kesimler tarafından da değişik anlamlar yüklenmektedir. Örneğin, bazı kişiler için ücret bir “adalet” ölçüsü olarak görülür (kadın-erkek ücretleri). Oy veren vatandaşlar, kamu kesimi ücret artışlarını vergi artışının, tüketiciler ise fiyat artışının nedeni olarak görürler. Hissedarlar için asıl önemli olan yönetici ücretleridir ve bu ücretlerin şirketin finansal performansı ile uyumlu olmasını isterler. Yöneticiler ise ücreti, hem bir maliyet, hem de insanları güdülemenin önemli bir aracı olarak görürler. İşgörenler içinse ücret, temel ve belki de tek gelir kaynağıdır.⁵

Ücret, en geniş anlamıyla ise, çalışması veya iş yapması karşılığında, işgörenin elde ettiği, maddi olan veya olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsar. Bu tanıma göre, ücret kavramının içine, para, mal ve hizmet olarak elde edilen karşılıklar ile işin kendisi ve çalışma ortamından sağlanan psikolojik/psişik yararlar da girer.⁶ İşgörenin asli geçim kaynağı olması sebebiyle, işgören için asıl önemli olan, ücretin dar anlamı, yani iş yapması karşılığında aldığı maddi yararlar ve ödüllerdendir.

İşgörenlerin tatmin ve adalet algıları, sadece kök ücretleri doğrultusunda oluşmaz. Bu algılar oluşurken, ücret bir bütün olarak tüm bileşenleriyle birlikte düşünülür. Biz de çalışmamızda, işgörenlerin tatmin ve adalet algılarını inceleyeceğimiz için, ücreti en geniş anlamıyla ele alacağız. Dolayısı ile ücret kavramı içinde, ücretin tüm bileşenlerini dikkate alacağız. En geniş anlamıyla ücreti oluşturan bu bileşenler; maddi ödüller olarak; temel ve değişken ücret gibi işgörenin doğrudan ücreti ile ek yararlar ve sosyal yardımlar gibi işgörenin dolaylı ücreti ve işgörene verilen maddi olmayan ödüllerdir.

⁵ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007, s. 16.

⁶ **A.e.**, s. 8.

1.1.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi

Ücrete en temel taraflar, ücreti ödeyen işveren ile emeği karşılığında ücreti hak eden çalışanlardır. Ancak; nakit akışı açısından işçi ve işveren tam karşı taraflar oldukları için ücrete yaklaşımları da farklı olmaktadır. Bu nedenle her iki taraf açısından ücretin neden önemli olduğu ayrı ayrı açıklanacaktır.

İşçiler için ücretin önemli olmasının temel nedeni, işçilerin hemen hemen tek gelir kaynaklarının ücretleri olmasıdır. Göreceli olarak çok az kimse veraset ve benzeri bir başka yolla kendi parasal kaynaklarına sahip olabilir. Bu nedenle ücretin işgöreni en çok ilgilendiren yanı, ekonomik yönüdür. İşgörenler, yaşamlarını sürdürebilmek ve hem kendi hem de ailelerinin gereksinmelerini ya da isteklerini karşılayabilmek için çalışmak zorundadırlar.⁷ Ancak işçiler ücreti sadece maddi olarak algılamazlar, aynı zamanda ücrete örgütteki yerlerini belirlemelerini sağlayan psikolojik bir anlam da yüklerler. İşgörenler aldıkları bir zammı, aynı zamanda çabalarının tanınması ve işletme açısından taşıdıkları değer olarak da görebilirler.

Çalışanlar, işletme için taşıdıkları önemi ve yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiklerini algılamada, hem kendi firmalarındaki benzer işi yapan işgörenlerle yaptıkları kıyaslamalardan, hem de benzer sektörlerdeki benzer işlerde çalışan diğer işgörenlerle yaptıkları ücret kıyaslamalarından faydalanırlar. Bu nedenle statünün bir ölçüsü olarak, ücret geliri, işgörenler açısından sosyal yapıdaki konumlarını belirlemede önemlidir.

Tabi burada, kişilerin gereksinimleri ile paraya verdikleri değer de önemlidir. Kişilerin yaşamları süresince bazı temel gereksinmelerinde değişimler olabilir ve gereksinmelerdeki bu değişimler paraya verilen önemi de değiştirir. Örneğin, yaşlı işgörenlerin ücrete verdiği önem gençlere oranla daha azdır. Bu kişiler için erken emeklilik olanakları ücretlerinden çok daha önemli olabilir. Cinsiyete göre de bu konuda bazı ayrılıklar göze çarpar. Kadın işgörenler için ücret erkek işgörene oranla daha az önemlidir. Konuya ülkelerin gelişme seviyesi açısından bakacak

⁷ Ataay., a.g.e., s. 253.

olursak, az gelişmiş ülkelerde henüz alt düzey gereksinmelerini tümüyle tatmin edememiş işgörenler için ücretlerin taşıdığı önemin, gelişmiş ülkelerdeki işgörenlerden daha fazla olduğunu görürüz.⁸

1.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

İşverenler maliyetleri düşürürken üretim ve verimliliği arttırmak isterler. Bu nedenle de ucuz ve kaliteli işgücü istihdam etmeye çalışırlar.

Ücret, işletme açısından bir maliyet unsuru olarak görülür. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa, ücret maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın aynı zamanda verimliliği de doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle ilke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücret de yükselmelidir.⁹ Son dönemlerde, bu ilişkinin ilgili çevrelerce daha iyi anlaşılmasıyla birlikte, ücret sistemlerinde de ücret ve performans ilişkisini daha iyi ortaya çıkaracak uygulamalar geliştirilmiştir.

Ücret, beklenti ve tatmin kaynağı olduğu için, yeterli ve adil bir ücret, işgücü piyasasında tercih edilir bir firma olarak, hem nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesini sağlayacak, iyi performansı, çaba ve becerileri olumlu etkileyecek, hem de çalışanların bağlılıklarını artıracaktır. Böylece, işletmeler açısından sıkıntı yaratan işgücü devir oranının düşmesine de yardımcı olacaktır. Bunlar göz önüne alındığında, ücretin, işletmeler açısından sadece bir maliyet unsuru olarak görülmemesi gerektiği, ücretin, aynı zamanda hem çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının artırılması, hem de işgücü devir oranının düşürülmesi ve kaliteli üretimin sağlanması açısından, işletmeler için büyük önem taşıdığı daha iyi anlaşılır.

⁸ Cavide Uyargil, “Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset, 1985, ss. 432-433.

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 208.

Bu nedenle ücret, çalışanlar açısından olduğu kadar, ulusal ve uluslararası rekabette avantaj sağlamanın bir yolu olarak işgücü maliyetlerini düşürme eğiliminde olan, çalışanların verim ve performanslarını artırma yoluyla yeni ve esnek ücret yönetimi uygulamalarına başvuran işverenler açısından da büyük öneme sahiptir.¹⁰

1.2. ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI

Ücret kavramı çok yönlü ve karmaşık bir olgu olmasından dolayı çeşitli gruplar tarafından farklı açılardan ele alınmakta ve ücrete farklı anlamlar yüklenmektedir. Burada ücret konusunun daha iyi anlaşılması açısından bazı ücret kavramları özet olarak açıklanacaktır.

1.2.1. Ücret Haddi – Ücret Geliri

Ücret haddi, çalışanın emeği karşılığı belirli bir zaman veya üretim birimi başına belirlenen temel değeri/tutarı ifade eder. Yani, ücrete konu olan birim başına ödenecek ücrettir. Ücret geliri ise, iş süresi veya üretilen ürün miktarı ile ücret haddinin çarpımından elde edilen tutardır. Ücret geliri, işgörenin belirli bir dönemde elde ettiği toplam ücret kazancıdır. Örneğin, bir işgörenin ürettiği ürün birimi (parça) başına aldığı ücret 20 TL ise ve ayda 50 birim üretiyorsa, burada 20 TL, üretim birimi başına belirlenen ücret haddidir. Ücret geliri ise, yukarıda ifade ettiğimiz gibi ücret haddi ile üretilen ürün miktarının çarpımından elde edilen tutardır, yani $20 \text{ TL} \times 50 \text{ birim} = 1000 \text{ TL}$ 'dir.

¹⁰ Çakır, a.g.e., s. 12.

Ücret haddinden ayrı olarak ücret gelirini artıran ücret unsurları;¹¹

- Fazla çalışma ücreti,
- Çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi (Pazar tatili, yıllık ücretli izinler vb.),
- Yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirine tesiri,
- İkramiyeler,
- Primler,
- Sosyal yardımlardır.

Formül ile gösterecek olursak;

Ücret Geliri = (Ücret Haddi x Birim Sayısı) + Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar vb.

1.2.2. Brüt Ücret – Net Ücret

Brüt (gayrı safi) ücret, kesintiler öncesi toplam ücret tutarını ifade eder. Brüt ücret, işveren tarafından, ücret kapsamında işgören adına, ilgili taraflara yapılan toplam ücret ödemelerini içerir. Yani işverenin, işgöreni istihdam etmesi dolayısıyla katlandığı, ücret kapsamında sayılan tüm giderleri kapsar. Net ücret ise; brüt ücretten çeşitli kesintiler (gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı vb.) düşüldükten sonra kalan, işgörenin eline geçen, harcanabilir ücret tutarını ifade eder.¹²

İşveren için önemli olan maliyet minimizasyonu olduğu için, işverenler brüt ücrete daha fazla vurgu yapmaktadırlar. Çünkü işveren, işçi çalıştırma karşılığında, elinden çıkan toplam tutara bakar, maliyet hesaplamalarında da bu tutarı dikkate alır. Fakat işgörenin kendi ve ailesinin yaşamını idame ettirebilmesi açısından, harcanabilir gelir önem taşımaktadır. Brüt ücret, işçinin eline geçen tutarı ifade etmez. İşçinin eline geçen harcanabilir tutarı, brüt ücretten yapılan kesintiler sonrasında kalan net ücret belirler. Bu nedenle de işgören açısından net ücret daha önemlidir.

¹¹ Zaim, a.g.e., ss. 184-187.

¹² Acar, a.g.e., s. 21.

1.2.3. Parasal Ücret – Gerçek Ücret

Parasal ücret, işçilere çalışmalarını karşılığı yapılan nakit ödemedir. Fakat işçi için asıl önemli olan ele geçen paradan çok, bu para karşılığında satın alınabilecek mal ve hizmetlerdir. Bu gerçek ücret olarak bilinir.¹³ Yani, parasal ücret, ücretin geçerli para cinsinden ifade edilen tutarıyken, gerçek ücret ise, parasal ücretin satınalma gücüdür. Parasal ücret, nakdi-nominal ücret olarak da kullanılırken, gerçek ücret ise, reel-hakiki ücret olarak da ifade edilir.

1.2.4. Ücret Gideri - Ücret Maliyeti

Özellikle işletme açısından çok önemli kavramlar olan ücret gideri (masrafı, harcaması) ve ücret maliyeti yerine, zaman zaman “işçilik” gideri ve maliyeti terimleri de kullanılmaktadır. Bunlardan ücret gideri, ücretler için yapılan ödemeler veya harcamalar toplamını gösterir. Bu nedenle ücretler arttıkça ücret gideri de doğal olarak artar. Buna karşılık ücret maliyeti ise, işgücü verimi ile ücret arasındaki oranı, yani ürün veya çıktı birimi başına düşen ücret gideri payını ifade eder.¹⁴

Uygulamada bu iki kavram birbiri yerine kullanılsa da, yukarıda açıkladığımız gibi birbirinden çok ayrı kavramlardır. Ücret gideri bir miktarı belirtir ve ücretle doğru orantılı olarak artar veya eksilir. Ücret maliyeti ise bir oranı ifade eder ve bu oran ürün birimi başına düşen ücret gideri tutarıdır. Dolayısı ile ücretlerde meydana gelen her artışın ücret maliyetini de artırdığını söyleyemeyiz. Ücretlerdeki artış ücret giderini artırsa da ücret maliyetinin ne olacağı işgören verimliliğine bağlıdır. Ücret giderindeki artış aynı zamanda performans ve verimlilikte de bir artış sağlıyorsa, bu durumda işçilik maliyetleri artmayabilir, hatta aksine azalabilir. Bu nedenle işletmelerin ücret giderinden ziyade ücret maliyetine odaklanmaları daha akılcıdır.

¹³Enis Bağdadioğlu, **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 30, 1999, s. 13.

¹⁴Acar, a.g.e., s. 25.

1.2.5. Maaş

Ücret ve maaş arasındaki temel fark ödenme şekilleriyle ilgilidir. Ücretler genellikle haftalık veya saatlik çalışma karşılığında ödenme eğilimindedir. Bu nedenle işverenler ücretli personelin kısa dönemli düşünmesini beklerler ve geleneksel olarak ücretli çalışanlar için iş güvencesi, maaşlı personelden daha azdır ve teşvikler hızlı ve belirgindir.¹⁵ Maaşlar işgörenlerin performansından bağımsız olarak sadece çalışma süresi dikkate alınarak düzenli periyotlarda ödenir.

Ücret ve maaş çok sık olarak birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Uygulamada ücret, genelde işçilere ve özel kesimde çalışanlara yapılan ödemeler için kullanılırken, maaş ise genelde memurlara ve yönetsel-profesyonel işlerde yani bedeni çabadan ziyade zihinsel çabanın söz konusu olduğu işlerde çalışanlara yapılan ödemeler anlamında kullanılmaktadır. Maaşlar peşin olarak ödenirken ücretler için peşin ödeme yapılmamaktadır.

1.2.6. Asgari Ücret

1 Ağustos 2004 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Asgari Ücret Yönetmeliği’nde asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak tanımlanmıştır. (Madde 4/d)

Asgari ücret, çalışanların toplum koşullarına uygun asgari bir yaşam seviyesi sağlayabilmeleri için, işverenler tarafından daha düşük seviyede bir ücret ödenmesi yasak olan, zorunlu nitelikte bir ücrettir.

¹⁵ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:178, 2003, s. 2.

4857 sayılı iş kanununun 39. maddesine göre asgari ücret, iş sözleşmesi ile çalışan ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile 16 yaşından büyük ve küçükler için iki ayrı düzeyde, en geç iki yılda bir ve günlük ücret olarak belirlenmektedir.

1.3. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, önceleri piyasadaki emeğin arz ve talep durumuna göre serbest ekonomi ve rekabet kuralları doğrultusunda belirlenmekteydi. Yani emek arzı talepten fazla ise ücret düzeyi düşmekte, emek arzı talepten düşük ise ücret düzeyi yükselmekteydi. Zaman içinde ücretin verimlilik-tatmin gibi konularla ilişkisi anlaşılmış ve günümüzde bu ilişkiyi daha iyi ortaya çıkaracak birçok ücret sistemi geliştirilmiştir. Artık işverenler, çalışanların ücretlerini belirlerken sadece zamana veya işe dayalı sistemleri kullanmamakta, aynı zamanda işin özelliklerine göre, çalışanlarının işlerine yapmış oldukları katkıları, sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri de ücret ve ödüllendirmede dikkate almaktadırlar. Ancak yine de günümüzde, firmaların ücret düzeylerinin, ülkedeki emek arz-talep ilişkisinden etkilenmediğini söylemek mümkün değildir. Bugün dahi ülkedeki işsizliğin fazla olması, firmaların, ücret düzeylerini düşürme eğilimine girmelerine neden olabilmektedir.

Ücret konusu uzun yıllardan bu yana ülkelerin ekonomik kalkınmalarında, sosyal gelişimlerinde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. İşletmelerin kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedeni farklı kesimlerin ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde bakmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁶

¹⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 207-208.

Günümüzün rekabetçi ortamında, artık işletmeler de ücret yönetiminin yetenekli insanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması açısından taşıdığı önemin farkındadırlar. Firmalar, ihtiyaç duydukları nitelikli elemanları firmaya çekebilmek için bir fark yaratmak durumundadırlar. Çalışanlar için en temel ödül, ücrettir. Kişilerin temel ihtiyaçları karşılanmadan, diğer ödül veya fırsatlarla güdülenmeleri pek mümkün değildir. Dolayısı ile bilginin ve kalifiye elemanların öneminin daha da arttığı günümüzde işletmeler de ücretle ilgili politikalarını gözden geçirmelidirler.

Zaten, daha önceleri genelde finans, üretim veya pazarlama fonksiyonlarının altında veya onlarla birlikte yürütülen bir fonksiyon olarak görülen ücret yönetiminin, yaklaşık son otuz yıldır akademisyenlerin ve uygulayıcıların da katkılarıyla, işletmelerin performansı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmış ve artmıştır.¹⁷

“Ücret veya ödül sistemi, işgörenlerin ödüllendirilmesine ilişkin bütünlük politikası, süreç ve uygulamalardan oluşur. Bu sistem, örgütün ödül felsefesi, stratejileri ve politikaları çerçevesinde geliştirilir. Ücret yönetimi sisteminin başlıca bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.”¹⁸

Süreçler: İşlerin ve işgörenlerin değerini ölçme ve buna göre sağlanacak ücret ve ek yararların düzeylerini ve dağılımını (range) belirlemeye yöneliktir. Bu süreçler, iş değerlendirmesi, piyasa ücret analizleri, performans değerlendirme gibi faaliyetleri kapsar.

Uygulamalar: İşgörenleri finansal olan ve olmayan ödülleri (temel, değişken ücret, ek ve sosyal yararlar ile psikososyal yararlar) kullanarak motive etmeye yöneliktir.

Yapılar: Ücret ve ek yarar düzeylerini (ve farklılıklarını) örgütteki pozisyonların değeriyle ilişkilendirerek işgörenlerin performans, yetkinlik, beceri veya deneyimlerine göre ücretlendirilmesi için bir bakış açısı ve çerçeve sağlayan düzenlemelerdir.

¹⁷V. Lale Kazımbek Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2”, Human Resources Dergisi, Haziran 2003, s. 43.

¹⁸ Acar, a.g.e., ss. 37-38.

Planlar veya Sistemler: Birey, grup ve örgüt performansına uygun olarak işgörenlere finansal ödüller ve teşvikler vermeye yönelik ücret sistemlerini içerir.

Prosedürler: Sistemin sürdürülmesi ve esnek ve etkin biçimde işlemlerini sağlamaya dönük düzenlemeleri kapsar.

Şirketlerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve insan kaynakları yönetiminin şirket hedefleri doğrultusunda sonuç üretme etkinliğinin artırılması açısından önemlidir. Burada önemli olan bir diğer husus doğrudan ya da dolaylı olarak ücretlerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile çalışanların katkılarının değerlendirilmesidir.

İşgörenlere adil bir ücret dağıtımını sağlayabilmek için, işletmelerin iş değerlemesi yapmaları gerekir. İş değerlemesi, çeşitli işlerde ortak olarak bulunan beceri, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesidir.¹⁹ Böylece işlerin birbirlerine göre nisbi değerleri daha objektif bir biçimde belirlenmiş olur. İş değerlemesi aynı zamanda ücretin, kişisel ilişkilere ya da subjektif değer yargılarına göre belirlenmesi yerine, işlerin taşıdığı sorumluluklar, zorluklar ve gerektirdiği beceri ve çaba miktarına göre belirlenmesini sağlayacağı için, ücretlere ilişkin şikayetlerin azaltılmasına da yardımcı olur.

İşletme yönetimi açısından, işgücü piyasasındaki işgücü arzının kıt ya da bol olmasına bağlı olmaksızın, işgörenlere verilen ücretler ve diğer ödemelerin her zaman için ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bu nedenle, böylesi hassas bir konuda büyüklüğü söz konusu olmaksızın bütün işletmeler, olanaklarının elverdiği ölçüde oluşması muhtemel ya da mevcut sorunlarını ciddi bir biçimde ele almak zorundadırlar. Yöneticiler bu sorunları çözümlerken yasal düzenlemeler, sendikalar, sosyal sorumluluklar, rakipler gibi türlü baskı ve kısıtlamaları da göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu baskı ve kısıtlamalara çevresel koşullardaki

¹⁹ Yüksel, a.g.e., s. 192,

belirsizlikler ve dinamizm de eklenince, ücret yönetimi konusunun önemi daha da açıklık kazanır.²⁰

1.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynakları planlaması, eleman temin ve seçimi, eğitimi, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, sağlık ve güvenlik gibi konuların hakkaniyet içinde sağlanmasını kapsar.²¹ İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret yönetimi ise, işletmede ücretlemeyle ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret düzeylerinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve ücretin neye göre verileceğini belirleyen ücret sistemlerinin kurulmasını sağlayarak çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin verilmesini içerir.

Günümüzde işletmeler örgütlenme etkinliklerini artırabilmek amacı ile insan kaynakları işlevinden daha bilimsel ve sistematik olarak yararlanmaktadırlar. Bu bağlamda ücretlendirme işlevi diğer işlevler arasında ayrı bir yere ve öneme sahiptir.²²

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli olgulardan birisidir. Dolayısı ile işletmelerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda, işletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan, işletmenin ücret yönetimi sisteminin, işletmedeki farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren ve sonuçta verimlilik ve kaliteyi arttıran bir sistem olmasına özen gösterilmelidir.²³

²⁰ Uyargil, **a.g.m.**, s. 425.

²¹ Acar, **a.g.e.**, s. 30.

²² Cavide Uyargil, Gönen Dünder, “**Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği/Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi**”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi: “2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitim” Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, s. 189.

²³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Şubat 2002, ss. 267-268.

Ücret yönetimi, hem işletmenin iç ve dış çevresiyle hem de birçok insan kaynakları uygulamasıyla yakından ilişkilidir.

Ücret programlarının etkilediği hususlardan bazıları şunlardır:²⁴

1- İşe alım ve seçim: Genellikle bir firmanın diğer firmalara kıyasla uyguladığı daha yüksek ücret düzeyleri ve ek yararlar, işletmenin, hem yetenekli işgörenleri işletmeye çekmesinde ve elde tutmasında hem de bu yeteneklerin daha büyük (veya değişik) sorumluluklar ve görevler için geliştirilmesinde işini kolaylaştırır.

2- Eğitim: Çalışanlar eğitim aldıklarında genellikle bunun karşılığını görmek isterler. Eğitim çalışana değer katar, firma bu çalışana yatırım yapmıştır ve firmanın yatırımını koruma isteği, eğitim alan çalışanın ücretine yansır.

3- Kuruluş Gelişmesi: Ücret ve ek yarar programları, uzun vadeli örgütsel değişime yardımcı olabilir ya da bunu engelleyebilir. Çalışanlar, değişim adına sıkıntı çektikleri için ödüllendirildiklerinde değişimi tercih ederler.

4- Kariyer Planlaması ve Yönetimi: Ücret uygulamaları, çalışanları kariyerlerini planlamaya ve bu plan doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir. İnsanların ödüllendirildikleri davranışları tekrar edecekleri, örgütsel davranışın temel bir öğretisidir. Ancak, kişilerin, dışsal (para) ödüle verdikleri değer ve dışsal ödül beklentileri, miktar açısından birbirlerinden farklıdır.

5- Görevin Yeniden Tanımlanması: Ücret ve ek yarar uygulamaları, kişilerin iş tanımlarındaki ya da sorumluluklarındaki değişimleri tecrübe etme veya kabul etme isteklerini kişiden kişiye göreceli olarak etkileyebilir. İş zenginleştirmedeki tehlike, çalışanların “zenginleştirilmiş” işleri karşılığında daha “zenginleştirilmiş” ücret talep

²⁴ William J. Rothwell, H. C. Kazanas, **Planning and Managing Human Resources**, Strategic Planning For Personnel Management, 2nd Edition, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc.,2003.,ss. 453-454.

etmeleridir. Bu durum, arttırılan üretkenlik veya maliyet azaltma çabalarından elde edilen herhangi bir kazancı geri dengeleyecektir.

6- Çalışan Yardım Programları: Bazı insanlar yardım programlarının çalışan yararına olduğunu düşünürler. Peki, bu programların maliyetleri, çalışanlara ait yararlar havuzundan mı karşılanmaktadır yoksa çalışan yardım programları gerçekten diğer yararlarla ek olarak mı kurulmuştur?

7- Çalışan İlişkileri: Ücret ve ek yarar konuları, görüşmelerin ana konsantrasyon noktasıdır. Sadece, işverenin ücret taleplerine nasıl tepki verdiği bakılarak, bir şirketin çalışan ilişkilerine yaklaşımı incelenebilir. Genellikle, çalışanları sendika üyesi olan şirketlerde, çalışanları sendika üyesi olmayan şirketlere göre daha yüksek maaş ve ücretler vardır.

Ücret konusu birçok açıdan farklı tarafları ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmeler, ücret yönetimi konusuna gereken önemi vermedikleri takdirde çalışanlar işletmeye karşı olumsuz bir tutum seğileyebilecek, bu da devamsızlıkları ya da işgücü devrini arttıracaktır. Dolayısıyla işletmelerin maliyetlerini artırarak zarar etmelerine sebep olabilecektir.

1.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimi işletmeler açısından varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için önemli bir araçtır. Daha önce de belirttiğimiz gibi ücret işletmeler açısından sadece bir maliyet olarak görülmemeli, doğru yönetildiği zaman, çalışan verimliliğini arttırarak ve nitelikli işgücünü işletmeye çekerek işletme performansına olumlu yönde katkı yapacağı unutulmamalıdır.

Ücret yönetiminin temel amacı, işgörene gereksinmelerini karşılayabileceği düzeyde ücret ödemek olarak kabul edilebilir. Genel olarak ücret yönetimi, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.²⁵

Ücret yönetiminin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Uygun nitelikteki işgörenleri işletmeye çekmek ve elde tutmak,
- Ücretlendirmede iç ve dış eşitlik sağlayarak adil bir ücretlendirme gerçekleştirmek, böylece işgören tatminini sağlamak ve bağlılıklarını arttırmak,
- Ücret ödemesi konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek,
- Maliyet açısından rekabet avantajı yaratmak,
- İşletmenin stratejik ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Tarafların çıkarlarına ters düşmeden işletme için en uygun ücret düzeyini saptamak,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- İşgören motivasyonu ve verimliliğini arttırarak, sonuçta firma performansını arttırmak,
- Örgütsel değişimi desteklemek.

1.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları fonksiyonlarının en önemli unsurlarından biri olan ücret yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi ve yukarıda sayılan amaçların gerçekleştirilebilmesi için uyulması gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

a) Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi: Bu ilkeye göre işgörenler, çalıştıkları işin önem ve zorluk derecelerine göre ücretlendirilir. Beceri ve çaba bakımından aynı statüdeki işler için aynı ücret ödenmelidir. Yani bu ilkeye göre işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit önem ve zorluktaki işler için eşit ücret ödenmelidir.

²⁵ İsmail Durak Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayınları No: 10, İstanbul, 1985, s. 15.

b) Dengeli Ücret İlkesi: Ücretler işgörenin ve işverenin hak ve çıkarları açısından dengeli olmalıdır. İşgörenin yaşam düzeyini yükseltirken, işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak, taraflar açısından ölçülü ve dengeli bir ücretleme yapılmalıdır.

c) Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: İşgörene ödenen ücret, işletmenin bulunduğu bölgede veya endüstride aynı işe ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır. İşgörenler ücretlerini sadece kendi firmalarında aynı işi yapanlarla değil aynı zamanda diğer firmalarda aynı veya benzer işleri yapanlarla da kıyaslarlar. Bu kıyaslamaların sonucunda, diğer koşulların eşit ya da yakın olduğu kabul edilirse, kendi ücretlerinin piyasa ortalamasının altında olduğunu düşünen işgörenler, diğer firmalara geçmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ücretlendirmede verilecek ücretin piyasa ücretlerine yakın olması tercih edilmektedir.

d) Açıklık İlkesi: İşletmenin uyguladığı ücret politikası tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır ve açık olmalıdır. Bu, işgörenlerin işletmeye olan güvenlerini arttıracaktır.

e) Nesnellik İlkesi: İşgörenin ücretinde yapılacak artış ya da azalışların kişisel yakınlık ya da düşmanlık gibi objektiflikten uzak, duygusal nedenlere dayanılarak yapılması önlenmelidir. Ücret tarafsız olarak, herkese hak ettiği ölçüde hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir. Ücret düzeyini belirleyen asıl öğe işin özellikleri olmalıdır.²⁶

f) Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Normal şartlarda işgören üst pozisyona terfi ettiğinde yeni görevinde aldığı ücret eski görevinde aldığı ücretten daha yüksek olmalıdır. Aksi takdirde ücretin yükselmeyi özendirici özelliği ortadan kalkmış olur.

²⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001, s. 243.

g) Bütünlük İlkesi: İşletmede, çalışanlar arasında mavi yaka – beyaz yaka gibi bir sınıf ayırımı yapılmaksızın, işletmede çalışan tüm personeli kapsayacak şekilde adil bir ücret politikası izlenmelidir.

h) Esneklik İlkesi: İşletmenin ücret politikası değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

i) Uzlaşım İlkesi: Ücretler bilimsel yöntemlerle belirlenmeli ve taraflarca tartışılıp kabul edildikten sonra, yani aralarında uzlaşma sağlandıktan sonra ödenmeye başlanmalıdır. Aksi takdirde işveren ve işgörenler arasında sürtüşmelere yol açabilecektir.

1.4. ÜCRET TATMİNİ

Daha önce de belirttiğimiz gibi ücret, kişinin, çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. İşgörenin ücretinden maddi ve manevi olarak tatmin duyabilmesi için, verilen ücretin yapılan işle eşdeğerde ve dengeli olması gerekmektedir. Ücret, bireyin tatmin düzeyini iki şekilde etkiler. Birincisi ücret artışıdır; düşük olduğu zaman bireyde tatminsizlik meydana getirecektir. Diğeri ise örgüt içindeki farklı ücretlerdir. Çalışanların ücret tatmini, iş tatminlerini ve dolayısı ile işe ve işyerine karşı tutum ve davranışlarını da etkileyeceğinden, yöneticiler ücret konusunda eşit ve adil olmalıdırlar.²⁷

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsur olmakla birlikte, motivasyonu etkileyen tek faktör değildir. Kişilerin buldukları konum ve beklentileri de burada önemlidir. Para, her zaman birincil motivasyon aracı değildir, ancak çalışanlar ücretlerinden memnun değilse, işletmelerin, çalışanları diğer faktörlerle motive etme girişimleri başarısız olacaktır.

²⁷ Zeynep Eronat, “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004, ss. 16-17.

Maslow'a göre, insanlar, ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği, sürekli isteyen varlıklardır. Ve bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar, insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir. Maslow ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmıştır. Bu hiyerarşiye göre, alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Ve tatmin edilmiş ihtiyaçlar da bireyin davranışını yönlendirmeyecektir.²⁸ Ücrete, ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakacak olursak, ücretin, yeme, içme ve barınma gibi temel ve fiziksel alt düzey ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olduğu görülür. Örneğin, yeme, içme, barınma gibi alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeden bireyin, saygı, statü ve kendini gerçekleştirme gibi üst kademedeki ihtiyaçlarla yönlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu durum, ücretin motivasyon açısından önemini daha anlaşılır kılmaktadır.

Herzberg'in ikili etmen kuramına göre, işin getirileri ve ödülleri iki gruba ayrılır. Birinci grup, işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bunlar, motive edici faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu durumu ise, kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise "hijyen faktörleri" adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır.²⁹ Dolayısı ile bu etmenler kötü yönetildiklerinde tatminsizliği artırabilir, iyi yönetildiğinde ise tatminsizliği önleyebilir. Ödüller, işgörenin tatmin ve başarısını yükseltmez, yalnızca tatminsizliği önler. İşgörenin başarısı ile ücreti arasında ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilir. Ücret, doğrudan başarıyla ilgili olmadığında ise yalnızca bir hijyen etmeni olarak kalır. Tatmin ve işgören davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük

²⁸ Hüner Şencan, "Personel Motivasyonunda Kapsam Teorileri", İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Ders Notu, 2006, s.8.

²⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.b.s., İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s. 472.

ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.³⁰

Tatmini belirleyen faktörlerden birisi, ücret düzeyidir, ancak yüksek ücretlerin her zaman tatmin sağladığı söylenemez. Eğer kişi piyasa ücret düzeyinden daha yüksek bir ücret alıyorsa, fakat işinden memnun değilse, mevcut ücretinden daha az ücret kazancı elde etme kaygısı yüzünden işgören işini değiştiremeyeceği için aldığı yüksek ücret işgörenin tatminsizliğini artırabilecektir. Burada işgörenin iş tatminine verdiği değer önem kazanacaktır. Eğer iş tatmini birey için çok önemli ise, kişi belki daha düşük bir ücretle tatmin olacağını düşündüğü işte çalışmayı tercih edebilecektir.

Bireyin ücrete ilişkin algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır. Ücret, iş gerekleri, bireysel yetenekler ve sektördeki standartlar dikkate alınarak ödendiği takdirde tatmin sağlanabilir.³¹ Ancak işgören için, aldığı ücretten tatmin duymasının yanında, ücretin hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, başarı farklılıklarının ücret tutarına yansımaları ve sonuçta işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi de çok önemlidir.³²

Ancak, diğer tüm faktörlerin eşit olduğu varsayılırsa, piyasa ortalamasının üzerinde ücret alan ve bunun bilincinde olan işçilerin tatmini büyük olasılıkla daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte gayret, yetenek ve deneyim seviyelerine göre ücretlerin adaletsiz olduğunu düşünen işçiler arasında, iş tatminsizliğinin en yaygın kaynağı ücretlerdir. İşgörenin, kendisiyle aynı yetenek, beceri ve iş verimine sahip bir diğer çalışanın, kendisinden daha yüksek ücret aldığını öğrenmesi durumunda, işinden tatmin olmaması olasılığı çok yüksektir.³³ Ancak iş tatminini etkileyen tek unsur ücret değildir. Ücret tatmini; işin zorluk derecesi, terfi, ödüllendirme, çalışan ilişkileri, iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden birisidir.

³⁰ Yüksel, **a.g.e.**, s. 198

³¹ Güven Ordun, “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2002, s. 63.

³² Ataay, “**İşletmelerde Ücret Yönetimi**”, ss. 254-255.

³³ Nevzat Demir, “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005, s. 144.

Ücret tatmini, özellikle günümüz çalışma hayatında öne çıkan konulardan birisidir. Zira, ücret tatmini, önemli örgütsel sonuçları etkilemekte ve aynı zamanda iş tatmininin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır. 1980 yılında Nigthingale, 1988 yılında Poole ve Jenkins, 1994 yılında Cable ve Judge, 1990 yılında Gerhart ve Milkovich, 1994 yılında Huber ve Crandall ve 2002 yılında Milkovich ve Newman tarafından yapılan çeşitli araştırmalar, ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğünü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğunu, işyeri devamsızlıklarını ve işten ayrılmaları artırdığını göstermiştir.³⁴ İşgören ihtiyaçlarının karşılanması ve iyi bir ücret tatmini, işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilerken, işletmelerin de, iyi personel istihdamını sağlayarak gelişim ve büyüme sürecini devam ettirmelerine yardımcı olur.

1.4.1. Ücret Tatmini Teorileri

Güdüleme kuramlarının bütüncül açıklamalarına karşılık, ücret tatminini açıklayan modellerin odak noktası, yalnızca birey ve ücreti arasındaki ilişkidir. Güdüleme kuramlarının temel amacı ücret değildir. Ücret, diğer etmenler gibi bir öğedir. Bu bakımdan, ücret tatmini kuramları, ilkeleri bakımından güdüleme kuramlarına dayanarak ve ücretle işgören arasındaki ilişkiyi temel alarak, ücret tatminini açıklamışlardır.³⁵

Adams'a göre, işgörenin iş başarısı ve tatmin olma düzeyi, çalışma ortamıyla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilgilidir. Kişinin eşitlik algısı ise, referans aldığı kişilerin girdi ve sonuçları ile, kendi girdi ve sonuçlarını karşılaştırması sonucu ortaya çıkar.

³⁴ Sait Gürbüz, "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.e-sosder.com>, 15 Nisan 2008, s. 241.

³⁵ Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, ss. 45-46.

Homans'ın *dağıtım adaleti kuramında*, kazanç ve bunun elde edilmesi için yapılan yatırım ve maliyetler dikkate alınır. Birey, aldığı ücreti başka birinin ücreti ile karşılaştırdığında, ücreti ve onu elde etme maliyeti ile diğer bireyin ücreti ve onu elde etme maliyeti karşılaştırması birbirine eşit olmalıdır. Maliyetteki artış, ücrette de artış sağlamalı ve her bireyin ücreti ile bunu elde etmek için yaptığı yatırımlar birbiriyle dengeli biçimde artmalıdır. Homans'a göre; eğer adaletsizlik varsa, bu durum bireyde bir heyecan, sinirlilik yaratacaktır, belki de kızacaktır. Eğer adaletsizlik, kendi kazanç/yatırım oranının diğer bireyinkinden fazla olması şeklindeyse, bu sefer de birey suçluluk duyacaktır.³⁶ Burada kişi için önemli olan, kendi ücret miktarından ziyade, ücretin dağıtımındaki algılanan eşitliktir.

Diğer bir ücret tatmini kuramı olan Patchen'in *adalet-sosyal karşılaştırma kuramında*, sadece şimdiki değil aynı zamanda gelecekteki ücret adaleti de dikkate alınmıştır. Bu kurama göre, birey yaptığı karşılaştırma sonucunu adil algılayabilir, ancak geleceği konusunda endişe duyabilir. Bu durumda, karşılaştırma yaptığı kişinin içinde bulunduğu koşullar önem kazanır. Karşılaştırdığı birey çok yetenekli ise, birey kendi yeteneklerini geliştirdiğinde ücretinin de artacağını düşünebilir. Ancak bu durum kişinin yükselme güdüsüne bağlıdır. Birey karşılaştırma yaparken, ücret ve pozisyon öğelerini dikkate alır. Birey aldığı ücreti, diğerlerinin aldığı ücretle karşılaştırırken, kendisinin gelecekte ulaşacağı pozisyona ödenecek ücreti, diğerlerinin şimdiki pozisyonlarına ödenen ücretle karşılaştırmakta ve böylece ücretini adil veya adil değil olarak düşünmektedir.³⁷

Katzel tarafından geliştirilen *fark kuramına* göre ise, ücret tatmini, bireyin almayı düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşmaktadır. Burada da bir algı söz konusudur ve bu algı sonuç/girdi oranı ya da kazanç-maliyet, yatırım karşılaştırmasına dayanmaktadır. Burada işgörenin tatmini, ne kadar ücret istendiğine göre değil, ücretin ne kadar olması gerektiği düşüncesine göre belirlenmektedir.³⁸ İşgören, firmanın uyguladığı ücret sistemine göre, alması gereken ücrete ilişkin

³⁶ A.e., ss. 53-54.

³⁷ A.e., ss.54-55.

³⁸ A.e., ss.56-57.

düşüncesini belirlerken, bazı girdilerini daha ön plana geçirebilir. Bu nedenle öznel değerlendirme payı artmaktadır.

Lawler ise tatmini açıklarken, fark kuramı ile adalet kuramını tamamlayarak bir bütünlüğe ulaşmaktadır. Gerek fark kuramında, gerekse adalet kuramında bireyin yaptığı karşılaştırmalarda, algı, beklenti, güdü, gereksinme gibi diğer kuramların temel öğeleri vardır. Modelin temeli, bireyin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücretinin karşılaştırması ile ortaya çıkan sonucun yorumuna göre tatmin ya da tatminsizlik duygusunun oluştuğu görüşüdür.³⁹

İlk olarak geliştirilen tatmin kuramları genelde ücretin tek boyutunu ele almışlardır. Bu boyut ücret düzeyi boyutudur. Daha sonra yapılan çalışmalar ise, tatmini açıklarken, sadece ücretin ücret düzeyi boyutunun değil, başka boyutlarının da işgörenin ücret tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmuşlar ve bu doğrultuda modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerden biri, Heneman ve Schwab'ın (1985), ücretin 5 boyuttan oluştuğunu ileri sürerek geliştirdikleri, *değiştirilmiş fark modelidir*. Heneman ve Schwab'ın ücret tatmini modelindeki boyutlar; ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi, ücretin ödenme şekli ile ücret politikaları ve yönetimi boyutlarıdır. İşgörenler, tatmin ya da tatminsizliklerini belirlerken sadece ücret miktarını dikkate almazlar, ücretin belirlenme şekli, işler ve kişiler arası adaletin sağlanıp sağlanmadığı ve ödenme şekli gibi olgular da işgören tatmininde önemlidir.

Miceli ve Lane'in (1991) ikili (çift) fark modelinde, her bir ücret tatmini boyutunun nasıl belirlendiğini anlatmak için ayrı modeller geliştirilerek, değiştirilmiş fark modeli genişletilmiştir.⁴⁰ Miceli ve Lane tarafından önerilen model, Mulvey'in ücret tatmininin en az iki adet iki düzeyli boyutu olduğu önermesini kabul eder; bu düzeylerden biri, ulaşılan sonuçlara gösterilen tepkilere odaklanırken, diğer düzey sisteme yönelik tepkilere odaklanmaktadır. Modeldeki boyutlardan her biri örgütler

³⁹ A.e., ss. 59-60.

⁴⁰ Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, s.7.

için dikkate değer nedenler ve potansiyel anlamlar içermektedir.⁴¹ Miceli ve Lane ayrıca, yarar düzeyi tatmini ve yarar sistemi tatminine ilişkin de modeller geliştirmiş ve bu modeller, bu alanda yapılan araştırmalar açısından öncü ve cesaretlendirici olmuştur.⁴² Ücret tatmini araştırmaları için, ikili fark modelinin sunduğu diğer büyük gelişme ise, modelin zamanı da içermesidir. Miceli ve Lane, bireylerin sadece, ücretlerinin şimdiki durumuna tepki vermediklerini, aynı zamanda ücretlerinde meydana gelebilecek potansiyel değişikliklere de tepki verdiklerini söylerler.⁴³ Bu nedenle, bireyin hem mevcut iş durumundaki tepkilere odaklanan, hem de gelecekte ücrette beklenen değişikliklere verilecek tepkiye odaklanan birer alt model içermektedir.

Gerhart ve Milkovich'in (1992) ücret kararları ve sonuçları modeli de diğer çok boyutlu yaklaşımları önerenlerle benzer boyutları içerir ama ücret tatmininde daha makro bir yaklaşım kullanır. Model, sadece ücret tatminini belirleyen faktörleri incelemekle kalmaz, örgüt tarafından alınan ücret politikalarına ilişkin kararların, birey, grup ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini de gösterir.⁴⁴ Modele göre, örgütlerin verdikleri ücret kararları; performans, beceri gelişimi, işe yönelik tutumlar ve işgücü bileşenlerini içeren bireysel ve grup düzeyindeki sonuçları anlamlı bir biçimde etkiler. Ücret düzeyi ve ek yararlar politikaları, işgörenlerin örgüt için çalışmaya devam etmeye razı olup olmadıklarını belirler. Ücret veya ek yararlar düzeyi, tatmin edici değilse ayrılma isteği, devamsızlık ve ayrılma gibi çekilme davranışları muhtemelen artacaktır. Tatmin edici olmayan ücret ve ek yararlar aynı zamanda, işgören motivasyonunun da düşmesine neden olabilecek ve sonucunda da birey, grup ve örgüt performansını olumsuz yönde etkileyecektir.⁴⁵

Yukarıda genel hatlarıyla bahsettiğimiz teoriler, yazında ücret tatminini açıklamada kabul görmüş teorilerdir. Araştırmamızın kapsamı açısından bu teorilerden,

⁴¹ A.e., ss. 22-23.

⁴² Karen Wey Smola, "Incorporating Individual-Difference, Monetary-Based Constructs into a Multi-Dimensional Pay Satisfaction Model", Auburn Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alabama, 2003, ss. 6-7.

⁴³ Faulke, a.g.e., s. 27.

⁴⁴ A.e., s. 7.

⁴⁵ A.e., s. 30.

Adams'ın Adalet Teorisi, Lawler'ın Ücret Tatmini Kuramı ve Haneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modelleri daha detaylı olarak açıklanacaktır.

1.4.1.1 Adams'ın Adalet Teorisi

Adams'ın modeli bir değişim ilişkisine dayanır. Buradaki değişim, bireyin emeğini, ücret için değiştirmesidir. Değiştirmede birey için önemli olan, kendi girdileridir. Bunlar; öğrenim, zeka, deneyim, eğitim, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü, yani kısacası işte tükettiği çabadır. Bu girdilere görünüş, sağlık durumu, dinçlik gibi nitelikler de eklenebilir. Bireyin bu girdileri karşılığında elde ettiği sonuçlar, ücret, işe ilişkin ödüller, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, iş statüsü gibi işten kazanılanların tümüdür. Adams'a göre, değiştirme işleminde karşılıklı olarak alınan ve verilen şeyler, her iki taraf için tatmin yaratmışsa sorun yoktur.⁴⁶

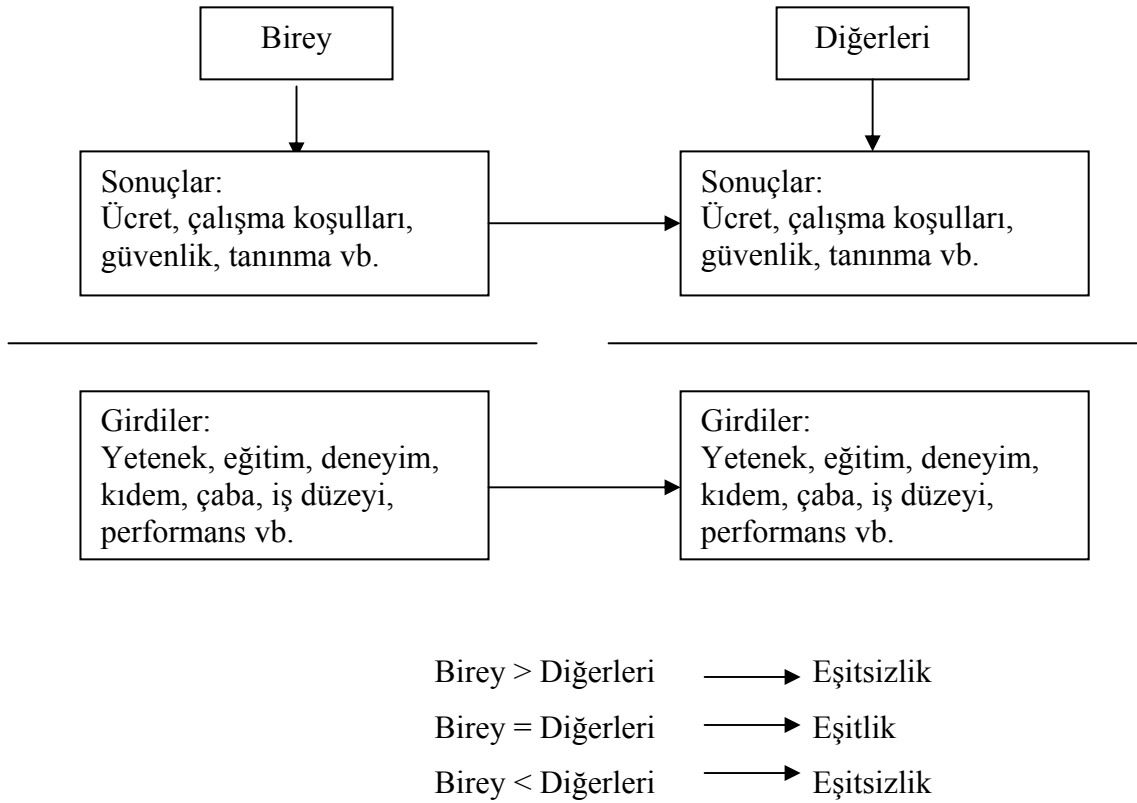
Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütten elde ettikleri kazanımları oransal olarak karşılaştırmaktadırlar (Şekil 1). Elde edilen sonuç, yani kendi katkı-kazanım oranları, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı-kazanım oranları ile de karşılaştırılmaktadır ve yapılan bu karşılaştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde, çalışanlar, örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler.⁴⁷ Yapılan karşılaştırmaların sonucunun eşitlik olarak algılanması durumunda, çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum besleyeceklerdir. Bu karşılaştırmalarda, bireyin diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte, fakat düşük ücret alması durumunda, birey bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları olmaktadır.

Algılanan eşitsizlik, kişiyi psikolojik olarak etkileyecek ve kişiyi gerilime ve tatminsizliğe sürükleyecektir. Bireylerin eşitsizlik karşısındaki davranışları aynı

⁴⁶ Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, s. 47.

⁴⁷ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, C:16, No:2, 1990, ss. 400-401

olmaz. Birey bu durumdan kurtulmak için, girdilerini azaltabilir, elde ettiği sonuçları artırmaya çalışabilir, fiziki gerçekleri değiştiremiyorsa girdilerini ya da sonuçlarını bilinçli olarak çarpıtabilir, mukayese ettiği kişileri değiştirebilir veya mukayesenin geçtiği ortamı değiştirebilir.



Şekil 1 Adams'ın Adalet Teorisi

Kaynak: Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, s.11.

Adams'ın Adalet Teorisi, örgütsel adalet algısını işleyeceğimiz II. bölümde detaylı olarak açıklanacağı için burada sadece genel hatlarıyla anlatılmıştır.

1.4.1.2. Lawler'ın Ücret Tatmini Kuramı

Lawler'ın ücret tatmini kuramına göre, birey, aldığı gerçek ücretle, alması gerektiğini düşündüğü ücreti karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunun yorumuna göre tatmin veya tatminsizlik duyar.⁴⁸

Lawler'a göre ücret tatmini konusunda birbiri ile çelişen iki kuram söz konusudur.⁴⁹

- a. Anlaşmazlık Kuramı (Discrepancy Theory): Ücret tatmini, kişinin arzuladığı ücret ile eline geçen ücret arasındaki farktır.
- b. Eşitlik-Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory): Ücret tatmini, bir işgörenin kendi iş girdileri ile (çaba, deneyim gibi) iş çıktıları (ücret gibi), iş arkadaşlarının iş girdi ve çıktıları ile karşılaştırması sonucunda duyduğu tatmin duygusudur.

Bu iki kuramdan hareket ederek, Lawler bu konuda bir model geliştirmiştir (Şekil 2). Modelden de görüleceği gibi $a=b$ ücret tatmini, $a<b$ ücret tatminsizliği, $a>b$ ise suçluluk ve eşitsizlik duygularını ifade etmektedir.

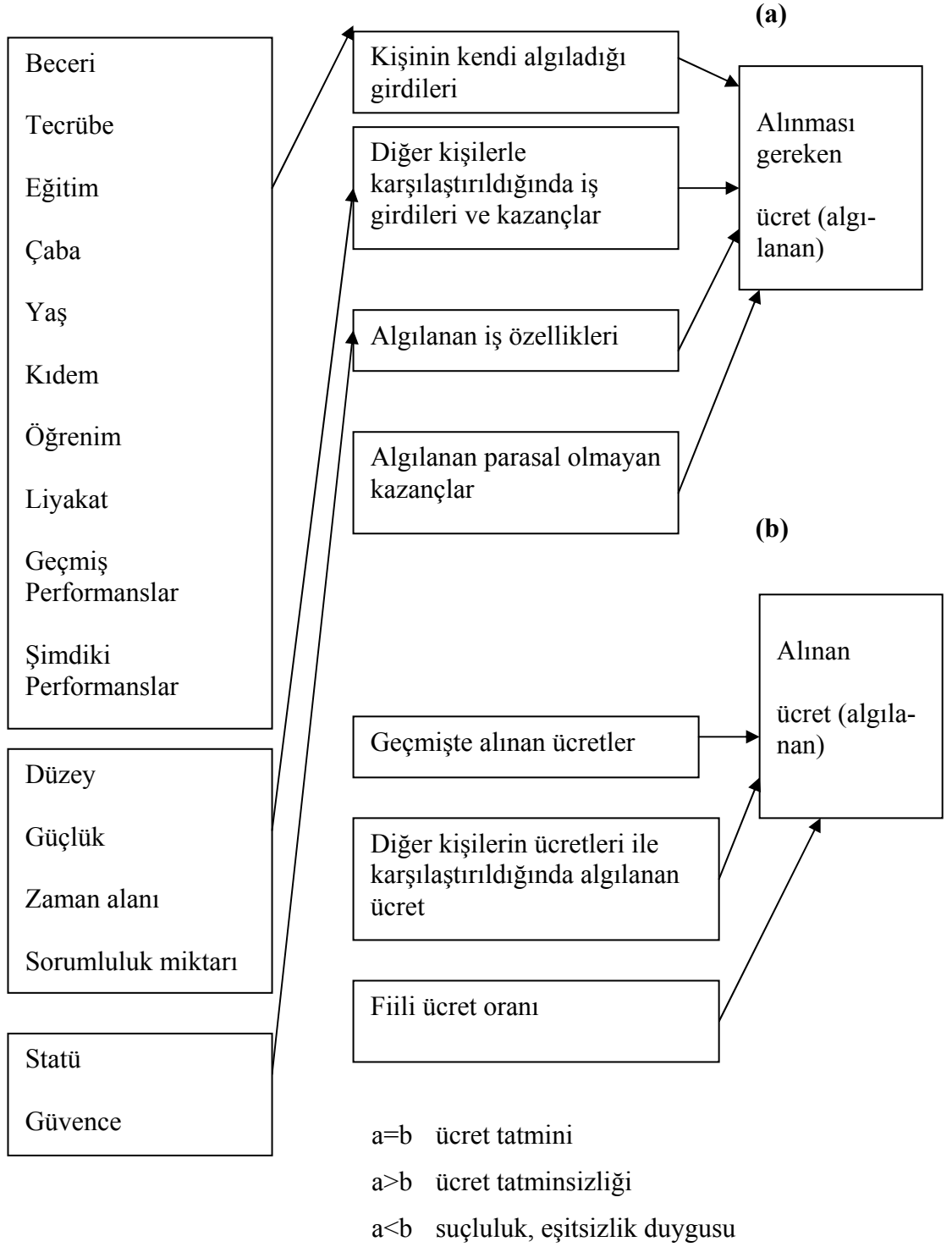
Birey kendi girdilerini yüksek algılıyorsa, alması gerektiğini düşündüğü ücrete ilişkin algıları da yüksek olacaktır. Bireyin, ücretinin ne kadar olması gerektiğine ilişkin algısı, aynı zamanda bireyin diğerlerinin ücretinin ne kadar olduğu algısı ile onların girdilerine ilişkin algısından da etkilenecektir.⁵⁰ Burada, işgörenin maaş düzeyi, yaşam standardı, ekonomik gereksinimleri gibi toplumsal değişkenler, kişinin özellik ve algıları, cinsiyet, işgörenin ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemle ilişkin görüşleri, ücret karşılaştırması yaptığı kişiler gibi unsurlar işgörenin algısını etkileyecektir.⁵¹

⁴⁸ Ataay, **a.g.e.**, s. 60.

⁴⁹ Uyargil, **a.g.m.**, s. 429.

⁵⁰ Ataay, **a.g.e.**, s. 62.

⁵¹ Uyargil, **a.g.m.**, s. 430.



Şekil 2 Lawler'in Ücret Tatmini Modeli

Kaynak: Cavide Uyargil, "Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi", Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü. Yayın No:3324, Venüs Ofset, 1985, s.429.

Adalet kuramında olduğu gibi, eşitlik ve alınan ücretin, alınması gerektiği düşünülen ücretten fazla olması durumlarından ziyade, Lawler'ın ücret tatmini kuramında da, birey için önemli olan, bireyin aldığı ücretin, alması gerektiğini düşündüğü ücretten az olması durumudur. Bu durumda birey ücretinden tatminsizlik duyacaktır.

Diğer değişkenlerin aynı kaldığını kabul edersek, modele göre tatminsizliği oluşturan nedenler,⁵²

- Girdilerinin yüksek olduğunu algılayanlar, düşük olduğunu algılayanlara oranla tatminsizlik duyacaklardır,
- İşlerinin, toplum içinde daha geçersiz olduğunu algılayanlar, daha geçerli olduğunu algılayanlara oranla tatminsizlik duyacaklardır,
- Elde ettikleri para dışı sonuçların çok az olduğunu algılayanlar, elde ettikleri para dışı sonuçların çok olduğunu algılayanlara oranla tatminsizlik duyacaklardır,
- Kendilerine benzer kabul ettikleri diğer bireylerin kendilerine oranla daha iyi girdi/sonuç dengesine sahip olduğunu düşünenler, kendi girdi/sonuç dengelerini eşit ya da daha iyi olduğunu algılayanlara oranla tatminsizlik duyacaklardır,
- Düşük ücret alanlar, yüksek ücret alanlara oranla, tatminsizlik duyacaklardır,
- Geçmişte yüksek ücret elde etmiş olanların ücret tatminine ulaşmaları zor olacağından, geçmişte düşük ücret elde etmiş olanlara oranla tatminsizlik duyacaklardır,
- Mukayese ettikleri kişilerin ücretini yüksek bulanlar, tatminsizlik duyacaklardır. Bu durum özellikle benzer niteliklere sahip olan bireylerin, aynı ya da daha az girdi gerektirdiği düşünülen bir işte çalıştığı zaman ortaya çıkabilir.

Yalnız bu modelin ücret tatmini tanımı özellikle iki nedenden ötürü problemlidir. Bunlardan birincisi, modelin ücret tatmininin ne olduğundan çok, tatmin duygusunun nasıl oluştuğuna ilişkin kavramsal sürece odaklanmasıdır. Fakat, bir değişkenin tanımı, o değişkene etki eden düşünsel süreçle aynı değildir. Ücret tatmininin ölçümü, ücret tatminini etkileyen süreçlerle karıştırılmamalıdır.

⁵² Ataay, **a.g.e.**, ss. 63-64.

Diğer neden ise, Lawler'ın ücret tatmini tanımının, ücret ve ek yararların miktarına veya türüne karar verirken kullanılan prosedürlere ilişkin tatmini içermemesidir. Tanım ücret ve ek yararlar düzeyi kavramlarına ilişkin tatmini içermekle beraber, ücret ve ek yararların yönetimine ilişkin tatmini içermemektedir.⁵³

1.4.1.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

Heneman ve Schwab o zamana kadar, global ve tek boyutlu olarak tanımlanan ücret tatmini yapısına itiraz etmişlerdir.⁵⁴ Bu nedenle 1970'lerin sonlarına dek teorilerde ücret tatmini tek boyutlu olarak ele alınırken Heneman ve Schwab, Lawler'ın ve Dyer ile Theriault'un yaptığı çalışmaları geliştirerek ücretin birden çok boyuttan oluştuğunu ileri sürdükleri *değiştirilmiş fark modelini* geliştirmişlerdir.⁵⁵

Bu modelde Heneman ve Schwab, ücretin; *ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi ve ücretin ödenme şekli* olmak üzere dört ayrı kategoriye ayrılmasını önermişlerdir.

Burada;

- Ücret düzeyi, örgütteki çeşitli ücret veya maaşların ortalamasıdır. Bu ortalama, tek bir pozisyonun bireysel ücretine dayalı olabileceği gibi birkaç pozisyonun ücret ortalamaları alınarak da hesaplanabilir.
- Ücret yapısı, örgütteki işler arasındaki ücret oranları veya ücret düzeylerinin hiyerarşisidir.
- Ücret sistemi, örgütün işgörenlerin ücret artışını belirlemek için kullandığı yöntemdir. Bu yöntem işgörenin işte geçirdiği zamana veya işgörenin performansına/etkinliğine dayalı olabilir.

⁵³ Paul William Mulvey, "Pay System Satisfaction: An Explaration Of The Construct And Its Predictors", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, 1991, s. 7.

⁵⁴ David G. Lynn, "Incorporating The Procedural/Distributive Dichotomy Into The measurement of Pay Satisfaction: A Study Of Recently Graduated Engineers And Full-time Faculty Members Of Ontario Universities", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Waterloo, 1992, s. 4.

⁵⁵ Faulke, **a.g.e.**, s. 7.

- Ücretin ödenme şekli ise, işgören tarafından alınan ücretin türüdür. İşgörene ödenen ücret direkt çalışılan zamanın ya da performansın karşılığı olarak ödenebildiği gibi, dolaylı olarak ücret dışı ek yararlar olarak da ödenebilir.

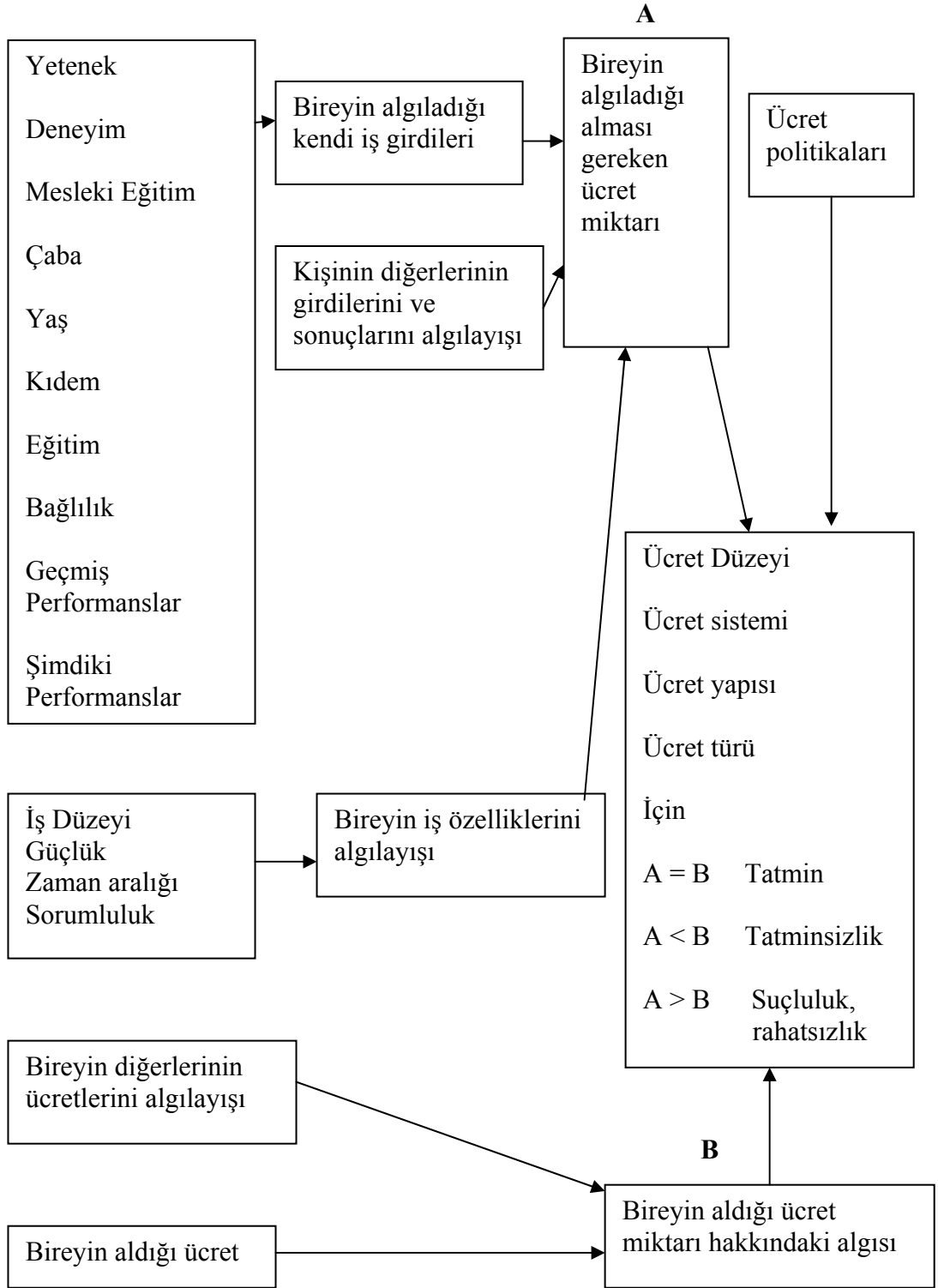
Daha sonraları, Dyer ve Theriault'un kavramsal çalışmasına ve Wyner'in bir sonraki deneysel çalışmasına dayanarak, Heneman beşinci boyut olarak, *ücret politikaları ve yönetimini* de bu boyutlara eklemiştir.⁵⁶

Lawler'in modeliyle karşılaştırdığımızda, Heneman ve Shwab'ın modelinde de (Şekil 3), tatmine götüren yolun aynı kaldığını, fakat burada her bir tatmin boyutu için ayrı karşılaştırmalar yapıldığını görürüz. Heneman her boyutun çoğunlukla farklı politika, prosedür ve uygulamaları olması nedeniyle ücret tatminini bu farklı boyutlara ayırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.⁵⁷

Heneman bireyin ücret tatminini belirlemek için yaptığı kıyaslamaların, kendi geçim masrafları, ücret beklentileri ve ücret yönetim sistemini de içerdiğini söylemektedir. Ayrıca ücret düzeyinin de ücret tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

⁵⁶ A.e., ss. 18-19.

⁵⁷ A.e., s. 19.



Şekil 3 Değiştirilmiş Fark Modeli

Kaynak: Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p.20.

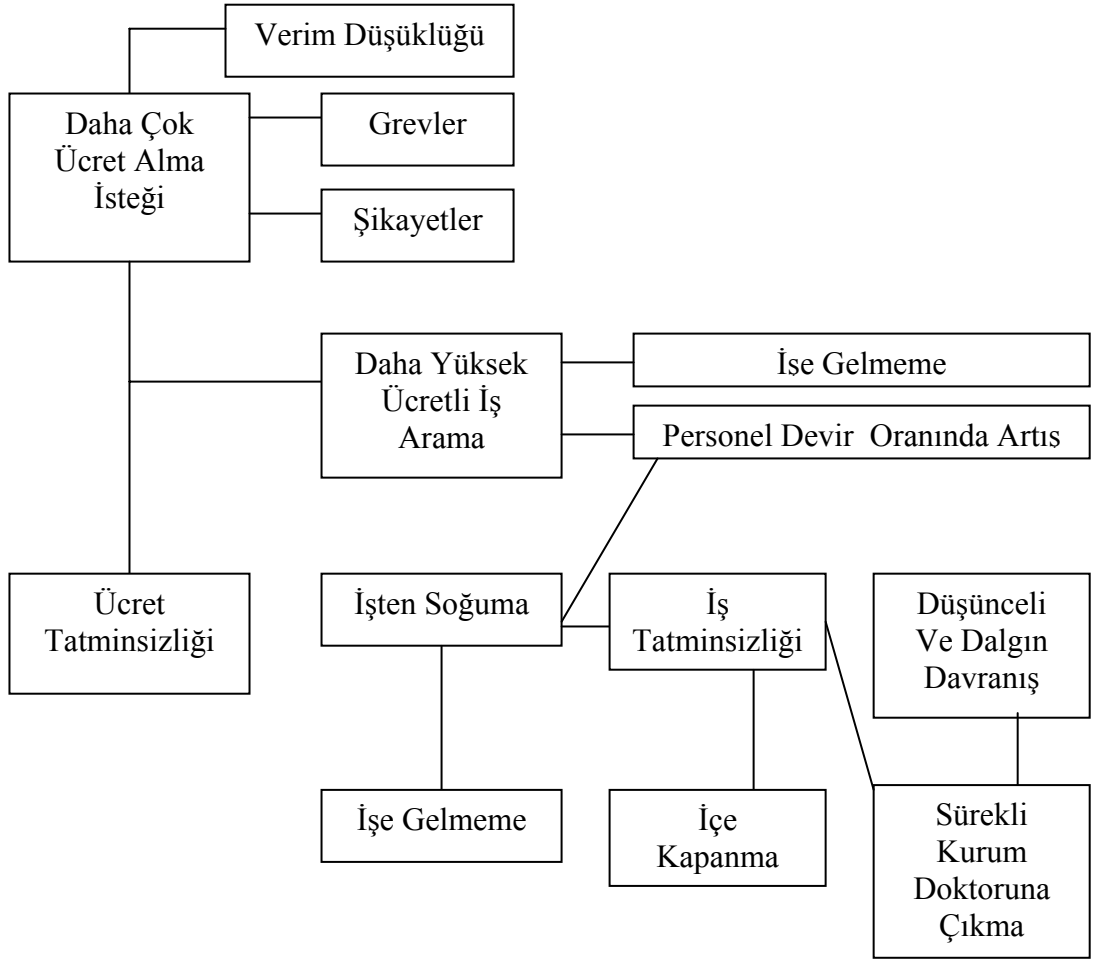
1.4.2. Ücret Tatminsizliği

Daha önce de belirttiğimiz gibi bireyin diğerleriyle yaptığı karşılaştırmalar sonrasında ulaşılan eşitsizlik durumu, bireyin tatminsizliğine yol açar. Tatminsizlik bireyde belli etkilere neden olur ve birey dengeyi sağlayabilmek için çaba tükedir. Ücret tatmini, bireylerin iş tatminini de etkilemektedir. Herzberg'e göre bireyin ücret tatmini duyması, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmamakta, fakat bireyin ücretinden tatminsizlik duyması, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir.⁵⁸

Çalışanların ücretlerinden tatminsizlik duymaları, kurum içi anlaşmazlıklara, grevlere, iře geç gelmelere ve iř ile ilgili psikolojik tatminsizliğe yol açarak, çalışanların iř verimlerinin dūřmesine veya işten ayrılmalarına sebep olabilecektir. Őekil 4'te görüldüğu gibi daha yüksek ücret alma isteği çalışanlarda ücret tatminsizliği doğurmakta, verimlerini dūřürmekte ve daha yüksek ücret düzeyine sahip bir iř aramalarına neden olabilmektedir.⁵⁹ Tabi bireylerin, ücret tatminsizliği nedeniyle iři bırakma istekleri herkeste aynı olmayacaktır. Bu, bireylerin ücrete verdikleri öneme, işgücü piyasasındaki arz-talep ve işsizlik oranına göre değişim gösterebilir.

⁵⁸ Ataay, a.g.e., ss. 71-72.

⁵⁹ M. Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, “**Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 193.



Şekil 4 Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler

Kaynak: M. Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, “**Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.193.

Bu bölümde, ücret ücret ve ücretle ilgili kavramların tanımı yapılmış, işveren ve işgören açısından önemleri belirtilmiştir. Aynı zamanda ücret yönetimi kavramı genel olarak ele alınmış ve ücret tatmini teorileri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Takip eden bölümde, örgütsel adalet kavramı üç alt boyutuyla incelenmeye çalışılmış ve ücret tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen başlıca çalışmalara yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Adaleti hak ve hukukun gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Adalet, bir toplum içinde barış, ahenk, uyum, eşitlik, haklılık ve düzen yaratma görevleriyle hukukun özü ve amacıdır.¹ İnsanlar, çok eski zamanlardan beri adaletin gerçekleşmesini arzulamışlar ve bunun için mücadele etmişlerdir.

Örgütsel adalet kavramı ise, çalışanların örgüt içindeki uygulamaların adil ve ahlak kuralları içinde yapılıp yapılmadığına dair algılarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet kavramı, adalet olgusunun çalışma ortamındaki rolünü ifade eder.

Beugre'ye göre örgütsel adalet, sosyal ve ekonomik anlamda örgüt içinde gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin çalışan üzerinde yarattığı algılanan adalet olgusu ile çalışanın, üstleri, çalışma arkadaşları ve içinde bulunduğu örgüt ile ilişkilerini kapsamaktadır.² Örgütsel adalet, örgüt içindeki uygulamaların ahlaklı ve adil olmasını sağlamaya çalışan ve de bunu teşvik eden bir olgudur. Örgütlerinin adil olduğuna inanan çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını da adil ve rasyonel olarak değerlendireceklerdir. Bu nedenle de, örgütsel bağlılığı da önemli ölçüde etkilemektedir.

Greenberg ise örgütsel adaleti, işyerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terim olarak tanımlamıştır.³ Örgütsel adalet, algısal bir durumdur ve bu nedenle subjektiflik barındırmaktadır. Fakat, çalışanların adalet algısına sahip olması örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

¹Anıl Çeçen, Hukuk'ta Norm ve Adalet, (çevrimiçi) <http://auhf.ankara.edu.tr/dergiler>, 10.05.2009

² Constant D. Beugre, **Managing Fairness in Organizations**, Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1998, s. 3.

³ Greenberg, **a.g.m.**, s. 339.

Adalet kavramı, sosyal bilimler alanında çok eski tarihlerden beri incelenmekte iken insan kaynakları yönetimi alanında bu kavram ile ilgili yapılan incelemeler oldukça yenidir.⁴ Sosyal bilimciler, örgütlerin etkin bir şekilde işlemesi ve çalışanların kişisel tatminleri açısından adalet kavramını temel bir gereklilik olarak görmüşlerdir. Örgütler tarafından da adaletin öneminin anlaşılmasıyla, örgütlerde çalışan kişilerin algı ve davranışlarını anlamak ve örgütsel adaleti sağlamak adına uygulamalar başlatılmıştır.⁵ Örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlamaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramı ve örgütsel adalet konusunda yapılan ilk çalışmalar, örgütsel birtakım kazanımların çalışanlar tarafından ne derecede adil olarak algılandığını incelemiştir.

Adalet üzerine yapılan çalışmalar 1960'ların başlarına uzansa da, örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı 1990 sonrasında yapılmıştır. Ve halen yapılmaktadır.⁶ 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır.⁷ Örgütsel adalet kavramının giderek önem kazanmasıyla bu konuda yapılan araştırmalar son 10 yılda daha da artış göstermiştir.

Buna örnek olarak Blader ve Tyler'in 2003 yılında "örgütsel adalet" (organizational justice) anahtar kelimesi ile PSYCINFO veri tabanında yaptıkları literatür taraması gösterilebilir. Blader ve Tyler 1990-1991 yılları arasında örgütsel adalet ile ilgili sadece 7 çalışma bulmuşlar, 2000-2001 yılları arasındaki iki yılı kapsayan dönemde ise bu sayının 63'e çıktığını görmüşlerdir.⁸ Bu durum, örgütsel adaletin giderek artan önemini ve son 10 yılda örgütlerin ve araştırmacıların da konuyla daha çok ilgilendiklerini göstermektedir.

⁴ Jason A. Colquitt, v.d., "Justice At The Millenium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, C: 86, No: 3, 2001, s. 45.

⁵ Greenberg, **a.g.m.**, s. 399

⁶ Yochi Cohen-Charash, Paul Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, C: 86, No: 2, 2001, s.278-279

⁷ Greenberg, **a.g.m.**, s. 400

⁸ Steven L. Blader, Tom R. Tyler, "What Constitues Fairness In Work Settings? A Four-Compenent Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Review**, C: 13, 2003, s. 108

Öncelikle, örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü sonucun, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir.⁹ Örgütsel adalet en basit tanımla, çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılarını ifade etmektedir. Bu algılamaya kişiye özgüdür. Bu nedenle kişiden kişiye değişim gösterebilir. Bir çalışana adil gelen bir uygulama, diğer bir çalışan tarafından adil algılanmayabilir.

Yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işgücü dönüşümü, yönetime güven ve örgütsel bağlılık, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, çalışan sağlığı ve örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.¹⁰ Örgütteki uygulamaların adil olarak algılanması, çalışan tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda çalışanları olumlu etkilemektedir.

Yoğunlaşan rekabet ile birlikte çalışan verimliliğinin önemi günümüzde daha da artmıştır. Çalışan verimliliği ise, çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Örgütsel adalet kavramı da, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur.¹¹ Çalışanların örgütlerini adil algılamamaları durumunda verimlilikleri için önemli birer unsur olan motivasyon ve performans düzeylerinde bir düşüş yaşadıkları ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, ücret tatmini gibi konularda da olumsuz etkilendikleri gözlenmiştir. Ayrıca, örgütü adil algılamamanın, çalışanların işten uzaklaşma, saldırganlık ve işgücü dönüşümü gibi, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini zorlaştıran olumsuz çalışan davranışları sergilemelerine neden

⁹ Yochi Cohen-Charash, Paul Spector, **a.g.m.**, s. 278

¹⁰ Selma Söyük, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 2.

¹¹ Cohen-Charash, Spector, **a.g.m.**, s. 278-279

olabildiği ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliği üst seviyelere taşıdığı görülmüştür.

Bu nedenle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısının, algılayıcının demografik ve kişilik özellikleri tarafından da etkilenebildiği unutulmamalıdır.

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir:¹²

- 1) Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur;
- 2) Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanlara davranış şekli bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve agresiflik gibi tutum ve davranışları etkiler;
- 3) Son olarak, giderek çalışanlar daha eğitilmiş hale gelmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar, sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütsel adalet kendi içinde bir sonuç olabileceği gibi, çalışanların bazı tutum ve davranışlarının ortaya çıkması için bir araçta olabilir. Sheppard, Lewicki, ve Minton'a (1992) göre insanlar için adalet üç nedenle önemlidir:¹³

- Performans etkinliği: Adaletle dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumları ortaya çıkartabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu anlamda, adaletle başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adaletle araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır.
- Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. Deutsch (1985) işbirliği artışının, adil olmanın amacı olduğunu belirtmektedir. Adalet örgütle özdeşleşme ve üyelik duygusunu arttırmaktadır.

¹² Beugre, a.g.e., s.xi.

¹³ A.e., s.xvii.

Bireyler ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.

- Bireyin saygınlığı: Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

Örgüt içinde uygulanan çeşitli kuralların herkese eşit şekilde uygulanması ve de örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve çalışanlarına bazı sonuçlar sağlamasında eşit ve adaletli bir şekilde davranması, çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir.¹⁴ Moorman'ın (1991) adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine ilişkin bulguları buna örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe olumlu adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır.¹⁵

Her ne kadar adaletin sağlanması arzu edilen bir unsur olsa da, bu unsurun gerçekleştirilmesi ve uygulamaya konulması, örgütlerin konuya gereken özeni göstermemeleri nedeniyle bir hayli zordur.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütü ne derece adil algıladığıyla ilgilidir. Bu nedenle kişilik gösterir ve bireylerin algısına dayanır. Yani bireye göre örgütsel adalet, örgütte kendisine ne derece adaletli davranıldığından ziyade, kendisinin bu davranışı ne derece adil olarak algıladığıyla ilgilidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı bireyseldir. Kişiden kişiye değişebilir.

Ancak adaletin anlamı sadece bireyler arasında farklılık göstermez aynı zamanda, kültürler, medeniyetler ve tarihi çağlar arasında da farklılık gösterir.¹⁶ Greenberg'e

¹⁴ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, s. 78.

¹⁵ Denise M. Anderson, Kimberly J. Shinew, "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", **Journal Of Leisure Research**, Vol. 35, No. 2, 2003, s. 229.

¹⁶ Beugre, **a.g.e.**, s.xxi.

göre; “Adaletle ilişkin ilgi evrensel olabilir ama adalet standartlarının uygulanması önemli derecede farklılık gösterir.” Greenberg, çalışanların adaletle ilişkin algılamalarının anlaşılması için bireylerin içinde yaşadığı kültürde süregelen normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.¹⁷ Bu nedenle örgütsel davranış alanında bu konuda yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmek gerekir.

Adalet, insanın bulunduğu her ortamda arayışı içinde olduğu bir olgudur. Bu nedenle son yıllarda örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış literatüründe giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çünkü örgütsel adalet algısı, pek çok örgütsel sonucu etkilemekte ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, işyerinde kendisine ve çalışma arkadaşlarına adil davranıldığını düşünen bireylerin, yüksek derecede bağlılık ve verimlilik ile çalıştığını, üstlerine duydukları güvenin, çalışma isteklerinin, kişisel ve iş tatminlerinin ve gösterdikleri performans ile eforun arttığını göstermektedir. Tam tersine, işyerinde adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanlar ise çatışmaya eğilimli, öfkeli, negatif bir profil çizmekte ve buna bağlı olarak işe gelmeme, sık hastalanma ve işyerini sabote etme gibi işyerine ve çalışma arkadaşlarına zarar verebilecek davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Görüleceği üzere örgütsel adalet, yani işyerinde algılanan adalet, örgüt açısından dikkate alınması gereken sonuçlara sahip bir kavramdır.

2.2. Örgütsel Adalet Türleri

Son yıllarda, sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak, işlemler ve kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan adalet algısı araştırma kosunu haline gelmiştir. Kuramcılar, örgütsel adalet kavramını açıklarken, kazanımların dağılımı anlamına gelen dağıtım adaleti, işlemlerin dağılımı anlamına gelen işlemsel adalet ve kişiler arası etkileşim kaynaklı kişiler arası ve bilgisel adaletin örgüt içindeki dağılımının adillliğini göz önüne almış ve örgütsel adalet kavramını bu sınıflandırmalar altında açıklamışlardır.

¹⁷ Jerald Greenberg, “Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges”, *The International Journal of Conflict Management*, C: 12, No: 4, 2001, s. 365-366.

Biz de, çalışmamızda, örgütsel adalet kavramını bu üç boyutta ele alarak daha detaylı olarak açıklayacağız.

2.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmaların geçmişi ve dağıtım adaleti konusuna olan ilginin başlangıcı Görelî Yoksunluk Teorisine, Görelî Yoksunluk Teorisi ise sosyal adalete ilişkin araştırmalara dayanmaktadır. Bu teoriye göre, kişilerin elde ettikleri kazanımlar neticesinde duydukları tatmin ya da tatminsizlik, doğrudan bu kazanımların kendisine bağılı değildir. Kişiler, kendi kazanımlarını diğere bireylerin kazanımları ile karşılaştırır ve bu karşılaştırma neticesinde hissettikleri yoksunluk ve hayal kırıklığına bağılı olarak tatmin ya da tatminsizlik duyarlar.

Dağıtım adaletine ilk önemli katkıyı, Görelî Yoksunluk Teorisiyle Stouffer ve arkadaşları yapmıştır. Stouffer ve arkadaşları hava kuvvetleri ve jandarmada eşit seviyede görevli askerlerin terfi etme konusundaki tatminlerini incelemişlerdir. Hava kuvvetlerinde terfiler hızlı ve sürekli bir şekilde yapılmaktaydı. Buna karşılık, jandarmadaki terfiler daha yavaş gerçekleşmekteydi. Bu tabloya göre hava kuvvetleri personelinin durumlarından daha fazla tatmin olmaları bekleniyordu. Çünkü kazanımları yüksek seviyedeydi. Ancak, çıkan sonuç tam tersi yöndeydi. Jandarma personeli, gelişme için var olan imkanlar nedeniyle durumlarından oldukça tatminkardı. Stouffer bu çalışma neticesinde, her bireyin referans aldığı çevreye göre tatmin seviyesi farklılaşabildiğı sonucuna vardı. Hava kuvvetleri çalışanları çevrelerindeki hızlı terfileri görüp kendilerine haksız davranıldığını düşünmekteydi. Buna karşın jandarmada görevli personel, arkadaşlarının daha yavaş terfi ettiğini görmekte ve kıyaslama neticesinde kendisine adil davranıldığını düşünmekteydi.¹⁸ Bu çalışma göstermiştir ki, gerçekleştirilen dağıtımın değerlendirilmesinde önemli bir unsur, kimin veya neyin referans alındığıdır. Adalet algısı, mevcut durumu bir

¹⁸ Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg ve Cindy P. Zapata-Phelan, "What is Organizational Justice? A Historical Overview", **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Jawrence Earlbau: Mahwah, 2005, s. 12-13., (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 04.02.2009

hakkaniyet ideali ile kıyaslamadan ziyade, referans ile yapılan kıyaslamamın etkisinde gelişecektir. Kendilerinden daha kötü durumda olanları referans kabul edenlerin tatmin düzeyleri artacak ve yaşadıkları hayal kırıklığı azalacaktır.¹⁹

Buna başka bir örnek olarak kadın yöneticiler gösterilebilir. Kadın yöneticiler, ücretlerini erkek yöneticilerin ücretleri ile kıyasladığında bir eşitsizlik duygusu yaşarken, kendilerini daha düşük ücret seviyesindeki kadınlarla kıyasladıklarında daha çok ücret eşitliği varmış gibi hissetmektedirler.²⁰ Çok geniş olması ve yanlışlara yol açabileceği için Göreli Yoksunluk Teorisi her ne kadar bir ilham kaynağı olsa da örgütsel adalet araştırmalarında sıkça kullanılmamaktadır.²¹

Folger ve Cropanzano (1998), dağıtım adaletini, bireylerin elde ettiği sonuçlara ya da kendilerine tahsis edilenlere yönelik adalet algıları olarak ifade etmiştir. Kaynakların dağıtımındaki algılanan hakkaniyet derecesi yüksekse, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikri oluşmaktadır.²²

Dağıtım adaleti, örgüt ve çalışanlar açısından, çalışanların çalışmaları sonucunda elde ettikleri cezalar ve kazanımların (ödül, ücret, prim ve terfi gibi) çalışanlar arasındaki paylaşımını ve bu sonuçların adillğine ilişkin algılamaları ifade etmektedir.²³ Genel söylemde, her ne kadar bütün çalışanların örgüt açısından eşit derecede önemli ve kıymetli olduğu söyleniyor olsa da, pratikte çalışma hayatında böyle bir eşitlik söz konusu değildir. Gerçek çalışma hayatında çalışanların örgüt açısından önemleri ve değerleri birbirinden farklıdır ve dolayısıyla örgüt içinde her bir çalışana düşen pay da birbirinden farklı olmaktadır.

¹⁹ Quincy Thomas Stewart, "Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure For a Classic Concept", **Social Science Research**, 35, 2005, s. 5.

²⁰ Zinta S. Bryne, Russell Cropanzano, "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", ed: Russell Cropanzano, **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, C: 2, NJ: Erlbaum Associates, 2001, s. 6., (çevrimiçi) <http://www.google.com>, 15.05.2009

²¹ **A.e.**, s. 7.

²² Mary A. Konovsky, S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, C: 37, No: 3, s. 658.

²³ Greenberg, **a.g.m.**, s. 399

Dağıtım adaletine, çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının adilliğine ilişkin algılarını belirtmektedir. Bireyler, dağıtım adaleti konusunda bir yargıya varırken, elde ettikleri kazanımların doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedirler. Doğruluk konusunda objektif bir standart bulmak her zaman mümkün olmadığından, bir olgunun doğru olup olmadığına karar vermek, bu konuda bir yargıya varmak her zaman çok kolay değildir. Bu nedenle bireyler kıyaslamaya başvururlar.

Çalışanlar örgüte yaptıkları katkılarını (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri v.s.), bunların karşılığında almış oldukları kazanımlarla (maaş ve terfi kararları v.s.) karşılaştırmaktadırlar. Eğer katkılarıyla elde ettikleri kazanımlar arasında eşitsizlik algıarlarsa, aldıkları ödülün adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte, performans ve motivasyonlarında bir düşüşe neden olabilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktısı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır.

Greenberg, Pfeffer ile Langton, Pfeffer-Davis ile Blake, Schwarzwald, Kaslowsky ile Shalit, Cowherd ile Levino ve Zohar'ın farklı zamanlarda yaptıkları çalışmalara göre, dağıtım adaleti algısı neticesinde, bireyin performansı düşebilir, birey vazgeçme davranışı gösterebilir, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmaya başlayabilir, iş kalitesi bir azalabilir, çalma davranışı gösterebilir ve stres yaşayabilir.²⁴

Dağıtım adaleti kazanımların adil algılanışıyla ilgili olsa da, örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Walster ve Berscheid (1978) örgütsel bağlamda, örgütsel kazanımların (ücret ve terfi kararları) algılanan adilliğini ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve iş miktarı gibi birçok faktörle olan ilişkilerini incelemişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda, kazanımlara odaklanmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler

²⁴ Şenay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, s. 99.

gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır.²⁵ Greenberg, katkılarının karşılığını adaletsiz olarak algılayan çalışanların, adil olarak algılayan çalışanlarla karşılaştırıldığında, performanslarından çalmaya (düşürmeye) daha fazla yöneldiklerini saptamıştır. Janssen da 2001 yılında yaptığı çalışmada, çabalarının ve ödülleri oranını adil olarak algılayan yöneticilerin, çabalarının ve ödülleri oranını adaletsiz olarak algılayan yöneticilere oranla daha iyi performans gösterdiklerini ve daha doyumlu olduklarını saptamıştır.²⁶

Dağıtım adaleti ilkesine göre ilgili açılardan benzer olan kişilere benzer şekilde, farklılık gösteren kişilere ise görülen fark oranında farklı davranılmalıdır.²⁷ Yapılan birçok araştırmada da örgüte yaptıkları katkılar karşılığında daha az ödüllendirilen çalışanların (kendilerini kendilerine benzer başkalarıyla karşılaştırdıklarında) adaletsiz olarak davranıldıklarına inandıkları ve bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri, doyumsuzluk gösterdikleri saptanmıştır.²⁸ Araştırmalar dağıtımın hakça olmadığına dair algının, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabildiğini göstermiştir.²⁹

Dağıtım adaleti kavramının temellerini, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği Adalet Yargı Modeli oluşturmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkılarını referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dahilinde değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.³⁰ Leventhal'ın Adalet Yargılama Modeli ise, kişilerin kazanımlarının

²⁵ Cohen-Charash, Spector, **a.g.m.**, s. 280.

²⁶ Constant D. Beugre, "Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective", **Int. Journal Of Human Resource Management**, 13:7 November 2002, s. 1093.

²⁷ Sharon Foley, Deborah L. Kidder, Gary N. Powell, "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associate", **Journal of Management, Pergamon**, 28:4, 2002, ss. 473-474.

²⁸ Jerald Greenberg, Robert J. Bies, "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, 1992, s. 435.

²⁹ Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-1, s. 256-257.

³⁰ Greenberg, **a.g.m.**, s. 400

adillğini değerlendirmekte kullandığı eşitlik (equality), hakkaniyet (equity), ihtiyaç (need) gibi farklı adalet kurallarının (normları) ortaya çıktığı koşullarını incelemiştir.

2.2.1.1. Adams'ın Adalet (Eşitlik) Teorisi

Dağıtım adaleti kavramının temelini Adams'ın Adalet Teorisi oluşturmaktadır. Adalet Teorisi ise Homans'ın insanların neden bazı ilişkilerini sürdürdüğünü ve bazı ilişkilerine son verdiğini açıklamaya odaklanan Sosyal Mübadele Teorisine dayanmaktadır. Homans'ın Sosyal Mübadele Teorisine göre, bireylerin bütün sosyal ilişkileri, ekonomik ilişkilerdeki gibi bir tür mübadeleye dayanmakta ve kişiler mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de fayda/zarar hesaplaması yaparak ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine karar vermektedirler. Sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak, belli bir miktarda kazanım elde edilmesi söz konusu değildir. Burada gelecekte elde edilmesi beklenen belirsiz kazanımlar söz konusudur. Bu teoriye göre insanlar, sosyal ilişkilerinde elde ettikleri ödüller ya da faydalar ancak maliyetinden daha büyükse bu ilişkiyi sürdürmektedirler. Homans'a göre, fayda/zarar hesaplaması sonucunda ikisi arasında makul kabul edilebilecek bir orantı olmadığı kanaatine varan birey, öfke veya suçluluk duyacaktır. Ancak Homans, dağıtımda adaletsizlik algılayan bireylerin tepkileri hakkında daha fazla açıklama yapmamıştır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi de çalışan-örgüt mbadelesindeki iki esas unsur olan katkı ve kazanım bileşenlerinden oluşmakta ve bu iki değişken arasındaki orana göre adalet algısının belirlendiğini vurgulamaktadır. Katkıların kazanımlarla eşit olması durumunda ise tatmin ortaya çıkmaktadır.³¹ Adams, kişinin kazanımlarının adil olup olmadığını değerlendirmede, kişinin kendi kazanım/katkı oranını benzer kişinin kazanım/katkı oranı ile karşılaştırdığını ve bu karşılaştırmaların da Olumsuz Eşitsizlik, Olumlu Eşitsizlik, Eşitlik gibi üç farklı durumdan birine yol açtığını belirtir.

³¹ A.e., s.400-401

Bireyin kendisi ile kıyaslamaya tabi tuttuğu öteki, bir başka kişi, bir grup, geçmişte kendisinin tecrübe ettiği benzer bir durum veya tümüyle hayali bir senaryo olabilmektedir.³² Birey, bu karşılaştırmalar sonucunda oranlar arasında eşitlik algılsa dağıtımın hakkaniyetine, iki oran arasında eşitsizlik algılsa dağıtımın hakça olmadığına kanaat getirir. Eğer eşitsizlik bireyin makul kabul edebileceği sınırları zorluyor ise eşitsizlik bireyin lehine de aleyhine de olsa kişiyi rahatsız edecektir. Bu durumda ise, bir şekilde eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bunu ya çabalarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışmanı değiştirerek yapmaya çalışacaktır.

Eşitlik Teorisi'nin, Homans'ın görüşlerinden üstün bir yanı eşitsizliğin algılanmasından sonra ne olduğunu öfke ve suçluluk duygularından ibaret dar bir çerçevede sınırlandırmayıp, eşitliğin yeniden kurulması için tercih edilebilecek seçenekleri detaylandırmasıdır.³³ Adams, orantının bozulması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçları ve bunlara çalışanların verebilecekleri tepkileri de açıklamıştır.

Eşitlik Teorisi, katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulmuştur. Kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir. Örneğin Major ve arkadaşları tarafından yapılan bir dizi araştırmada, cinsiyet açısından hem kadınların hem de erkeklerin kendi cinsiyetlerinden kişilerle karşılaştırmaları tercih ettiklerini ve bu nedenle kadınların aynı iş için erkeklere göre daha az ücretlendirildiğini ve aynı iş için daha az ücret beklentilerinin olduğunu göstermiştir.³⁴ Referans olarak kendinden daha az başarılı birisini seçmek, kişilerin tatmin ve başarı duygularını olumlu etkileyecektir.

³² Lesley-Anne Katz, "Psychology and The Study of Justice: An Exploration of Socio-Biographic Indicators", (Çevrimiçi) <<http://wiserweb.wits.ac.za/PDF%20Files/wirs%20-%20katz.PDF>>, 12.08.2009

³³ George C. Homans, **Social Behavior: Its Elementary Forms**, New York, Harcourt, Brace and World, 1961, Aktaran: Steven J. Scher ve David R. Heise, "Affect and The Perception of Injustice", **Advances in Group Process**, 10, 1993, s. 223-252, (Çevrimiçi) <<http://www.indiana.edu>>, 17.05.2009

³⁴ Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, London, Sage Publications, 1998, s. 78., (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 10.06.2009

Kişinin katkı/kazanım oranının referans aldığı benzer kişinin oranına eşit olması durumunda adalet algılanır ve kişide tatmin ortaya çıkar. Kişinin katkı/kazanım oranının referans aldığı benzer kişinin oranından küçük çıkması halinde olumsuz eşitsizlik meydana gelir. Bu olumsuz eşitsizlik, kişide öfkeden kaynaklanan bir tatminsizliğe neden olur ve işin kalitesinde bir düşüşe, hırsızlık veya düşük performans gibi üretim karşıtı davranışlara yol açar.³⁵ Bunun tersi durumda ise yani, kişinin katkı/kazanım oranının referans aldığı kişinin oranından büyük olması durumunda, olumlu eşitsizlik meydana gelir. Olumlu eşitsizlik de tatminsizliğe yol açar fakat bu durumdaki tatminsizlik öfkeden değil kişinin yaşadığı suçluluk hislerinden kaynaklanmaktadır. Eşitsizlik sonucu oluşan bu tatminsizlik, eşitsizliği yaşayan kişinin durumu eşitlik haline getirmek istemesine neden olur. Olumsuz eşitsizliğe maruz kalan kişiler genellikle ya işe geç gelme, işten erken çıkma, uzun aralar verme, daha az iş yapma, daha düşük kaliteli iş yapma gibi yollara başvurarak katkılarını azaltmaya çalışır ya da ücretine zam isteme, örgütteki gücünü ve önemini arttırmak için daha çok çaba gösterme yoluna giderek kazanımlarını arttırmaya çalışır. Olumlu eşitsizliği yaşayan kişi ise katkılarını arttırmak için daha fazla çalışıp, daha çok çaba sarf edebilir veya kazanımlarını azaltmak için ücretsiz izine çıkar veya örgütün ona sağladığı sosyal yardımlardan yararlanmaz.

Kişiler işten çıkarılma korkusu veya nasıl bir tepki alacağını bilememe nedeniyle her zaman eşitsizliğe karşı davranışsal olarak tepki gösteremeyebilirler. Bu nedenle kişiler davranışlarından çok bilişsel olarak düşüncelerini değiştirerek içinde buldukları eşitsizliği çözmeye yoluna gidebilirler. Olumsuz eşitsizlik durumunda kişi referansının kazanımlarını haklı kılmak için onun katkılarının kendisinininkinden gerçekten daha fazla olduğuna kendini inandırabilir. Benzer şekilde olumlu eşitsizlik durumunda da kendisinin gerçekten daha iyi olduğunu düşünebilir. Böylece sadece eşitsizliğe ilişkin algılarını değiştirerek durumu eşitlik haline getirir. Tüm bunları göz önüne alarak Adams, bireyin altı şekilde eşitsizliği azaltabileceğini belirtmektedir: 1- Katkılarını değiştirerek, 2- Kazanımlarını değiştirerek, 3- Bilişsel olarak katkı ya da

³⁵ Henry L.Tosi, Neal P. Mero, **The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know**, Malden, Mass.: Blackwell Pub., 2003, s.88, (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 24.04.2009

kazanımlarını bozarak, 4- Alanı terk ederek, 5- Karşılaştırmaya temel alınan standartı değiştirerek, 6- Başkalarının elde ettiği kazanım ve katkıları bilişsel olarak bozarak.

Adams'a göre kişiler, öncelikle kendi katkı ve kazanımlarının orantılı olmasını beklemekte daha sonra kendi katkı/kazanım oranlarının referans aldığı kişinin/kişilerin katkı/kazanım oranıyla karşılaştırarak bir eşitlik ya da eşitsizlik olup olmadığına bakmaktadırlar.

Greenberg 1990 yılında yaptığı bir araştırmada, az ücret ödenmesi nedeniyle oluşan eşitsizlik durumunun çalışanların çalma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar ücret oranlarında algıladıkları eşitsizliği örgüt kaynaklarından çalarak telafi etme yoluna gitmektedir.³⁶ Bu araştırmanın da gösterdiği gibi kişilerin eşitsizlik algılamaları çeşitli tepkiler vermelerine neden olabilir. Ama bunlar her zaman olumsuz fiiller olarak ortaya çıkmayabilir. Bunun yerine birey algılarını çarpıtarak ya da bozarak bu eşitsizliği gidermeye çalışabilir.

1975 yılına kadar yapılan araştırmalar Adams'ın Eşitlik Teorisini genişletmekle meşgul olmuştur. Tyler, o zamanlarda eşitlik teorisinin bu kadar popüler olmasının nedenini, çalışanların tatminsizliğine ilişkin toplumsal kaygıların yoğun olmasına bağlamıştır. Eşitlik teorisi de çalışanların ücret ve terfilerine ilişkin duydukları bu tatminsizliği yönetebilmek için bir çözüm olarak sunulmuştur.³⁷ Fakat zaman geçtikçe, Eşitlik Teorisi, eşitlik kuralını adalet algılamalarının temel dayanağı sayması ve adalet algılamalarında kişiler arasındaki farklılıkları göz önüne almaması gibi nedenlerle dağıtım adaletini açıklamada yetersiz kaldığı yönünde eleştirilmiştir.

Eşitlik Teorisinin çıktığı dönemde çalışanların ücretle ilgili kaygılarının yoğun olması nedeniyle, yapılan çalışmaların çoğunun genel olarak ücrete odaklandığı ve kullanılan temel yaklaşımın çalışanların ücrete karşı tepkilerinin tahmin edilmesine yönelik olduğu görülmektedir. Eşitlik Teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece

³⁶ Jerald Greenberg, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No: 5, 1990, ss. 561-568

³⁷ Bryne, Cropanzano, a.g.e., s. 9.

ücret konusuna odaklanması ve diğer kazanımlarla ilgili durumlara yeterince yönelmemesi teorisinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlar.

Pritchard Adalet Kuramını, girdi ve çıktı tanımlarının çok belirsiz olması sebebiyle eleştirmiştir. Örneğin iş sorumluluğu gibi bazı değişkenlerin her iki gruba da dahil edilebileceğine dikkat çekmiştir. Dahası kuram, kıyaslama için tam olarak kimin, kaç kişinin seçileceğini ve bu tercihlerde hangi kriterlerin rehber alınacağını belirleme konusunda yetersiz kalmaktadır.³⁸ Sweeney Adalet Teorisinin geçerliliğini sınamak için yürüttüğü üç farklı çalışmanın birbirine paralellik gösteren sonuçlarına istinaden, ücretlerinin hak ettikleri düzeyde olduğunu düşünen çalışanların ücretlerinden duydukları tatmin yüksek iken, hak ettiklerinden düşük veya yüksek ücret aldıkları kanaatindekilerin ücret tatminlerinin görece düşük olduğunu belirtmektedir. Ancak araştırmacı hak ettiklerinden yüksek ücret alanların, ücret tatminsizliklerinin, hak ettiklerinden düşük alanları kadar belirgin olmadığını eklemektedir.³⁹ Bu çalışmanın da gösterdiği gibi, bireyler her zaman kazançlarını maksimize etmek isterler. Adams, hak ettiklerinin üzerinde kazanım elde edenlerin, elde ettikleri kazanımları azaltarak eşitlik sağlamaya çalışabileceklerini bir seçenek olarak sunarken bunu dikkate almamaktadır.

Bu ve getirilen diğer eleştiriler ışığında araştırmacılar hakkaniyetin, kazanımların dağıtımının adillliğini belirlemede tek kural olmadığını ve kişilerin hakkaniyetten başka kural ve ilkelere de dikkat ettiklerini saptamışlardır. Bu diğer dağıtım kurallarını ileri sürenlerden biri de Leventhal'in Adalet Yargı Modeli'dir.

³⁸ R. D. Pritchard, "Equity Theory: A Review and Critique," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 4, 1969, s. 176-211, Aktaran: Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, **a.g.e.**, s. 17

³⁹ Paul D. Sweeney, "Distributive Justice And Pay Satisfaction: A Field Test Of An Equity Theory Prediction", **Journal Of Business and Psychology**, Vol: 4, No: 3, 1990, s. 337-339.

2.2.1.2. Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model)

Dağıtım Adaleti kapsamında incelenen diğer model Leventhal'ın Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir.⁴⁰ Leventhal, dağıtımdan pay alanlar üzerine odaklaşmak yerine, dağıtımı proaktif bir perspektiften ele almayı tercih etmiş ve dağıtımı gerçekleştirenlerin davranışlarına eğilmiştir. Bu teoriye göre tarafların ilişkiden elde etmek istedikleri amaca göre dağıtımda izlenen kurallar değişebilmektedir. Leventhal dağıtım kurallarını üçe ayırmıştır. Bunlar; hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaçtır. Eğer ilişkide elde edilmek istenen sonuç performans ve üretkenlik ise hakkaniyet ilkesi; grubun birlik ve uyumu önem taşıyorsa, dağıtımda eşitlik ilkesi; refahı önem taşıyorsa ihtiyaç ilkesi dikkate alınmalıdır.

Hakkaniyette her kişi ilişkiye katılımı oranında değerlendirilmekte ve buna göre ödüllendirilmektedir.⁴¹ Bu nedenle Leventhal hakkaniyet kuralını “katılım kuralı” olarak da tanımlamıştır. Bu kural çerçevesinde birey yaptığı katkı/katılımlar ile elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve elde ettiği sonucun adillliğini değerlendirmektedir. Hakkaniyet kuralının dikkate alındığı bir örgütte, daha fazla katılımda bulunanlar daha fazla çıktı elde etmelidir

Eşitlik kuralında ise, bireyler arasındaki katkı ve ihtiyaç farklılığına bakılmaksızın herkes aynı miktarda kazanım elde eder. Bu nedenle uyum ve dayanışmanın sağlanmak istendiği ortamlarda tercih edilmektedir. İhtiyaç kuralında ise kazanımlar, eşitliğe ve kişilerin katkılarına bakılmaksızın, katılımcıların ihtiyaçları temel alınarak dağıtılmaktadır.

⁴⁰ Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **International Journal of Organizational Analysis**, C: 8, No: 1, 2000

⁴¹ Beugre, **a.g.e.**, s. 25.

Leventhal, ödülleri katılım kuralına uygun bir şekilde dağıtan yönetici ya da örgütlerin, uzun dönemdeki verimliliği ön planda tuttıklarını belirtmektedir. Bu dağıtım kararının benimsenmesi, ödüllerin katılım kuralına uygun dağıtılmasının yüksek motivasyon ve performans sağlayacağı beklentisinden kaynaklanmaktadır.⁴² Buradan da anlaşılacağı gibi dağıtım kurallarından birini diğerine tercih etme nedeni sadece adil olma isteğinden değil aynı zamanda bu kuralın uygulanması sonucunda ulaşılabilecek araşsal yararı da elde etme isteğindedir.

Araştırmalar farklı koşulların (iş, aile gibi), örgütsel hedeflerin (grup uyumu, verimlilik) ve farklı kişisel güdülerin (dürtü) belli dağıtım kurallarının kullanım ve önceliklerini etkileyebileceğini göstermiştir.⁴³ Ödüllerin dağıtımına çalışanların tepkilerinin incelendiği çoğu araştırmada da, verimliliği fazla olan çalışanların, hakkaniyete dayanan bir dağıtım sistemini, düşük verimlilikteki çalışanların ise, ödüllerin eşit olarak dağıtıldığı bir sistemi tercih ettikleri görülmüştür.⁴⁴

Hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç kurallarından her birinin örgütlere sağladığı farklı yararlar vardır. Verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde hakkaniyet kuralı, kullanılan temel yaklaşımdır. Performansın maksimizasyonunu amaçlayan, örneğin ücretin performansa göre belirlendiği örgütlerde hakkaniyet kuralının temel alındığı görülmektedir.⁴⁵ Eşitlik kuralı ise örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır.⁴⁶ Bu nedenle eşitlik kuralı, grup birliğinin, yardımlaşmanın ve uyumun temel hedef olarak görüldüğü örgütlerde uygulanmaktadır.

Örgütler dağıtım kararlarını belirlerken genellikle ihtiyaca dayalı bir yaklaşım benimsemezler. Sosyal sorumluluk ilkesi, ihtiyacı olan kişiye yardımı mecburi kılsa

⁴² A.e., s.26.

⁴³ M. Deutsch, "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?", **Journal of Social Issues**, 31, 1975, ss. 137-150., Aktaran: Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 426.

⁴⁴ Greenberg, Bies, **a.g.m.**, s. 436.

⁴⁵ Greenberg, **a.g.m.**, s.401.

⁴⁶ Boris Kabanoff, "Equity, Equality, Power and Conflict", **Academy of Management Review**, 1991, C: 16, No:2, s.418

da kazanımların dağıtılmasında ihtiyaç kuralının göz önüne alınmasının kişilerce eşitlik ve hakkaniyet kuralları kadar adil algılanıp algılanmadığı çok da açık olmayan bir konudur.⁴⁷ Bu nedenle ihtiyaç kuralı genellikle örgütlerden çok, aile üyeleri arasında ve dostluk gibi yakın kişisel ilişkilerde tercih edilen bir dağıtım kuralıdır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasıdır. Çünkü her ikisi de kazanımların dağıtımının adilliğine odaklanmaktadır. Ücret planlarının yönetimi ve çatışmaların çözümü gibi örgütsel durumlarda dağıtım adaletinin yeterli açıklamayı sunamaması nedeniyle, adalet üzerine yapılan açıklamalar daha çok süreç odaklı bir hale gelmiştir⁴⁸

Dağıtım adaleti literatürü tarihsel olarak incelendiğinde 1970'lerin sonu ve 1980'lerin ortalarının dağıtım adaleti üzerine yapılan çalışmaların en verimli dönemi olduğu görülmektedir.⁴⁹ Ancak dağıtım adaletine ilişkin teorilerin, sadece katkı ve kazanımlar üzerinde odaklanması ve dağıtımın gerçekleştiği ortamı ve dağıtım kararlarına nasıl varıldığı ve bunların bu kararlardan etkilenen bireylere nasıl iletilindiğini gözardı etmesi nedeniyle 1980'lerin başından itibaren kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların önemli olmadığı görülmüş ve dağıtım adaleti kavramı örgütlerdeki adalet değerlendirmelerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Kişiler için sadece elde ettikleri kazanımların adilliği değil, bu kazanımları belirlemede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı, dağıtım kararlarının çalışanlara nasıl iletilindiği de önem taşımaktadır. Bu nedenle, dağıtım kararların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır.

⁴⁷ Helmut Lamm, Thomas Schwinger, "Need Consideration in Allocation Decisions: Is It Just?", **The Journal of Social Psychology**, 1983, s.206

⁴⁸ Greenberg, **a.g.e.**, s.402.

⁴⁹ Barry Markovsky, C. Wesley Younts, "Prospects for Distributive Justice Theory", **Social Justice Research**, C: 14, No: 1, Mart 2001, s. 48

2.2.2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

Prosedür adaleti, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği anlamına gelmekte ve sistemin formal özelliğini yansıtmaktadır.⁵⁰ Prosedür adaletine ilişkin çalışmalar temellerini yasal sisteme ilişkin çalışmalardan almıştır.

Bireyler için önemli olan da sadece elde edilen kazanımlar değildir, aynı zamanda kazanımlarda kimin, neyi, ne ölçüde alacağına nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklayarak, dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorununu konu alan boyut, prosedür adaletidir. Prosedür adaleti kavramı yerine, zaman zaman “işlemsel adalet” ve “uygulamaya ilişkin adalet” kavramları da kullanılmaktadır.

Kavramın temelleri, Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında, mahkemede davaların görülmesi sırasında işleyen yasal prosedürlere ilişkin davalıların tepkileri ile ilgili yürüttükleri araştırma ile atılmıştır. Araştırmacılar, çalışma bulguları ile hukuk alanının ötesine de ışık tutan katkılar sağlamışlardır. Thibaut ve Walker, davada masumiyet hükmünün verilmesi halinde, katılımcıların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmalarda, varılan hükmün ne olduğu fark etmeksizin, katılımcıların, kendilerine kendilerini savunacak avukatları belirleme imkanı tanıyan itham sistemini tercih ettikleri de görülmüştür. Araştırmalar, sanıkların ve davacıların alınan kararı adil olarak algılamasının, kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini göstermiştir. Böylece üçüncü kişilerin kontrol gücü sınırlandırılarak karardan etkilenenlere de kontrol hakkı tanınmaktadır. Üstelik taraflara tanınan kontrol hakkının adalet algılarının pozitif yönde oluşmasındaki bu etkisi, değerlendiricilerin süreç öncesindeki beklentileri ile nihai kararın çelişmesi veya karardan etkilenenlerin

⁵⁰ Robert Folger, Mary Konovsky ve Russell Cropanzano, “A Due Process Metaphor for Performance Appraisal”, der: B. M. Staw, L. L. Cummings, **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, C.T: JAI Press, Vol. 14, 1992, s. 129.

aleyhlerine bir karara varılması halinde dahi değişmemektedir.⁵¹ Bu da göstermektedir ki, kişiler kendilerini ilgilendiren bir problemde nihai verilen karar ile karara varma sürecini birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmektedirler. Aynı durum örgüt için de geçerlidir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda kararları kendi lehlerinde etkilemeyi umdukları için kendilerine de söz hakkı verilmesini isterler ve bu durumda yapılan uygulamaları daha adil olarak algırlarlar.

Thibaut ve Walker'ın çalışmasından sonra, önceleri örgütlerde adalet konusunda, sonuçlara ve dağıtımın adilliğine yoğunlaşan araştırmacılar, eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modellerinin de, adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kalmalarıyla prosedürel adalet (işlemsel adalet) kavramına giderek artan bir ilgi göstermişlerdir.

Dağıtım ve prosedür adaleti algısı, örgütlerde birbirinden farklı sonuçlar üzerinde etkilidir. Çalışanların dağıtım adaleti algıları ücret tatmini, iş tatmini gibi bireysel sonuçlara yönelik tutum ve davranışlar üzerinde etkiliyken, prosedür adaleti algıları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır.⁵²

Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adillik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların, süreçlerin adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır.⁵³ Prosedürel adalet daha global bir boyut ve örgütsel boyutta daha geniş bir anlam taşırken, dağıtım adaleti daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtım adaletini de

⁵¹ Andrew Blair Staley, "The Contribution of Organizational Justice In Budget Decision Making To Organizational Commitment And Trust In Superior", Nova Southeastern University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Business And Entrepreneurship, 1997, s. 34-36.

⁵² D. B. McFarlin, Paul D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, 1992, ss. 626-637

⁵³ Greenberg, **a.g.m.**, s. 399-432.

belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür.⁵⁴ Çalışanlara karar alma sürecinde etkili olma veya alınan kararlara onay verme imkanı tanıyan örgütlerde, prosedür adaleti algısı daha yüksek olacaktır.

Bir kazanım adil olabilir, ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar.⁵⁵ Ambrose, Brockner ve Wiesenfeld, Cropanzano ve Folger ve Greenberg'in yaptıkları araştırmalar da, çalışanların adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman, işlemsel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başladıklarını göstermiştir.⁵⁶

Hoşa gitmeyen bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır ve yöntem adil olarak görülüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir algılanacaktır.⁵⁷ Prosedür adaleti, adil olmayan bir kararın dahi olumsuz bir tepkiyle karşılanmasını önleyebilmesinden dolayı, örgütler ve yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Aksi durumda ise, yani bireylerin örgütlerinde işlem adaletsizliği algılaması durumunda ise, bireyler sadece ilgili kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar.

Örgütsel adalet araştırmaları, işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, ve çatışma çözüm ortamlarında prosedürel adaletin güçlü etkisini ortaya koymuştur.⁵⁸ Ayrıca yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların, sürekli olarak işlemsel adalet ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışanlar, yönetimin kararlarını adil yöntemlerle verdiğiğine inandığı takdirde, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş doyumunu ve performans

⁵⁴ McFarlin, Sweeney, **a.g.m.**, s. 626-637.

⁵⁵ Eric Lambert, "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", **Journal of Criminal Justice**, 31, 2003, s. 157.

⁵⁶ Maureen L. Ambrose, "Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables", **Social Justice Research**, C: 13, No: 1, 2000, s. 29.

⁵⁷ Anderson, Shiner, **a.g.m.**, s.231

⁵⁸ Foard F. Jones, Vida Scarpello, Thomas Bergmann, "Pay Procedures - What Makes Them Fair?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 1999, s. 129.

gösterirler.⁵⁹ Bu nedenle prosedürel adalet, örgüt ve yöneticiler tarafından yadsınmaması gereken önemli bir konudur. Çalışanlar kullanılan prosedürleri adil olarak algıladıklarında, verilen kararların, karar vericilerin ve örgütlerin destekleyicisi olurlar.

Prosedür adaleti, Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında ileri sürdükleri Kişisel-Çıkar Modeli (Self-Interest Model), Tyler'ın geliştirdiği Değer Açıklayıcı Modeli (Value-Expressive Model), Lind ve Tyler'ın Grup Değeri Modeli (Group Value Model) ve Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model) olmak üzere dört alt boyut halinde incelenmektedir.

2.2.2.1. Kişisel-Çıkar Modeli

Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında geliştirmiş olduğu kişisel-çıkar modeli, prosedür adaleti araştırmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu modele göre, kişiler temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenerler ve kazanımlarının belirlenme sürecinde kontrol sahibi olmak isterler. Kişisel-çıkar modeline göre, verilen karar olumsuz olsa dahi, süreç kontrolüne imkan veren prosedürlerin bulunması, verilen kararın adil algılanmasını sağlar.

Bir prosedürün bireyler için önemli sonuçları olduğunda, pasif olup bir karar verici tarafından kontrol edilmektense, karar verme sürecinin bir parçası olmayı tercih ederler.⁶⁰

Thibaut ve Walker, elde ettikleri bilgiler doğrultusunda, kontrolü, karar ve süreç kontrolü olarak ikiye ayırmayı gerekli görmüşlerdir. Modele göre, insanlar kendi yaşamlarını etkileyecek kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Burada süreç

⁵⁹ Cheryl Franz, "A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice", Wayne State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Detroit, Michigan, 2004, s. 11-12

⁶⁰ Berrin Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct (İki Boyutlu Bir Yapı Olarak İşlemsel Adalet)", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Sayı: 37, ss.207-208

kontrolü, çatışmanın çözümüne temel oluşturacak bilginin gelişiminde ve seçiminde kontrol sahibi olmaktır. Karar kontrolü ise çatışmanın sonucunu belirlemede kişinin tek taraflı kontrol derecesini ifade eder.⁶¹ Karar kontrolü, anlaşmazlıkla ilgili olarak varılan hüküm üzerindeki, süreç kontrolü ise, anlaşmazlığı çözümlmek için geçirilen aşamalardaki, yani gerekli delillerin toplanması, seçilmesi, sunumu, karar vericilerin ya da temsilcilerin belirlenmesi üzerindeki hakimiyeti ifade eder.⁶² Örgütsel açıdan bakıldığında da, çalışanların, karar alma sürecinde sonuca etki edebileceklerini hissetmeleri, süreç boyunca kendilerini ifade edebilmeleri, yeterince temsil edilmeleri ve alınan kararları sorgulayabilmeleri veya bu kararlara itiraz etmelerine imkan tanıyan bir sistemin olduğunu bilmeleri önemlidir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler sonucunda alınan kararlar, taraflarca daha adil olarak algılanmakta ve sonuç daha kolay kabul edilmektedir.

Karar kontrolünde kişiler, alınan kararları doğrudan etkileme olanağına sahipken süreç kontrolünde ise alınan kararları dolaylı olarak etkileme olanağına sahiptirler. Süreç kontrolü, kazanımlar üzerindeki karar kontrolünün Thibaut ve Walker'ın araştırmalarını sürdürdükleri yasal ortamlarda gerçekleşmesinin çoğu zaman mümkün olmaması sonucu, kişilerin kazanımları üzerinde dolaylı da olsa kontrol sahibi olacakları araçlara yöneleceklerinin bulunmasıyla ortaya çıkmıştır.⁶³ Bireyler, kişisel kazanımlarını arttıran prosedürleri tercih ederler ve süreç kontrolü maksimum kişisel kazanımı sağlamak için en iyi araç olarak algılanır.⁶⁴ Thibaut ve Walker, bireylerin süreç aşamasında kontrole sahip olmaları durumunda, karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olacaklarını ileri sürmüşlerdir.⁶⁵ Çünkü, kişilerin süreç kontrolüne sahip olduklarını düşünmeleri prosedürleri adil algılamalarını sağlayacaktır.

⁶¹ John Thibaut, Laurens Walker, "A Theory of Procedure", **California Law Review**, Cilt:66, Sayı: 54, 1978, s. 546

⁶² Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, **a.g.e.**, s. 12.

⁶³ Blader, Tyler, **a.g.m.**, s. 109.

⁶⁴ Mary A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, Cilt.26, No:3, s. 492

⁶⁵ Colquitt v.d., **a.g.e.**, s. 426.

Kişisel-çıkar modeline göre, kişiler kazanımlarını belirleyen süreçler üzerinde kontrol sahibi olmayı ister ve bu şekilde arzu ettikleri sonuca ulaşacaklarına inanırlar. Bu nedenle bu model, prosedür adaletine araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır. Araçsal bakış açısına göre kişiler, kazanımları üzerinde dolaylı da olsa kontrol (süreç kontrolü) sahibi oldukları takdirde, arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile, kazanımlarını adil algırlarlar.

Kişisel-çıkar modeli, prosedür adaleti araştırmasına bir dönem hakim olmuştur. Ancak prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmaların artması sonucu Thibaut ve Walker'ın modelinin varsayımları bir çok araştırmacı tarafından sorgulanmaya başlanmış ve modelin sadece kazanımlar ve karar alma süreçlerine odaklanması yüzünden, kişilerin prosedürlerle ilgili diğer önemli kaygılarının ihmal edildiğini düşündürmüştür.⁶⁶ Bu nedenle zaman içinde araştırmacılar dikkatlerini prosedürlerin karar alma işlevinden, prosedürlerin kişiler arası yönlerine yöneltmişlerdir. Prosedürlerin bu kişiler arası yönleri, kişilerin karşılıklı etkileşim içinde oldukları sosyal ortamlarda meydana geldiği için ortaya çıkmaktadır.⁶⁷ Değer açıklayıcı model ve grup değeri modelleri bunları açıklamak için geliştirilmiştir.

2.2.2.2. Değer-Açıklayıcı Model

Süreç kontrolünün, kazanımlarla ilişkili olmasa da kişiler için farklı bir değer taşıyan yönü olduğundan, daha sonraları değer-açıklayıcı model geliştirilmiştir. Değer-Açıklayıcı modele göre, kişilere söz hakkı verilmesi, alınacak karara etkisi olmasa bile, kişiler tarafından istenmektedir. Burada ki söz hakkı (voice), bireyin karar verilmeden önce karar vericiye bakış açısını açıklama derecesi olarak tanımlanabilir. İnsanlara, diğerlerinin kararlarını etkileme şansı tanıdığından, kendilerine söz hakkı için olanak tanınması önemlidir.⁶⁸ Aynı zamanda söz hakkı verilmesi, bireylerin

⁶⁶ Blader, Tyler, **a.g.m.**, s. 108

⁶⁷ Tom R. Tyler, Steven L. Blader, "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", **Personality and Social Psychology Review**, C: 7, No: 4, 2003, s. 426.

⁶⁸ Beugre, **a.g.e.**, s. 24.

sonraki tutumlarını da etkileyeceğinden örgütler için de önemlidir. Bunun farkında olan örgütler de, çalışanlara söz hakkı vermek amacıyla geliştirilen, öneri programları, şikayetlerin dile getirilmesi için açık-telefon hatları, oryantasyon programları, açık-kapı politikaları gibi çok çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar.

Değer açıklayıcı model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelediğinden, prosedür adaletinin araçsal bakış açısından ayrılmaktadır. Değer açıklayıcı modele göre kişiler, kişisel çıkar modelinden farklı olarak kazanımlarını etkilese de etkilemese de süreç kontrolüne (söz hakkı) önem vermektedirler.⁶⁹ Burada kişinin önem verdiği olgu, alınan kararı etkilemekten çok, kendisine söz hakkının tanınmış olmasıdır. Bireylere alınan kararlar ilgili kendilerini ifade etme fırsatı tanındığından, kişilerin prosedür adaleti algıları artmaktadır.

Ancak insanlar için sadece alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak önemli değildir, aynı zamanda üyesi olduğu toplulukta kendilerine değer verildiğini hissetmek de isterler. Bu da, prosedür adaleti araştırmalarında grup-değeri modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.2.2.3. Grup Değeri Modeli

Grup üyeliğinin, sosyal statü, öz saygı ve kendine güven elde etmek için bir araç olması nedeniyle, bireyler bir grubun değer verilen üyesi olmayı ve o gruba uzun dönemli ilişkiler kurmayı önemserler.

Grup Değeri Modeli'ne göre, iş örgütleri ve diğer gruplar, kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha fazla şey ifade etmektedir.⁷⁰ Lind ve Tyler'ın geliştirdiği Grup-Değeri modeli, Kişisel-Çıkar Modelinin araçsal yanına karşın, ilişki temelli bir modeldir. İlişkisel modelde kişiler, kendisini grubun değerli bir üyesi olarak hissettirdiği için prosedür adaletinin varlığına önem verir.

⁶⁹ Tyler, Blader, **a.g.m.**, s. 351.

⁷⁰ Blader, Tyler, **a.g.m.**, s. 107-126

Ancak bazı araştırmacılar hem Kişisel çıkar hem de Grup Değeri Modelinin kazanım odaklı olduğunu iddia etmektedirler. Fakat bunun doğru olduğu kabul edilse bile, Kişisel ıkar Modelindeki kazanımların maddi ve ekonomik niteliklere sahip olduğu görülürken, Grup Değeri Modelindeki kazanımların ise kişinin grup içindeki kimliği ile ilgili olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı görülmektedir.⁷¹

Lind ve Tyler'in Grup Değeri Modeline göre, prosedürel adalet, yönetim tarafından çalışanlara gösterilen değeri yansıttığı için önemlidir.⁷² Bu modelde çalışanlar, konumları ve statüleri açısından daha önemli bilgiler vereceği için, elde ettikleri kazanımlardan çok, kararların nasıl verildiği ile ilgilenirler.⁷³

Grup Değeri Modeli, insanların, kendilerini gruplarının değerli yeleri olarak görmek istediklerini söylemektedir. Bu yüzden de, grupları tarafından değer verilme ve kabul edilme derecelerini görebilmek için bazı işaretler ararlar. Kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede ise; tarafsızlık (neutrality), güven (trust) ve konumlama (standing) olmak üzere üç ilişkisel unsura dikkat ederler.

Burada tarafsızlık, dürüstlük ve önyargılardan bağımsız olmaktır. Yani karar verirken gerçekler üzerine odaklanılır ve kararlar kanıta dayalı olarak alınır. Grup Değeri modelinde, kişiler gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı önemsedikleri için, prosedürleri uygulama yetkisine sahip nc kişilerin, doğru ve dürüst olduğuna dair de güven duymak isterler. nc unsur olan konum ise, otoritelerin grup üyelerine saygılı ve kibar davranması olarak tanımlanmaktadır.

Tyler'a göre grup değeri modelinde, örgütlerdeki kişiler, bir grupla ve grubun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkilere odaklanmaktadır. Kişiler, örgütlerinden, güvenilir otoritelerce uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını

⁷¹ A.e., s. 107-126

⁷² Jason A. Colquitt, "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86:3, 2001, s. 388.

⁷³ Linda J. Skitka, Elizabeth Mullen, "Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning", **Personality and Social Psychology**, Pspb, 28:10, 2002, s. 1421

beklerler. Böylece grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir biçimde yararlanabilirler. Kişiler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin gruplarının değerli üyeleri olduklarına işaret edecek, öz saygılarını arttıracak davranışlar da beklerler.⁷⁴

Kişilerin, gruptaki sosyal statülerini değerlendirmek için dikkat ettikleri tarafsızlık, güven ve konum unsurlarının sağlanması durumunda, kişiler gruplarının değerli üyeleri olduklarını düşüneceklerdir. Ve kişilerin, kendilerinin saygı duyulan ve değerli görülen bir grup üyesi olduklarını düşünmeleri ise prosedür adaleti algılarını da arttıracaktır.

2.2.2.4. Prosedür Tercih Modeli

Prosedür adaleti bağlamında incelenecek son model, Prosedür Tercih Modelidir. 1980 yılında Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli, Leventhal'ın 1976'da geliştirdiği Adalet Yargı Modelinin bir uzantısı niteliğindedir. Prosedür Tercih Modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adilliyini değerlendirmede, arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini ileri sürmektedir.⁷⁵ Prosedür Tercih Modeli, süreç kontrolü üzerinde duran diğer prosedür adaleti modellerinden farklı olarak, prosedür adaleti algılamasına yol açan kriterlerin neler olduğunu da belirtmesi açısından önemlidir.

Leventhal, Karuza ve Fry, bireylerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi farklı yapısal unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar,⁷⁶

- 1- Dağıtım kararını verecek ajanların seçilmesindeki prosedürler,
- 2- Ödül dağıtımında kullanılacak temel kriterlere ilişkin prosedürler,

⁷⁴ Tom R. Tyler, "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group Value Model", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1989'dan aktaran Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", s. 408

⁷⁵ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, C: 12, No: 1, 1987, s. 14

⁷⁶ Chan, **a.g.m.**, s. 74.

3- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilginin toplanması ve kullanılmasına ilişkin prosedürler,

4- Dağıtım kararlarında izlenecek karar süreçlerinin yapısının belirlenmesine ilişkin prosedürler,

5- Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler (grievance procedures),

6- Karar vericinin gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların (safeguards) belirlenmesine ilişkin prosedürler,

7- Adil olmayan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürlerdir.

Bireyler mevcut prosedürlerin adilliğini değerlendirirken bu yedi unsura ilişkin bilgiden hareket ederler. Leventhal'a göre örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen 6 temel kural bulunmaktadır. Bunlar;⁷⁷

1- Tutarlılık (consistency) kuralı: Ödül dağıtımında kullanılan kuralların kişiler ve zaman içinde, tutarlılıkla aynı şekilde uygulanmasıdır.

2- Önyargılı olmama kuralı: Örgüt içindeki karar vericilerin dağıtımda ve işlemlerde, kişilere veya bölümlere önyargılı olmamalarıdır.

3- Doğruluk (accuracy) kuralı: Dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan bilginin doğruluğudur.

4- Düzeltilebilirlik (correctability) kuralı: Örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararların düzeltilmesi veya değiştirilmesi olanağıdır.

5- Temsilcilik (representativeness) kuralı: Dağıtım kararları verilirken, dağıtım sürecinden etkilenen tarafların değerlerinin, bakış açılarının ve ihtiyaçlarının temsil edilme, görüşlerinin alınma derecesidir.

6- Etik olma kuralı: Dağıtım kararlarının bireylerin etik değerleriyle uyumlu olmasıdır.

Bu kurallara uyulması, çalışanların örgütlerine ilişkin örgütsel adalet algılarını arttırmaktadır. Aynı zamanda örgütteki işlemlerin adil algılanması durumunda,

⁷⁷ Gerald S. Leventhal, "What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York, Plenum Press, 1980, s. 27-55.

kişilerin sorumluluklarını kabul etme olasılıkları, adil algılanmaması durumuna göre daha yüksektir.

Aquino, Barling ve Philipps, Bies ve Shapiro, Skarlicki ve Folger, Tatat ve Bowes-Sperry gibi bazı araştırmacılar dağıtım ve prosedür adaletinin yanı sıra etkileşim adaletini, adaletin üçüncü bir boyutu olarak görürken, Tyler, Niehoff ve Moorman, gibi etkileşim adaletini halen prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak gören araştırmacılar da vardır.⁷⁸ Biz, çalışmamızda etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak değil örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak ele alacağız.

2.2.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Çalışanlar, örgütlerine dair adalet algılarını oluştururken, sadece dağıtıma ilişkin nihai kararlardan ve bu kararlar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğundan etkilenmezler. Aynı zamanda çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler de, çalışanların algılarına ve tutumlarına yön verir. Bireyler alınan kararlar uygulanırken, kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmamasına da dikkat ederler. Çalışanların, prosedürlerin uygulanması aşamasında, karar verici konumundakiler ile aralarındaki ilişkilerin, yani, karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşim adaletini oluşturur.

Bies'in, 1985 yılında öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, personel seçim mülakatlarında adayların, mülakatın sonucunda iş teklifi almış ya da almamış olmaları fark etmeksizin, dürüstlük, nezaket, zamanında bilgilendirme ve kişisel haklara saygılı olma gibi beşeri ilişkilerin niteliğine işaret eden bazı göstergeleri önemsedikleri ortaya çıkmıştır.⁷⁹ Bu da, bireylerin bir kararın sonucunu yorumlarken, kararın ne şekilde alındığı ile karar alma sürecinde kendilerine gösterilen sosyal duyarlılığı ayrı ayrı olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

⁷⁸ Colquitt, **a.g.m.**, s. 386

⁷⁹ Greenberg, **a.g.m.**, s. 411.

Bu araştırmaların da etkisiyle etkileşim adaleti kavramı, ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bies ve Moag bir dağıtım kararını, a) bir prosedürün izlenmesi, b) dağıtımcı ile alıcı arasında etkileşim, c) kazanımın gerçekleşmesi şeklinde üç olayın zincirleme bir sonucu olarak ifade etmişlerdir. Ve örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır.⁸⁰ Burada Bies ve Moag dikkati, olayın yapısal yönünden başka, kişiler arası iletişim sürecine de çekmeye çalışmışlardır.

Çalışanların adalet algısı, örgütün koyduğu formal prosedürlerden etkilendiği kadar, sürekli etkileşimde buldukları yöneticileri veya liderlerinden de etkilenmektedir. Ve bu, kişiler için önemli bir adalet kaynağını oluşturur. Prosedür adaleti örgütte formal prosedürlerin varlığı ve ne derecede kullanıldığı iken, etkileşim adaleti ise bu prosedürleri uygulamakla yükümlü kişilerin prosedürleri nasıl uyguladığıdır.⁸¹

Barling ve Michelle ise, etkileşim adaletini, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır.⁸² Örgütte alışan bireyler, yöneticilerin kendileri ile diğer çalışanlarla kurduğu şekilde iletişim kurmasını beklerler ve kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar (allocator) adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla bu adalet, yöneticilerin astlarına karşı hassasiyetli, onurlu ve saygılı davranmaları ile oluşur.⁸³ Bu nedenle, etkileşim adaleti ölçülürken yönetici davranışı sorgulanır ve bireylerden bu yönde karar vermesi istenir.

⁸⁰ Beugre, **a.g.e.**, ss. 21-24

⁸¹ **A.e.**, s. 37.

⁸² Julian Barling, Michelle Phillips, "Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", **The Journal of Psychology**, 127(6), 1993, ss. 649-656.

⁸³ Folger, Bies, **a.g.m.**, ss. 79-90.

1986 yılında örgütsel davranış literatürüne geçen etkileşim adaleti kavramı, örgütsel adalet yazınında halen tartışmaya açık olan konulardan biridir. Greenberg gibi araştırmacıların büyük bir kısmı, etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak kabul etmeyip, prosedür adaleti şemsiyesi altında incelemişlerdir.

Ancak, etkileşim adaleti boyutunun göz ardı edilmemesi gerektiğini destekleyen çalışmalar da mevcuttur. Cohen-Charash ve Spector'ın 2001 yılında yaptıkları 190 örnekleme kapsayan araştırmanın meta analizlerinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ancak yine de ayrı birer yapı olduklarını belirlemişlerdir.⁸⁴ Zaten her ne kadar Greenberg, etkileşim adaleti kavramını kullanmamış olsa da, prosedür adaletinin beşeri yönü başlığı altında anlattıkları, aslında etkileşim adaletini açıklar niteliktedir.

Masterson ve Tyler'ın (1996) yaptıkları alan araştırmasının sonuçları, etkileşim adaleti algısının yöneticiye ilişkin sonuçları etkilerken, prosedür adaleti algısının ise örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.⁸⁵ Yani kişinin etkileşime dair adalet algısı, daha çok ilişki içinde bulunduğu kişiye karşı tutum ve davranışlarını etkilerken, prosedürlere dair adalet algısı ise örgüte karşı olan tepkileri etkilemektedir.

Cropanzano, Prehar ve Chen (2002), prosedür adaletini, tepe yönetime duyulan güven, performans değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve iş tatmini gibi daha örgütsel düzeyde tepkiler ile ilişkili bulmuşlardır. Sonuçlar, etkileşim adaletinin ise nezaretçiden duyulan tatmin ve performans gibi birim düzeyindeki tepkilerle daha fazla ilişkili olduğu hipotezini doğrulamıştır.⁸⁶ Stecher ve Rosse'nin (2005) çalışmaları da, etkileşim adaletinin örgütler açısından dağıtım ve prosedür adaleti boyutlarına nazaran daha belirgin sonuçlar yarattığını göstermektedir. Veriler,

⁸⁴ Cohen-Charash, Spector, **a.g.m.**, s. 307.

⁸⁵ Suzanne S. Masterson, v.d., "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", **Academy of Management Journal**, Cilt: 43, No: 4, s. 739.

⁸⁶ Russell Cropanzano, Cynthia A Prehar ve Peter Y Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", **Group & Organization Management**, Vol: 27, No: 3, Eyl 2002, ss.324-351,

etkileşim adaletinin, diğer boyutlardan daha baskın biçimde, işten ayrılma niyeti, negatif duygulanım ve işle ilgili çaba üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.⁸⁷ Bu araştırmaların da ortaya koyduğu, iki boyutun üzerinde etkili oldukları bireysel tepkilerdeki belirgin farklılıklar, etkileşim adaletini ayrıca ele almanın daha uygun olacağını düşündürmektedir.

Etkileşim adaleti kavramı, prosedürler tamamlandıktan sonraki süreçte kişiler arası ilişkilerdeki kalitenin önemine odaklanmakta ve kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir.⁸⁸ Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yeterli bir açıklama yapılırsa örgüte ve yöneticilerine daha toleranslı olabilmektedirler. İşgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması ise, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açabilmektedir.

Etkileşim adaleti, ödülleri ya da örgütsel kaynakları dağıtmakla yetkili olan kişinin samimi ve içten olması anlamına gelmektedir. Karşı tarafın adil davranması, bireye saygılı ve samimi davranıldığını sembolize eder ve bu yolla kişinin öz değer ve kimlik duygusunu desteklemektedir. Takım çalışmasının daha da önemli bir hale geldiği günümüzde, etkileşim adaletini anlamak örgütler için çok daha önemli olmaya başlamıştır.⁸⁹ Bu nedenle yöneticiler, astlarıyla ilişki kurarken iletişim biçimlerinde daha dikkatli olmalıdırlar. Yöneticilerin çalışanlara nezaketli, itibarlı ve saygılı davranışları, çalışanların etkileşim adaleti algılarını arttırmaktadır.

⁸⁷ Mary D Stecher, Joseph G Rosse, "The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal", **Journal of Managerial Issues**, Cilt: 17. No: 2, 2005, ss. 229-246

⁸⁸ Anderson, Shinew, **a.g.m.**, s. 230.

⁸⁹ Beugre, **a.g.e.**, s. 40.

Folger ve Bies'e göre, yöneticiler, çalışanların bakış açlarına yeterli önemi vermeli, tarafsızlıklarını (önyargılarını) bastırmalı, karar verme kriterlerini çalışanlar arasında fark gözetmeksizin aynı şekilde uygulamalı, zamanında geri-besleme sağlamalı, kararlarının nedenlerini açıklamalı, iletişimde doğru olmalı ve de son olarak çalışanlarına düşünceli ve kibar davranmalıdır.⁹⁰

Folger ve Bies'in 1989 yılında yaptıkları araştırma, karar vericilerin iletişimlerinde adil oldukları zaman, çalışanların kararın altında yatan prosedürleri de adil algılama eğiliminde olduğunu göstermiştir. Karar vericilerin iletişimlerinde adil olmaması ise, çalışanlara kararlara varılırken kullanılan prosedürlerin de adil olmadığını düşündürür.⁹¹ Kişilerin etkileşime ait adalet algısı, sadece yöneticiye karşı tutumlarını değil aynı zamanda tüm örgüte karşı olan tutumlarını da etkileyebilmektedir.

Çalışanlar, dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında bilgilendirildiği sürece kendilerine daha adil davranıldığını düşünme eğilimindedirler. Çalışanlara bilgi verilmesi olumsuz tepkileri azaltabilir.

Bilgisel adaletin olumlu yönde algılanabilmesi için yöneticilerin, önemli prosedürlerin niçin uygulandığı hakkında astlarına yeterli açıklama yapması gerekir. Çünkü bireyler kararlardan olumsuz yönde etkilendiklerinde, bu kararın nasıl ve niçin verildiğini bilmek isterler.

Etkileşim adaletinin bilgisel adalet boyutu ele alındığında genel olarak iki açıklama türü bulunduğu görülmektedir. Bunlar: mazeretler (excuses) ve haklı göstermeler (justifications) dir

Mazeret göstermelerde, karar alıcı yaptığı davranışın yanlışlığını kabul eder ancak bu kararın getirdiği olumsuz sonuçlara ilişkin sorumluluğu kabul etmez ve sorumluluğu

⁹⁰ Robert Folger, R.J.Bies, "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1989, 2 (2), ss. 82-85

⁹¹ Folger, Bies, **a.g.m.**,ss.84-85

dış koşullara bağlar. Bu tür açıklamalarda kişi ya da örgüt olumlu bir imaj çizmeye çalışmaktadır. Haklı göstermelerde ise karar alıcı, aldığı kararın ya da yaptığı davranışın sorumluluğunu kabul etmekte ancak alınan kararın yanlış olduğunu reddetmektedir. Bu şekilde arzu edilmeyen çıktıyı daha olumlu bir çerçeveye oturtmaya çalışmaktadır.

Yöneticilerin ücret dondurmaları, yeni standartlar ve prosedür değişiklikleri gibi popüler olmayan kararları icra etmek zorunda olmaları nedeniyle, haklı göstermeler (justification) modern örgüt ortamlarında sıkça kullanılmaktadır. Çünkü yöneticiler, yapılacak değişiklik ya da alınan kararlar için kabul edilebilir nedenler ileri sürerlerse, çalışanların olumsuz tutumlarını değiştirebileceklerini düşünürler.

Ancak mazeret göstermeleri, örgütlerde yöneticilerin alınan kararlarla ilgili olarak sorumluluklarını en aza indirmek için başvurdukları bir yöntem olarak kullandıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ise mazeret göstermelerin olumsuz kararlara duyulan kızgınlık gibi hisleri azaltmadığı belirlenmiştir.⁹² Ve bu kızgınlık zaman zaman örgüte de yönelebilmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların karar verici konumundakilerin tutum ve davranışlarına ilişkin olumlu yöndeki etkileşim adaleti algıları, çalışanların örgüt menfaatlerine uygun düşen tutumlar geliştirmelerine, istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine zemin hazırlayacaktır. Kişilerarası iletişim şekli ile, örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar, adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletsizliğin çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir.

⁹² Jason A. Colquitt, Jerome M. Chertkoff, "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome Fairness Perceptions and Task Motivation", **Journal of Management**, C: 28, No: 5, 2002, s. 592

2.3. Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Başlıca Çalışmalar

Ücret tatmini ve ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı çoğu zaman birbirine karıştırılabilen konulardır. Özellikle dağıtım adaleti ile ücret tatmini algıları çok benzer niteliktedir fakat birbiriyle aynı konular değildir. Ancak birbirleriyle yakından ilişki ve etkileşim içindedirler.

Ücret adaleti ile ücret tatmini kavramlarını her ne kadar eşit kabul etme yönünde bazı eğilimler bulunsa da, birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen bu iki kavram arasında farklar vardır. Yapılan çalışmalar da göstermiştir ki, işgörenler ücretlerinin adil olduğuna inandıkları halde, ücret tatmini duymayabilmektedirler. Bunun tersi de mümkün olabilmektedir. İşgörenin ücretinden tatmin olması, onun ücretini adil olarak algıladığı anlamına gelmeyebilir.⁹³ İşgörenin adil ücret almadığını düşündüğü durumda, eğer yönetim ona, ücretinin saptanmasındaki gerçekleri açıklayabilir ve bu açıklamalar işgören tarafından gerçekçi ve kabul edilebilir bulunursa, birey aldığı ücretin adil olmadığı sonucuna ulaştığı halde ücret tatminsizliği duymayabilir.⁹⁴ Greenberg tarafından 1990 yılında aynı örgüte bağlı üç farklı üretim alanında yapılan çalışmada, üç üretim alanından ikisine belli bir süre için ücret kesintisine gidileceği söylenmiştir. Ancak örgütlerden birinde, yöneticiler çalışanlara ücret kesintilerinin nedenleri ile ilgili açıklama yaparken, ücret kesintisine gidilen diğer örgüte böyle bir açıklama yapılmamıştır. Sonuçta ise, yöneticileri tarafından açıklama yapılan örgütte yapılmayana göre daha az hırsızlık görülmüştür.⁹⁵ Bu araştırmanın da gösterdiği gibi ücret kararlarına ilişkin yapılan açıklamalar, dolaylı olarak çalışanların ücret tatminini ve bunun etkisiyle oluşturacakları tutumları etkileyebilmektedir.

⁹³ David W. Belcher ve Thomas J. Atchison, **Compensation Administration**, 2. bs., New Jersey, Prentice-Hall, 1987, s.145., Aktaran: Barış Kavasoglu, "Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması", İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.19.

⁹⁴ Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, s. 67

⁹⁵ Greenberg, **a.g.m.**, ss. 561-568

Yapılan birçok araştırmada, işgörenlerin çoğunun, işverenleri tarafından adaletsiz olarak ücretlendirildiğini düşündüğü görölmektedir. Nitekim Heneman ve Judge, adalet kavramının, örgütlerde ücret dağıtımında da kullanılması nedeniyle daha iyi bir şekilde anlaşılmasının kritik bir ihtiyaç olduğu sonucuna varmışlardır.⁹⁶ İşgörenlerin aldıkları ücretin miktarı ve bu miktarın belirlenme şekli, örgütlerine dair adalet algılarını etkiler. Bu nedenle çalışanların mevcut ya da yeni getirilecek yapıyı kabul etmeleri için yapının adil olduğuna inanmaları gerekir. Aynı şekilde işgörenlerin, ücret kararlarına katılmaları durumu da, yani onlara da söz hakkı verilmesi, tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Ücrette adalet üzerine yapılan çalışmalarda, dağıtım adaletinin, prosedür adaletinden daha çok ücret tatminini etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Buna örnek olarak; Konovsky, Folger ve Cropanzano'nun 1987'de ve Sweeney ve McFarlin'in 1993'de yaptıkları araştırmalar, prosedür adaletinin örgütsel bağıllıkla daha fazla ilişkili olduğunu buna karşın dağıtım adaletinin ise, ücret tatmini ile daha fazla ilişkili olduğunu göstermiştir. Yine benzer konu üzerine Miceli, Junk, Near ve Greenberg'in 1991'de yaptığı araştırmaya göre dağıtım adaleti, ücret tatmini ile ilişkili iken prosedür adaleti ile ücret tatmini arasındaki ilişki bu kadar güçlü değildir. McFarlin ve Sweeney tarafından 1992 yılında yapılan araştırmada da prosedür adaleti örgütsel bağıllık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile ilişkili olarak açıklanmaktayken, dağıtım adaleti ise ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilişkili olarak açıklanmaktadır.⁹⁷ Bu araştırma sonuçları göstermektedir ki, dağıtım adaleti, ücret tatmini gibi belli bireysel sonuçlara yol açarken, prosedür adaleti ise örgütsel bağıllık ve işten ayrılma gibi, genel örgütsel sonuçları etkilemektedir.

Ancak, çalışanların ücretlerinin dağıtımına ilişkin adalet algısı ve bunun bir sonucu olarak oluşan ücret tatmini, sadece çalışanların elde ettikleri ücret miktarı tarafından belirlenmemektedir. Dyer ve Theriault, ücret tatminini etkileyen ücret yönetiminin,

⁹⁶ Amanuel G. Tekleab, "Is It Pay Level or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXVI, No:8, December 2005, p. 899.

⁹⁷ Theresa M. Welbourne, "Untailing Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects on Gainsharing Satisfaction", **Group & Organizational Management**, Vol.23, Iss. 4, 1998, s. 329, Aktaran: Yürür, a.g.e., s. 138

ücretle ilgili kararların verilmesinde kullanılan tutarlı kriter ve prosedürlerin uygulanması, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi, ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları bulunması gibi elemanları içerdiğini söylemektedir. Bu kavramlar ise genellikle prosedür adaleti ile ilişkilendirilmektedir.⁹⁸ Williams, Malos ve Palmer da, çalışan kazanımlarına neden olan süreçleri adil algılayan çalışanların, adil algılamayanlara göre bu kazanımlardan daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını tespit etmişlerdir.⁹⁹ Bu araştırmaların sonuçları da, ücret tatminin, dağıtım adaletinin yanı sıra prosedür adaletinden de etkilendiğini göstermektedir. Çalışanlara prosedürlere ilişkin bilgi verilmesi, çalışanlara işletmede objektif prosedürlerin kullanıldığını düşündürür. Bu da, çalışanların karar vericilere güvenlerini arttırmaktadır. Tersine durumda ise çalışanların, prosedürlerin, karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiğini ve karar vericilerin taraflı davrandığını düşünmelerine sebep olabilecektir. Örgütlerde prosedür adaletini sağlamanın bir yolu, katılımcı ücret planlarını uygulamaktır. Böylece örgütler çalışanlarına ücretlerinin belirlenmesinde söz hakkı vererek, çalışanların gözünde daha adil bir süreç etkisi yaratabilirler. Bu da, dolaylı olarak çalışanların ücret tatminini etkileyecektir.

Yapılan tüm bu çalışmalar da göstermiştir ki, tatmin ve adalet birbirinden farklı kavramlardır. Fakat ücret tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri de örgütsel adalete ilişkin algılardır. Özellikle dağıtım adaletinin ücret tatmini ile çok yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Dağıtım adaleti ücret tatmininin bir belirleyicisi olarak görülmektedir.

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki, iyi bir ücret yönetimi, objektif ve tarafsız bir ücret sisteminin oluşması ile mümkün olacaktır. Bunun sonucunda ise örgüt, ücrete ilişkin pozitif adalet algısı sağlayarak, çalışanların ücret tatmininin artmasını sağlayabilir. Bu da ücret tatmini konusunu anlatırken bahsettiğimiz ücret tatminsizliğinin yol

⁹⁸ Larry W. Howard, "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, Iss. 1, 1999, s. 136.

⁹⁹ Margaret L. Williams, Stanley B. Malos, David K. Palmer, "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**, Vol. 28, Iss. 2, 2002, s.208.

açtığı sonuçlar nedeniyle, örgütler açısından yadsınmaması gereken bir konudur. Ücretin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması, çoğu durumda, miktarından daha önemlidir. Bu nedenle, örgütün çalışanlarına karşı adil olmasıyla oluşturulacak örgütsel adalet algısı, çalışanlarda daha fazla tatmin yaratacak, örgütsel bağlılık ve yönetime güven duygusu sayesinde de çalışanların bazı sorunlar karşısında daha toleranslı davranmalarını sağlayacaktır. Örgütün ücret sistemlerinde adil olması örgüte ek bir yük getirmeyecek aksine adil olmak, ücret sisteminin başarısını sağlayacak ve çalışanlarda ücret tatmini oluşturacaktır.

İkinci bölümde, örgütsel adalet kavramı, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutuyla ele alınmış ve ücret tatmini ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen başlıca çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde ise, çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan bir araştırma yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÜCRET TATMİNİ VE ÜCRET YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dağıtımda, prosedürlerde ve etkileşimde algılanan adalet, çalışanların tatminlerini, örgüte bağlılıklarını, performanslarını, örgüte olan güvenlerini olumlu yönde etkilerken, algılanan adaletsizlik ise tatminsizlik, devamsızlık, performans düşüklüğü, saldırganlık, çalma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel adaletin etkilediği ücret tatmininin de, performans, motivasyon ve verimlilik gibi örgütsel sonuçlara olumlu etkileri vardır. Bu nedenle, ücret tatmini ve örgütsel adalet kavramları örgütler açısından da önemlidir.

İlk iki bölümde ücret kavramı ve önemi, ücret yönetimi, ücret tatmini kavramı ve teorileri, örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları ile ücret tatmini ve örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu iki kavram arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, çalışanların, ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırmamıza yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ücret konusu, yerli ve yabancı literatürde gereken önemin verildiği, örgütler ve çalışanlar açısından oldukça önem arz eden bir konudur. Ücret tatmini konusu da, ücret konusunun, örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileyen kavramlarından birisidir. Fakat, ülkemizde, ücret tatmini ile ilgili çalışmalar genelde performans, iş tatmini ve motivasyon gibi konularla sınırlı kalmıştır.

Diğer taraftan, yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel adalet kavramının ise yabancı literatürde çokca işlenmiş olduğu ve örgütsel davranış kavramları arasındaki yerini aldığı görülmektedir.

Bizim araştırmamızın temel amacı, çalışanların “ücret tatmini” ile “ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları” arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Ülkemizde “ücret tatmini” ile “ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı” arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Yabancı literatürde ise bu iki kavram arasındaki ilişki zaman zaman incelenmiş ancak örgütsel adalet sadece dağıtım ve/veya prosedür adaleti boyutu/boyutlarıyla ele alınmıştır. Etkileşim adaleti ise araştırma dışında tutulmuştur. Bu nedenle bu araştırmamızın, ücret tatminini alt bileşenleriyle ve örgütsel adaleti de tüm boyutlarıyla ele alması açısından literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir. Araştırmada, “ücret tatmini” ile “ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı” boyutlarından hangilerinin birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma, eldeki problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlama amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmadır.¹ Buna göre araştırmada, uygulama yapılan firmadaki çalışanların firmalarında uygulanan ücret yönetimine ilişkin adalet algıları saptanmış ve ücret tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 5’te gösterilmiştir.

Araştırma, Türkiye geneline yayılmış önde gelen ecza depolarından bir tanesinin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Ancak araştırma, zaman kısıtı, mali kısıtlar ve firma

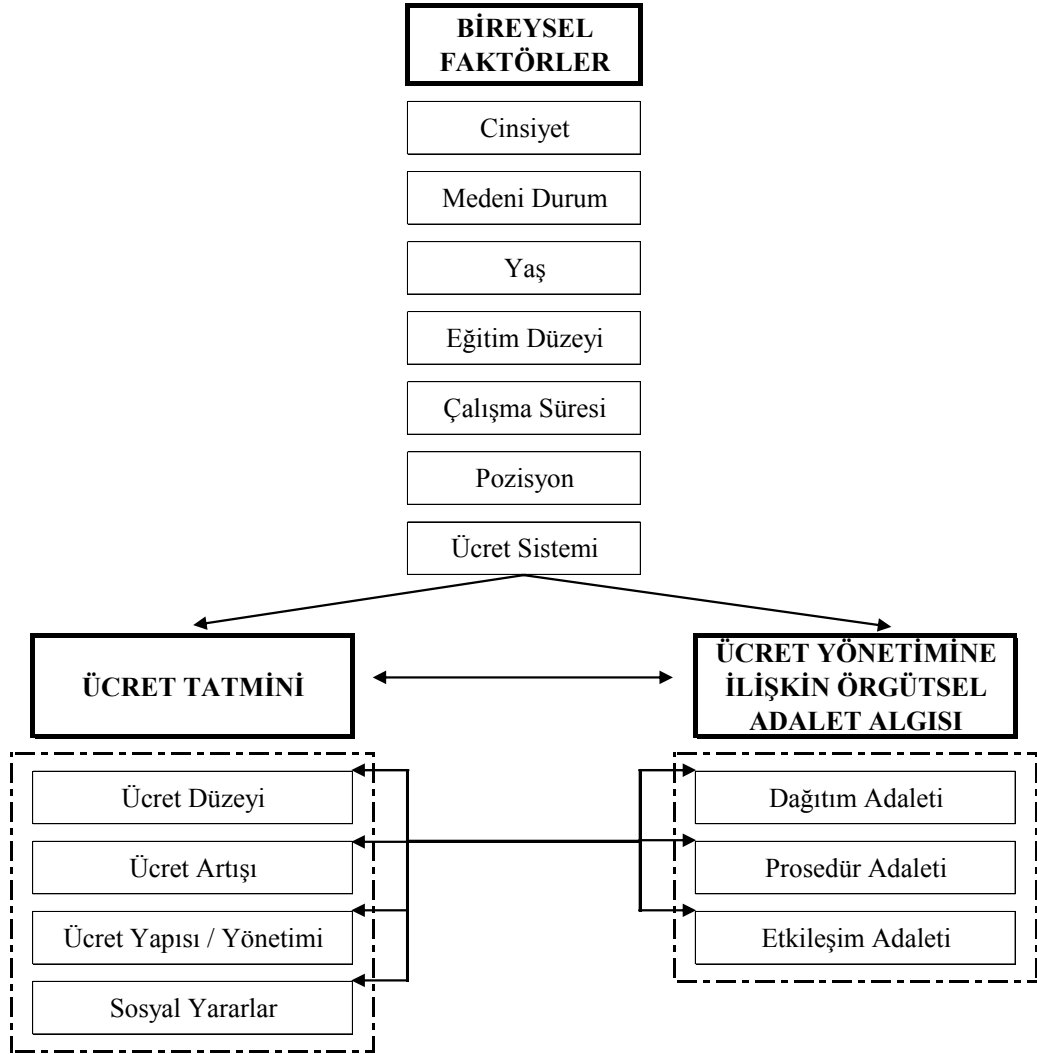
¹ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 8.bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s. 252.

yöneticilerinin tercihleri nedeniyle sadece İstanbul ilindeki, büyük depolardan 4 tanesini kapsamaktadır.

Araştırma tüm depolarda departman bazında uygulanmış, gereken açıklamalar çalışanlara araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında çalışanların birbirinden etkilenmemeleri için iletişim kurmalarına özellikle dikkat edilmiştir. Ancak, satış departmanlarındaki işin niteliği gereği, çalışanlar anketi gün içinde boş kaldıkları zamanlarda doldurmuşlardır.

Araştırmada çalışanların görev ve departmanlarına göre herhangi bir ayrıma gidilmemiş, yalnız yönetsel ve yönetsel olmayan şeklinde bir gruplama yapılması uygun bulunmuştur. Çalışanların ücret sistemleri dağıtılan ankette sorulmamış, araştırmacı tarafından, anketler toplanırken üzerlerine not alınmıştır.

Araştırma Modeli



Şekil 5 Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada araştırmanın modeli kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

1. H1: Çalışanların ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin adalet algıları arasında fark vardır.
2. H2: Çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır.
3. H3: Çalışanların ücret tatminleri ile
 - a) Ücret yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - b) Ücret yönetimine ilişkin prosedür adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - c) Ücret yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasında ilişki vardır.
4. H4: Çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatmin ile
 - a) Ücret yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - b) Ücret yönetimine ilişkin prosedür adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - c) Ücret yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasında ilişki vardır.
5. H5: Çalışanların ücret artışından duydukları tatmin ile
 - a) Ücret yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - b) Ücret yönetimine ilişkin prosedür adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - c) Ücret yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasında ilişki vardır.
6. H6: Çalışanların ücret yapısı/yönetiminden duydukları tatmin ile
 - a) Ücret yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - b) Ücret yönetimine ilişkin prosedür adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - c) Ücret yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasında ilişki vardır.
7. H7: Çalışanların sosyal yararlarından duydukları tatmin ile
 - a) Ücret yönetimine ilişkin dağıtım adaleti algıları arasında ilişki vardır.

- b) Ücret yönetimine ilişkin prosedür adaleti algıları arasında ilişki vardır.
 - c) Ücret yönetimine ilişkin etkileşim adaleti algıları arasında ilişki vardır.
8. H8: Çalışanların ücret tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.
9. H9: Çalışanların ücret yönetimine ilişkin adalet algıları, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

3.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini araştırma kapsamındaki işletmenin tüm çalışanları oluşturmaktadır. Firmanın Türkiye genelindeki toplam çalışan sayısı 4301'dir. Araştırmanın örneklemini ise firmanın İstanbul ilindeki 4 deposunda çalışanlar oluşturmaktadır. Bu depolardaki toplam çalışan sayısı ise 391'dir.

Ancak anket uygulaması sırasında izinli ve raporlu olma gibi nedenlerle katılamayanlar göz önünde bulundurulduğunda anket toplam 318 çalışana uygulanmıştır. Bunların içerisinde de birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi hatalı işaretlemeler bulunan ve bir değişkene ait hiçbir ifadenin işaretlenmediği anketler çıkarıldığı için geçerli anket sayısı ise 302 olmuştur. (geri dönüş oranı %95)

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, çalışanların ücret tatminlerini ölçmeye yönelik, ikinci bölümünde ise çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik ölççekler

kullanılmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Çalışanların ücret tatminlerini ölçmek için Heneman ve Schwab'ın geliştirmiş olduğu, 18 ifadeden oluşan ölçeğin, Ergüney'in araştırması için Türkçe'ye uyarladığı, 13 ifadeden oluşan hali kullanılmıştır. Ölçek ücret tatminini 4 alt boyut kapsamında değerlendirmektedir. Bu alt boyutlar, ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı/yönetimi tatmini ve sosyal yararlar tatminidir. Ölçek 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadelere verilen cevaplar; "oldukça tatmin edici" seçeneğine 1, "hiç tatmin edici değil" seçeneğine 5 puan verilerek derecelendirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan düşük puan ilgili boyutta çalışanın ücretinden tatmin duyduğunu, yüksek puan ise çalışanın ilgili boyutta ücretinden tatmin duymadığını göstermektedir.

Ölçekteki;

- 1, 5, 9 nolu ifadeler ücret düzeyi tatmini,
- 2, 6, 10, 12 nolu ifadeler ücret artışı tatmini,
- 3, 7, 11, 13 nolu ifadeler ücret yapısı/yönetimi tatmini,
- 4 ve 8 nolu ifadeler ise sosyal yararlar tatmini ile ilgilidir.

Ölçekteki genel ücret tatmini ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach α değerleri ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. "Kabul edilebilir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilir. Bazı araştırmacılar tarafından da inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,50 ye kadar makul kabul edileceği öngörülmüştür"²

² Remzi Altunışık, v.d. " Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. , Sakarya Kitapevi, 4. Baskı, Sakarya, 2005, s.155-156.

Tablo 1: Ücret Tatmini Ölçeği - Güvenilirlik Değerleri

	İfade Sayısı	Cronbach α
Ücret Düzeyi	3	($\alpha>0,706$)
Ücret Artışı	4	($\alpha>0,798$)
Ücret Yapısı/Yönetimi	4	($\alpha>0,719$)
Sosyal Yararlar	2	($\alpha>0,618$)
Genel Ücret Tatmini	13	($\alpha>0,902$)

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algılarını ölçmeye yöneliktir ve bu anket için de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Literatürde örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların çoğunluğunda Moorman (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel adalet algısının boyutlarını ölçmek için kullanılan Moorman'ın ölçeği Yılmaz³ tarafından ücret yönetimine uygun hale getirilmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarının ölçülmesi için Yılmaz'ın uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Dağıtım adaletinin ölçülmesinde kullanılan ifadelere Price ve Mueller tarafından geliştirilen dağıtım adaleti ölçeğinden bir ifade de eklenmiştir. Toplam 19 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 6 ifade dağıtım adaleti ile, sonraki 7 ifade prosedür adaleti ile, son 6 ifade ise etkileşim adaleti ile ilgilidir. İfadelere verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 5 puan şeklinde derecelendirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan düşük puan çalışanın ilgili boyuta ilişkin adalet algılamalarının yüksek düzeyde olduğunu, yüksek puan ise tersine çalışanın ilgili boyuta ilişkin adalet algılamasının düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Cronbach α değerleri ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. ($\alpha>0,70$)

³ Gözde Yılmaz, “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2004, s. 163.

Tablo 2: Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği - Güvenilirlik Değerleri

	İfade Sayısı	Cronbach α
Dağıtım Adaleti	6	($\alpha>0,925$)
Prosedür Adaleti	7	($\alpha>0,932$)
Etkileşim Adaleti	6	($\alpha>0,923$)
Genel Örgütsel Adalet	19	($\alpha>0,944$)

3.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada, çalışanların demografik verileri, frekans dağılımlarından, ölçek sonuçlarının yorumlanması ise, ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yine çalışanların ücret tatminleri ile ücret yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ücret tatmini ve ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasında fark olup olmadığı t testi ile saptandı. Çalışanların ücret tatminlerinin ve ücret yönetimine ilişkin algıladıkları örgütsel adaletin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için ise, Bağımsız İki Grup Arası T-testi ve varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.7.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun (%85,4) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Firmada çalışanların çoğunluğu depo ve sevkiyat departmanlarında çalışmaktadır ve burdaki işin

niteliğinden dolayı erkek çalışanlar tercih edilmektedir. Kadın çalışanlar (%12,9) genelde idari bürolarda veya satış departmanında çalışmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 5 kişi cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 3: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	258	85,4
Kadın	39	12,9
Yanıtızsız	5	1,7
Toplam	302	100

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir (%66,2). Bekar çalışanlar ise örneklemin %30,5'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 10 kişi medeni halini belirtmemiştir.

Tablo 4: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	92	30,5
Evli	200	66,2
Yanıtızsız	10	3,3
Toplam	302	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlara göre dağılımları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunu 25-34 yaş arası (%48,7) kişilerin oluşturduğu görülmektedir. 25 yaşından genç olanların oranı %12,6 iken, 35 yaş ile 44 yaş arasındakilerin oranı %30,1 ve 45 yaş ve üzeri kişilerin oranı ise %6,6'dır. Araştırmaya katılanlardan 6 kişi yaşını belirtmemiştir.

Tablo 5: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
25'den az	38	12,6
25-34 arası	147	48,7
35-44	91	30,1
45 ve üzeri	20	6,6
Yanıtız	6	2,0
Toplam	302	100

Araştırma kapsamındaki çalışanların %51,3'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %35,8 ile ilköğretim mezunları, %6 ile önlisans mezunları, %3 ile lisans mezunları ve %1,3 ile lisans üstü mezunlarının izlediği görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan 8 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo 6: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	108	35,8
Lise	155	51,3
Önlisans	18	6,0
Lisans	9	3,0
Lisans üstü	4	1,3
Yanıtız	8	2,6
Toplam	302	100

Çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun (%33,8) 5 ile 10 yıl arası kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bunu %27,8 ile 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar, %24,2 ile 1 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ve %10,9 ile 1 yıldan az kıdeme sahip olanlar takip etmektedir. Araştırmaya katılanlardan 10 kişi çalışma süresini belirtmemiştir.

Tablo 7: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	33	10,9
1-5 yıl arası	73	24,2
5-10 yıl arası	102	33,8
10 yıl ve üzeri	84	27,8
Yanıtsız	10	3,3
Toplam	302	100

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların %85,4'ünün yönetsel olmayan pozisyonlarda, %12,6'sının ise yönetsel pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan 5 kişi çalıştığı pozisyonu belirtmemiştir.

Tablo 8: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Yönetsel olmayan	258	85,4
Yönetsel	39	12,9
Yanıtsız	5	1,7
Toplam	302	100

Araştırmaya katılan çalışanların ücret sistemlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun (%75,5) maaşlı çalışan olduğu görülmektedir. Primli çalışanların oranı ise %23,2'dir. Araştırmaya katılanlardan 4 kişinin ücret sistemi belirlenememiştir.

Tablo 9: Çalışanların Ücret Sistemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Maaşlı çalışan	228	75,5
Primli çalışan	70	23,2
Yanıtsız	4	1,3
Toplam	302	100

3.7.2. Ücret Tatmini ve Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Değişkenlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların ücret tatminleri incelendiğinde çalışanların ücretlerinden tatmin duymadıkları (3,81) görülmektedir. Çalışanların değerlendirmeleri “oldukça tatmin edici” seçeneğine 1, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 5 puan verilerek derecelendirildiği için ortalamanın 4’e yakın olması çalışanların ücretlerinden tatmin duymadıklarını göstermektedir. Çalışanların ücret tatminini oluşturan boyutlara ayrı ayrı bakılacak olursa; çalışanların ücret düzeyinden (3,77) ve ücret yapısı/ yönetiminden (3,75) de tatmin olmadıkları görülmektedir. Bunların içinden en az tatminsizlik duydukları sosyal yararlar (3,53) olurken, en çok tatminsizlik duydukları ise ücret zammı (4,01) boyutudur.

Tablo 10: Ücret Tatmini ve Alt Bileşenlerine Ait Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
Ücret Tatmini	3,82	0,72
Ücret Zammı	4,01	0,79
Ücret Düzeyi	3,78	0,82
Ücret Yapısı	3,76	0,80
Sosyal Yararlar	3,54	1,07

Ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları açısından bakacak olursak, çalışanların ortalamalarının 3,52 olduğu görülmektedir. İfadelere verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 5 puan şeklinde derecelendirildiği için her bir adalet boyutuna ayrı ayrı bakıldığında, çalışanların etkileşime ilişkin adalet algılarının (3,16) diğer boyutlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunu prosedür (3,52) ve dağıtım adaleti algıları (3,84) izlemektedir.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarına Ait Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Adalet	3,52	0,85
Dağıtım Adaleti	3,84	1,02
Prosedür Adaleti	3,52	0,98
Etkileşim Adaleti	3,17	1,10

3.7.3. Çalışanların Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algıları Arasındaki Farklılığın Analizi

Çalışanların ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin adalet algıları arasındaki farklılığı test edebilmek için her iki ölçekteki ifadelerin kişi bazında ortalamaları alınarak, bu ortalamalar üzerinden ilişkili iki grup arası t-testi uygulanmıştır. Ve ortalama değerlerin eşit olup olmadığı ispatlanmaya çalışılmıştır. Tablo 12’deki t-test sonuçları bu iki değişkenin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Ücret tatmini algısının ortalaması adalet algısının ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuçlar adalet algısının daha pozitif olmasına rağmen ücret tatmininin o kadar pozitif olmayabileceğini göstermektedir. Analiz sonuçları, bu iki kavramın zaman zaman birbirine karıştırılmasına rağmen, aslında aynı kavramlar olmadığını, istatistiksel açıdan aralarında fark olduğunu göstermektedir. (H1 kabul)

Tablo 12: Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimindeki Adalet Algısı Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
Ücret Tatmini	3,82	0,72
Örgütsel Adalet	3,52	0,85

t değeri	df	p değeri
7,586	282	0,000

3.7.4. Ücret Tatmini ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmada değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır.⁴

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Çalışanların ücret tatminlerinin, çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları ile ilişkisi incelendiğinde Pearson korelasyon katsayısının $r=0,687$ ve p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin de belirttiği gibi ücret tatmini ve ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasında, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki vardır (H2 kabul).

Tablo 13: Ücret Tatmininin Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisi

	r değeri	p değeri
Örgütsel Adalet Algısı	0,687	0,000 *

* $p < 0,01$

⁴ Ali Sait Albayrak v.d, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.116.

3.7.5. Çalışanların Ücret Tatminleri ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışanların ücret tatminlerinin, ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı boyutlarıyla ilişkisini incelemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ücret tatmininin, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile ilişkisine ait korelasyon katsayıları sırasıyla dağıtım adaleti için ($r=0,647$), prosedür adaleti için ($r=0,580$) ve etkileşim adaleti için ise ($r=0,493$) olarak bulunmuştur. Ve ücret tatmininin her bir adalet boyutuyla arasındaki ilişkiye ait p değerlerinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin de belirttiği gibi ücret tatmini ile ücret yönetiminin ilişkili örgütsel adalet algısının her bir boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif ilişki vardır (H3a, H3b, H3c kabul). Bu ilişkiler arasında en kuvvetlisi ücret tatmini ile dağıtım adaleti algısı arasında ($r=0,647$) iken, en zayıf ilişki ise ücret tatmini ile etkileşim adaleti arasındadır ($r=0,493$).

Tablo 14: Ücret Tatmininin Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ile İlişkisi

	r değeri	p değeri
Dağıtım Adaleti	0,647	0,000 *
Prosedür Adaleti	0,580	0,000 *
Etkileşim Adaleti	0,493	0,000 *

* $p < 0,01$

3.7.6. Ücret Tatmini Faktörleri ile Ücret Yönetimine İlişkin Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki İlişkinin Analizi

Ücret tatmini faktörleri ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 15'den de görüleceği gibi tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi pozitif istatistiksel olarak faktörler arasında anlamlı çıkmıştır (tüm p değerleri (0,000)'dır, H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c, H6a, H6b, H6c, H7a, H7b, H7c Kabul).

Çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatmin ile örgütsel adalet algısı boyutlarının ilişkisi incelendiğinde Tablo 15'den de görülebileceği gibi ücret düzeyi, örgütsel adalet algısı boyutlarından en çok dağıtım adaletiyle ($r=0,631$) ilişkili bulunmuştur. Bunu sırasıyla prosedür adaleti ($r=0,455$) ve etkileşim adaleti ($r=0,354$) izlemektedir. Ücret artışı açısından bakıldığında, en çok ilişkili olduğu boyutun dağıtım adaleti ($r=0,561$) olduğu, daha sonra prosedür adaleti ($r=0,528$) ve son olarak da etkileşim adaleti ($r=0,465$) olduğu görülmektedir. Ücret yapısı/yönetimi açısından bakıldığında, prosedür adaleti ile ilişkisinin en yüksek olduğu ($r=0,575$) ve bunu dağıtım adaleti ($r=0,537$) ve etkileşim adaletinin ($r=0,489$) izlediği görülmektedir. Son olarak sosyal yararlar açısından baktığımızda, en kuvvetli ilişkinin dağıtım adaleti ile ($r=0,465$) arasında olduğu ve bunu etkileşim adaletinin ($r=0,384$) izlediği en zayıf ilişkisinin ise prosedür adaleti ile ($r=0,383$) arasında olduğu görülmektedir.

Çalışanların, ücret tatmini ile ücret yönetimindeki örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi, tüm değişkenler itibarıyla gösteren genel korelasyon matrisi Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 15: Ücret Tatmini Boyutları ile Ücret Yönetimindeki Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve İstatistiksel P-değerleri

		Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Faktörleri		
		Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti
Ücret Tatmini Faktörleri	Ücret Düzeyi	0,631 0,000	0,455 0,000	0,354 0,000
	Ücret Artışı	0,561 0,000	0,528 0,000	0,465 0,000
	Ücret Yapısı / Yönetimi	0,537 0,000	0,575 0,000	0,489 0,000
	Sosyal Yararlar	0,465 0,000	0,383 0,000	0,384 0,000

* p<0,01

Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Genel Korelasyon Matrisi

		Ücret Tatmini	Ücret Düzeyi	Ücret Zammı	Ücret Yapısı	Sosyal Yardım	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti
Ücret Tatmini	Korelasyon Katsayısı	1								
Ücret Düzeyi	Korelasyon Katsayısı	0,856**	1							
Ücret Zammı	Korelasyon Katsayısı	0,903**	0,712**	1						
Ücret Yapısı	Korelasyon Katsayısı	0,893**	0,681**	0,754**	1					
Sosyal Yardım	Korelasyon Katsayısı	0,704**	0,512**	0,511**	0,494**	1				
Örgütsel Adalet	Korelasyon Katsayısı	0,687**	0,578**	0,627**	0,652**	0,449**	1			
Dağıtım Adaleti	Korelasyon Katsayısı	0,647**	0,631**	0,561**	0,537**	0,423**	0,745**	1		
Prosedür Adaleti	Korelasyon Katsayısı	0,580**	0,455**	0,528**	0,575**	0,364**	0,884**	0,474**	1	
Etkileşim Adaleti	Korelasyon Katsayısı	0,493**	0,354**	0,465**	0,489**	0,350**	0,859**	0,419**	0,704**	1

** p <0,01

3.7.7. Çalışanların Ücret Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Çalışanların ücret tatminin, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için, Bağımsız İki Grup T-Testi ve One-Way ANOVA analizleri yapılmıştır.

Bu analizlerin sonuçları Tablo 17’de görülmektedir. Tablo 17’den görüldüğü gibi T-Testine ve Anova Testine ait p-değerleri, cinsiyet için (0,209), Medeni durum için (0,650), yaş için (0,995), eğitim düzeyi için (0,843), çalışma süresi için (0,465), pozisyon için (0,133) ve ücret sistemi için ise (0,350) olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, (0,05) anlamlılık düzeyinde, demografik özelliklerin ücret tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir rolü olmadığı görülmektedir. (H8 Red)

Tablo 17: Çalışanların Ücret Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T-Testi ve Anova Testi Sonuçları

	N	Ortalama	T değeri / (p değeri)	F değeri / (p değeri)
Cinsiyet				
Erkek	244	3,782	1,26 (0,209)	
Kadın	37	3,619		
Toplam	281			
Medeni Durum				
Bekar	86	3,737	0,454 (0,650)	
Evli	190	3,757		
Toplam	276			
Yaş				
25'ten az	35	3,797		0,024 (0,995)
25-34	141	3,763		
35-44	85	3,761		
45 ve üzeri	20	3,796		
Toplam	281			
Eğitim				
İlköğretim	101	3,747	0,351 (0,843)	
Lise	150	3,774		
Önlisans	16	3,827		
Lisans	9	3,543		
Lisans üstü	4	3,842		
Toplam	280			
Çalışma Süresi				
1 yıldan az	29	3,557		0,855 (0,465)
1-5 yıl	69	3,779		
6-10 yıl	99	3,753		
10 yıl üzeri	80	3,786		
Toplam	277			
Pozisyon				
Yönetsel olmayan	243	3,791	1,531 (0,133)	
Yönetsel	38	3,581		
Toplam	281			
Ücret Sistemi				
Maaşlı	216	3,766	0,936 (0,350)	
Primli	69	3,701		
Toplam	285			

3.7.8. Çalışanların Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Çalışanların ücret yönetimine ilişkin adalet algılarının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için, Bağımsız İki Grup T-Testi ve One-Way ANOVA analizleri yapılmıştır.

Bu analizlerin sonuçları Tablo 18’de görülmektedir. Tablo 18’den görüldüğü gibi T-Testine ve Anova Testine ait p-değerleri, cinsiyet için (0,081), Medeni durum için (0,880), yaş için (0,655), eğitim düzeyi için (0,915), çalışma süresi için (0,526), pozisyon için (0,841) ve ücret sistemi için ise (0,621) olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, (0,05) anlamlılık düzeyinde, demografik özelliklerin ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir rolü olmadığı görülmektedir. (H9 Red)

Tablo 18: Çalışanların Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T-Testi ve Anova Testi

	N	Ortalama	T değeri / (p değeri)	F değeri / (p değeri)
Cinsiyet				
Erkek	254	3,552	1,77 (0,081)	
Kadın	37	3,309		
Toplam	291			
Medeni Durum				
Bekar	89	3,517	0,151 (0,880)	
Evli	197	3,506		
Toplam	286			
Yaş				
25'ten az	38	3,446		0,54 (0,655)
25-34	143	3,555		
35-44	89	3,468		
45 ve üzeri	20	3,679		
Toplam	290			
Eğitim				
İlköğretim	104	3,450	0,24 (0,915)	
Lise	154	3,546		
Önlisans	17	3,470		
Lisans	9	3,555		
Lisans üstü	4	3,828		
Toplam	288			
Çalışma Süresi				
1 yıldan az	31	3,308	0,745 (0,526)	
1-5 yıl	71	3,463		
6-10 yıl	101	3,576		
10 yıl üzeri	83	3,491		
Toplam	286			
Pozisyon				
Yönetsel olmayan	253	3,516	0,201 (0,841)	
Yönetsel	37	3,469		
Toplam	290			
Ücret Sistemi				
Maaşlı	222	3,495	0,494 (0,621)	
Primli	70	3,572		
Toplam	292			

3.8. Araştırma Sonuçları

Araştırmaya 258 erkek (%85,4), 39 kadın (%12,9) çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılanların 5'i (%1,7) cinsiyetini belirtmemiştir. Araştırmaya katılan çalışanların 92'si bekar (%30,5), 200 kişi ise evlidir (%66,2). 10 kişi (%3,3) medeni durumunu belirtmemiştir. 25 yaşından küçük çalışanlar 38 (%12,6), 25-34 yaş arası çalışanlar 147 (%48,7), 35-44 yaş arası çalışanlar 91 (%30,1), 45 yaş ve üzeri çalışanlar ise 20 (%6,6) kişidir. Yaşını belirtmeyenlerin sayısı 6'dır (%2). Eğitim düzeylerine göre bakıldığında 108 kişi ilköğretim (%35,8), 155 kişi lise (%51,3), 18 kişi önlisans (6,0), 9 kişi lisans (%3) ve 4 kişi lisans üstü (%4) mezundur. 8 kişi (%2,6) eğitim durumunu belirtmemiştir. 1 yıldan az süredir çalışanların sayısı 33 (%10,9), 1-5 yıl arası çalışanlar 73 (%24,2), 5-10 yıl arası çalışanlar 102 (%33,8), 10 yıl ve üzeri çalışanlar ise 84 (%27,8) kişidir. 10 kişi çalışma süresini belirtmemiştir. Yönetmel pozisyonda çalışanlar 39 (%12,9) iken yönetmel olmayan pozisyonlarda çalışanlar ise 258 (%85,4) kişidir. 5 çalışan pozisyonunu belirtmemiştir. Araştırmaya katılanların 228'i (%75,5) maaşla (%75,5), 70'i (%23,2) ise primle çalışmaktadır. 4 kişinin ücret sistemi belirlenememiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar ücretlerinden tatmin olmamaktadırlar. Ücret tatmininin ortalaması 3,82, ücret yönetiminde örgütsel adalet algısının ortalaması ise 3,52 çıkmıştır. Ortalamalardan da görüldüğü gibi, çalışanlar bu iki kavramın birbirinden farklı olarak algılamaktadırlar. Yapılan T-testi sonucunda da çıkan p-değeri (0,000) bu iki kavramın çalışanlarca anlamlı düzeyde birbirinden farklı olduğunu göstermektedir.

Ücret tatmini ile çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde ($r=0,687$) bir ilişki çıkmıştır. Ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı boyutları arasındaki en yüksek ilişki dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında ($r=0,647$) çıkmıştır. Bunu ($r=0,580$) prosedür adaleti ve ($r=0,493$) etkileşim adaleti izlemektedir.

Ücret tatminine ilişkin tüm alt boyutlar ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısına ait tüm alt boyutların birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde, tüm boyutların birbirleriyle anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkili oldukları görülmüştür. Aralarındaki en yüksek ilişki ise ücret düzeyi ile dağıtım adaleti arasında (0,631) çıkmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, ücret tatminlerinin ve ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algılarının, demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

SONUÇ

Çalışma hayatının en önemli unsurlarından olan ücret, aynı zamanda çalışanların olumlu iş davranışı sergilemelerini, iş tatminlerini, performans ve motivasyonlarını da etkileyen temel unsurlardandır. Bu özellikleriyle de ücret, günümüzün rekabet koşullarında firmalarının verimliliklerini arttırabilmesi, çalışan bağlılığını sağlayabilmesi açısından, sadece çalışan için değil aynı zamanda yöneticiler için de son derece önemli bir unsurdur.

Yapılan araştırmalar, ücretin çalışanlar tarafından daha çok tatminsizlik kaynağı olarak görüldüğünü göstermektedir. Bu da çalışan tatminini sağlamak isteyen firmalar için gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur.

Çalışanların ücretlerini, diğer çalışanlara ve sektörde kıyaslama yaptıkları kişilere göre adil algılamaları, tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle örgütler, ücret sistemlerini ve yapılarını belirlerken mümkün olduğunca adil bir yapı oluşturmaya çalışmalıdırlar.

Örgütsel adalet ücret yönetiminde olduğu kadar tüm insan kaynakları uygulamalarında da çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgütlerini adil algılamaları durumunda, örgüte olan bağlılıkları, güvenleri, tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri de olumlu yönde etkilenecektir. Aynı zamanda çalışanların insan kaynakları uygulamalarını adil algılamaları, bu uygulamaların çalışanlarca kabulünü ve benimsenmesini kolaylaştıracak ve böylece sistemin etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır.

Çalışanların örgütlerindeki ücret yönetimini adil olarak algılamaları, sadece ücret tatminlerini değil, performanslarını, motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını da etkileyecek, böylece örgüt verimliliğinin de artmasını sağlayacaktır. Ters durumda ise çalışanlar işyerlerinde, çatışmaya eğilimli, öfkeli ve negatif bir profil çizmekte ve

buna bağlı olarak işe gelmeme, sık hastalanma veya işyerini sabote etme gibi işyerine ve çalışma arkadaşlarına zarar verebilecek davranışlar sergileyebilmektedirler.

Çalışmamızda ücret tatmini ile çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Aynı zamanda çalışanların ücret tatminlerinin ve örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek de araştırmanın bir diğer amacı olmuştur.

Araştırmamız, ülkemizde ecza depoculuğu sektöründe faaliyet gösteren sektörün lider firmalarından birinin, İstanbul ilindeki 4 deposunda toplam 318 çalışanı kapsamaktadır. Analizler, araştırmaya katılan çalışanlardan 302'sinin doldurdukları anketler üzerinden yapılmıştır.

Çıkan sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanlar ücretlerinden tatmin olmamaktadırlar ve örgütlerinin ücret yönetimini, adil olarak algılamamaktadırlar. Çalışmamızda, ücret tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır. Ücret tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde, daha önceki çalışmaları da doğrular nitelikte, en kuvvetli ilişki dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında bulunmuştur.

Araştırma sonuçları, çalışanların ücret tatmininin aynı zamanda, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile de ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, firma yönetiminin ücret kararlarını verirken, sadece dağıtımda değil, dağıtım kararlarının verilmesi sırasında uygulanan prosedürlerde ve çalışanlara yapılan bilgilendirmede de adil olması, çalışanların ücret tatminini sağlamak açısından son derece önemlidir.

Ücret yönetiminde örgütsel adaletin sağlanması durumunda, işletmelerin işgörenlerin ücretlerinde çok fazla artış yapamadıkları dönemlerde bile uygulayacakları adil politikalarla kişilerin ücret tatminlerini sağlamaları mümkün olabilecektir. Bu da hem ücretlerinden tatmin duyan çalışanların, örgüte karşı olumlu tutum sergilemelerini sağlayacak hem de çalışanların örgütlerini adil algılamaları

neticesinde performans ve motivasyonlarını olumlu etkileyerek şirket verimliliğini de arttıracaktır.

Çalışmada, çalışanların ücret tatmininin ve ücret yönetimine ilişkin adalet algılarının demografik özelliklere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak bu durum, firmadaki ücret düzeyinden dolayı, bu firma çalışanlarına özgü bir durum da olabilir. Aynı zamanda, ücretin sosyal hayatta da bir statü sembolü olması, çalışanların ücrete verdikleri önemi arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, demografik özellikleri ne olursa olsun, her zaman mevcut durumdan daha iyi bir ücret almayı umut ederler. Bu da, çalışmanın sonuçlarını etkilemiş olabilir.

Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle, araştırma sonuçlarının söz konusu işletmeye özel sonuçlar olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonraki çalışmaların, çok sayıda işletmede ve farklı sektörlerde yapılması, araştırma sonuçlarının geliştirilebilmesi açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, Ahmet Cevat:

İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007.

Altunışık, Remzi v.d.:

“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları”, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya Kitapevi, 4. Baskı, Sakarya, 2005.

Ataay, İsmail:

“İşletmelerde Ücret Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, 2000.

Ataay, İsmail Durak:

Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayınları No: 10, İstanbul, 1985.

Bağdadioğlu, Enis:

İşçiler Açısından Ücret, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 30, 1999.

Benligiray, Serap:

Ücret Yönetimi, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:178, 2003.

Beugre, Constant D.:

Managing Fairness in Organizations, Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1998.

- Can, Halil,
Akgün, Ahmet,
Kavuncubaşı, Şahin:
- Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001.
- Koçel, Tamer:
- İşletme Yöneticiliği**, 7.b.s., İstanbul, Beta Yayınları, 1999.
- Kurtuluş, Kemal:
- Pazarlama Araştırmaları**, 8.bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.
- Özgen, Hüseyin,
Öztürk, Azim,
Yalçın, Azmi:
- İnsan Kaynakları Yönetimi**, Şubat 2002.
- Rothwell, William J.,
Kazanas, H. C.:
- Planning and Managing Human Resources**, Strategic Planning For Personnel Management, 2nd Edition, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc.,2003
- Sabuncuoğlu, Zeyyat:
- İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Şimşek, M. Şerif,
Öge, H.Serdar:
- “Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- Yüksel, Öznur:
- İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Mart 1997.
- Zaim, Sabahaddin:
- Çalışma Ekonomisi**, 7.bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1986.

MAKALELER

- Ambrose, Maureen L.: “Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables”, **Social Justice Research**, C: 13, No: 1, 2000, pp. 25-40.
- Anderson, Denise M.,
Shinew, Kimberly J.: “Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field”, **Journal Of Leisure Research**, Vol. 35, No. 2, 2003, pp. 228-247.
- Barling, Julian,
Phillips, Michelle: “Interactional, Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study”, **The Journal of Psychology**, 127(6), 1993, pp. 649-656.
- Beugre, Constant D.: “Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective”, **Int. Journal Of Human Resource Management**, 13:7 November 2002, pp. 1091-1104.
- Blader, Steven L.,
Tyler, Tom R.: “What Constitues Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”, **Human Resource Management Review**, C: 13, 2003, pp. 107-126.
- Chan, Marjorie: “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **International Journal of Organizational Analysis**, C: 8, No: 1, 2000, pp. 68-88.

- Cohen-Charash, Yochi,
Spector, Paul:
“The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, C: 86, No: 2, 2001, pp. 278-321.
- Colquitt, Jason A.:
“On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, **Journal of Applied Psychology**, 86:3, 2001, pp. 386-400.
- Colquitt, Jason A.
v.d.:
“Justice At The Millenium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, C: 86, No: 3, 2001, pp. 425-445.
- Colquitt, Jason A.,
Chertkoff, Jerome M.:
“Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome Fairness Perceptions and Task Motivation”, **Journal of Management**, C: 28, No: 5, 2002, pp. 591-560.
- Cropanzano, Russell,
Prehar Cynthia A.,
Chen, Peter Y.:
“Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice”, **Group & Organization Management**, Vol: 27. No: 3, Eyl 2002, pp. 324-351.
- Erdoğan, Berrin,
Kraimer, Maria L.,
Liden, Robert C.:
“Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct (İki Boyutlu Bir Yapı Olarak İşlemsel Adalet)”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Sayı: 37, pp. 205-222.

- Greenberg, Jerald: "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, C:16, No:2, 1990, pp. 399-432.
- Greenberg, Jerald: "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, C: 12, No: 1, 1987, pp. 9-22.
- Greenberg, Jerald: "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No: 5, 1990, pp. 561-568.
- Greenberg, Jerald: "Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", **The International Journal of Conflict Management**, C: 12, No: 4, 2001, pp. 365-375.
- Greenberg, Jerald:
Bies, Robert J.: "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, 1992, pp. 433-444.
- Foley, Sharon,
Kidder, Deborah L.,
Powell, Gary N.: "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associate", **Journal of Management, Pergamon**, 28:4, 2002, pp. 471-496.
- Folger, Robert,
Bies, R.J.: "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1989, 2 (2), pp. 79-90.

- Folger, Robert,
Konovsky, Mary,
Cropanzano, Russell: "A Due Process Metaphor for Performance Appraisal", ed: B. M. Staw, L. L. Cummings, **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, C.T: JAI Press, Vol. 14, 1992, pp. 129-177.
- Howard, Larry W.: "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, Iss. 1, 1999, pp. 135-147.
- Jones, Foard F.,
Scarpello, Vida,
Bergmann, Thomas: "Pay Procedures - What Makes Them Fair?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 1999, pp. 129-145.
- Kabanoff, Boris: "Equity, Equality, Power and Conflict", **Academy of Management Review**, 1991, C: 16, No:2, pp.416-441.
- Konovsky, Mary A: "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, Cilt.26, No:3, pp. 489-511.
- Konovsky, Mary A.,
Pugh, S. Douglas: "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, C: 37, No: 3, pp. 656-669.
- Lambert, Eric: "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff", **Journal of Criminal Justice**, 31, 2003, pp. 155-168.

- Lamm, Helmut,
Schwinger, Thomas: “Need Consideration in Allocation Decisions: Is It Just?”, **The Journal of Social Psychology**, 1983, pp. 205-209.
- Leventhal, Gerald S.: “What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York, Plenum Press, 1980, pp. 1-52.
- Markovsky, Barry,
Younts, C. Wesley: “Prospects for Distributive Justice Theory”, **Social Justice Research**, C: 14, No: 1, Mart 2001, pp. 45-59.
- Masterson, Suzanne S. v.d.: “Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 43, No: 4, pp. 738-748.
- McFarlin, D. B.,
Paul D. Sweeney, “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, 1992, pp. 626-637.
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 181-202.

- Skitka, Linda J.
Mullen, Elizabeth: “Understanding Judgements of Fairness in A Real- World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning”, **Personality and Social Psychology**, Pspb, 28:10, 2002, pp. 1419-1429.
- Stecher, Mary D.,
Rosse, Joseph G.: “The Distributive Side of Interactional Justice: The Effects of Interpersonal Treatment on Emotional Arousal”, **Journal of Managerial Issues**, Cilt: 17. No: 2, 2005, pp. 229-246.
- Stewart, Quincy Thomas: “Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure For a Classic Concept”, **Social Science Research**, 35, 2005, pp. 779-802.
- Sweeney, Paul D.: “Distributive Justice And Pay Satisfaction: A Field Test Of An Equity Theory Prediction”, **Journal Of Business and Psychology**, Vol: 4, No: 3, 1990, pp. 329-341.
- Scher, Steven J.,
Heise, David R.: “Affect and The Perception of Injustice”, **Advances in Group Process**, 10, 1993, pp.223-252.
- Tekleab, Amanuel G.: “Is It Pay Level or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXVI, No:8, December 2005, pp. 899-921.
- Thibaut, John,
Walker, Laurens: “A Theory of Procedure”, **California Law Review**, Cilt:66, Sayı:54, 1978, pp. 541-566.

- Tüzüner, V. Lale Kazımbek: **“İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2”**, Human Resources Dergisi, Haziran 2003.
- Tyler, Tom R.,
Blader, Steven L.: “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”, **Personality and Social Psychology Review**, C: 7, No: 4, 2003, pp. 349-361.
- Uyargil, Cavide: **“Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”**, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset, 1985, ss. 425-442.
- Uyargil, Cavide,
Dündar, Gönen: **“Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkliliği/ Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi”**, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi: “2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitim” Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2.
- Williams, Margaret L.,
Malos, Stanley B. ,
Palmer, David K.: “Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences”, **Journal of Management**, Vol. 28, Iss. 2, 2002, pp. 195-215.
- Yıldırım, Fatma: **“İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”**, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-1, ss. 253-278.

TEZLER

- Demir, Nevzat: “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005.
- Ergüney, Özlem: “Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2006.
- Eronat, Zeynep: “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004.
- Faulke, Larry H.: “Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002.
- Franz, Cheryl: “A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice”, Wayne State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Detroit, Michigan, 2004.
- Kavasoğlu, Barış: “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

- Lynn, David G.: “Incorporating The Procedural/Distributive Dichotomy Into The measurement of Pay Satisfaction: A Study Of Recently Graduated Engineers And Full-time Faculty Members Of Ontario Universities”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Waterloo, 1992.
- Mulvey, Paul William: “Pay System Satisfaction: An Explaration Of The Construct And Its Predictors”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, 1991.
- Ordun, Güven: “Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2002.
- Smola, Karen Wey: “Incorporating Individual-Difference, Monetary-Based Constructs into a Multi-Dimensional Pay Satisfaction Model”, Auburn Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alabama, 2003.
- Söyük, Selma: “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

- Staley, Andrew Blair: “The Contribution of Organizational Justice In Budget Decision Making To Organizational Commitment And Trust In Superior”, Nova Southeastern University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Business And Entrepreneurship, 1997.
- Yılmaz, Gözde: “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2004.
- Yürür, Şenay: “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.

İNTERNET ve DİĞER YAYINLAR

Bryne, Zinta S.

Cropanzano, Russell:

“The History of Organizational Justice: The Founders Speak”, ed: Russell Cropanzano, **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, C: 2, NJ: Erlbaum Associates, 2001, (çevrimiçi) <http://www.google.com>, 15.05.2009

Colquitt, Jason A.,

Greenberg, Jerald,

Zapata-Phelan, Cindy P.:

“What is Organizational Justice? A Historical Overview”, **Handbook of Organizational Justice**, Ed. Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, New Jersey, Lawrence Erlbaum: Mahwah, 2005, (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 04.02.2009.

Çakır, Özlem:

Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, 2006, (çevrimiçi) <http://www.kamu-is.org.tr>, 22 Şubat 2008.

Çeçen, Anıl:

Hukuk'ta Norm ve Adalet, (çevrimiçi) <http://auhf.ankara.edu.tr/dergiler>, 10.05.2009

Folger, Robert,

Cropanzano, Russel:

Organizational Justice and Human Resource Management, London, Sage Publications, 1998, (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 10.06.2009

Gürbüz, Sait:

“Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.e-sosder.com>, 15 Nisan 2008.

- Katz, Lesley-Anne: “Psychology and The Study of Justice: An Exploration of Socio-Biographic Indicators”, (Çevrimiçi) <<http://wiserweb.wits.ac.za/PDF%20Files/wirs%20-%20katz.PDF>>, 12.08.2009
- Şencan, Hüner: “Personel Motivasyonunda Kapsam Teorileri”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Ders Notu, 2006.
- Tosi, Henry L.
Neal P. Mero: **The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know**, Malden, Mass.:Blackwell Pub., 2003, (çevrimiçi) <http://books.google.com>, 24.04.2009

EKLER

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, Prof. Dr. Cavide Uyargil danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırma, “ücret tatmini” ile “ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı” kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Anket sonuçları başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle herhangi bir şekilde **isminizi veya bölümünüzü belirtmenize gerek yoktur**. Anket sonuçlarının geçerli ve güvenilir olabilmesi için **hiçbir sorunun boş bırakılmaması** gerekmektedir. Lütfen anket boyunca, her bir ifade için, belirtilen kriterler doğrultusunda, kişisel fikirlerinizi en iyi yansıtan ve size en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Feride Feryal BAŞTÜRK
İstanbul Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda, firmanızdaki ücret uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen belirtilen kriterler doğrultusunda, her bir ifade için, kişisel fikirlerinizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<p>Ücretle ilgili...</p> <p>20) kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur</p> <p>21) kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur</p> <p>22) kararlardan etkilenen tüm tarafları göz önünde bulunduran prosedürler mevcuttur</p> <p>23) kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartlar içeren prosedürler mevcuttur</p> <p>24) kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerini dile getirmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur</p> <p>25) kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur</p> <p>26) kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama ve ek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Yöneticim ücretle ilgili...</p> <p>27) aldığı kararlarda astlarının görüşünü dikkate alır</p> <p>28) aldığı kararlarda astlarına karşı tarafı davranmaz</p> <p>29) aldığı kararlar ve uygulamalara ilişkin astlarını zamanında bilgilendirir</p> <p>30) aldığı kararlarda astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır</p> <p>31) aldığı kararlarda bir çalışan olarak astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır</p> <p>32) aldığı kararlarda astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir</p>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<p>Cinsiyetiniz: <input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın</p>					
<p>Medeni Haliniz: <input type="radio"/> Bekar <input type="radio"/> Evli</p>					
<p>Yaşınız: <input type="radio"/> 25'den az <input type="radio"/> 25-34 arası <input type="radio"/> 35-44 <input type="radio"/> 45 ve üzeri</p>					
<p>Eğitiminiz: <input type="radio"/> İlköğretim <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Lisans üstü</p>					
<p>Çalışma Süreniz: <input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> -5 yıl arası <input type="radio"/> -10 yıl arası <input type="radio"/> 10 yıl ve üzeri</p>					
<p>Pozisyonunuz: <input type="radio"/> Yönetsel olmayan <input type="radio"/> Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd., Şef)</p>					
<p>Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.</p>					