



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

### A CONCEPTUAL VIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION

Dilek YÜRÜK\*  
Yasemin BAL\*\*

#### Öz

Günümüzde artan rekabet koşullarında örgütler, ayakta kalabilmek için giderek daha nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri artıkça, sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir. Örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlara nasıl davranıldığı sorunsalı, onların başta adalet algıları olmak üzere bağlılık, güven, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans gibi bir çok tutum ve davranışını etkilemektedir. Örgütlerde işe alım süreçleri, tayin, ücret düzeyi, çalışma şartları, kaynakların dağılımı, ödüllerin dağıtımı, performans değerlendirmesi gibi herhangi bir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamasından kaynaklı adaletsizlik algılamaları sonucunda çalışanlar, motivasyon ve performans kaybına uğrayarak örgüte güven ve bağlılıklarını yitirebilmektedir. Çalışanlar, adaletsizlik algıladıkları zaman, bu adaletsizliğin şiddetine bağlı olarak çalıştıkları kuruma, amirlerine, arkadaşlarına ve tüm örgüte karşı olumsuz bir tutum takınmaktadır. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının verimli ve etkin bir şekilde işleme ve aynı zamanda tüm İKY uygulamalarının, çalışanların örgütsel adalet algılarını destekler nitelikte tasarlanması ve yürütülmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada İKY uygulamalarının fonksiyonları arasında olan personel seçme ve yerleştirme, iş analizi, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme uygulamalarının, çalışanların örgütsel adalet algısının boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısını nasıl etkileyebildiği kavramsal olarak teorik bağlamda ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, İnsan Kaynakları Uygulamaları.

#### Abstract

Today's organizations need more and more qualified manpower to survive in conditions of competition. As employees become more skilled and educated, they are not only contented with demanding better jobs but also anticipate esteem and sincerity in their workplace. The problematique of how organizations behave employees who are their most important source affects many attitudes and behaviors of employees such as commitment, confidence, motivation, organizational citizenship behavior, performance, and especially justice perceptions. In the organizations, Employees can lose their confidence and commitment to their organization by losing their motivation and performance as a result of the perceptions of injustice caused by any human resources management (HRM) practice such as recruitment processes, appointment, wage level, working conditions, resources distribution, awards allocation and performance assessment. When the employees perceive injustice in their organization, they strike a negative attitude towards the institution they work with, their superiors, their friends and the whole organization depending on the severity of this injustice. Therefore, the human resources practices should be processed efficiently and effectively in organizations and also all HRM practices should be designed and executed in a way that supports employees' perceptions of organizational justice.

In this study will address in a theoretical context how the execution of human resources management functions of selection, placement, job analysis, performance evaluation, training, development and remuneration could affect the employee's perception of distributive, procedural and interactional justice within an organization.

**Keywords:** Organizational Justice Perception , Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Human Recourses Practices.

#### GİRİŞ

Adalet kavramının sosyal bilimler alanında incelenmesi çok eskilere (Aristo Plato, Sokrates vd.) dayanmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi alanında incelenmesi yeni bir konudur. Sosyal bilimcilere göre adalet, örgütlerin etkin işleyişi ve çalışanların kişisel tatminleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler için adaletin öneminin anlaşılması yeni bir süreci beraberinde getirerek, adalet aracılığıyla örgütlerdeki çalışan davranışlarını anlayabilmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990, 399).

\* Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, d.ugurluyuruk@gmail.com

\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, yaseminmutlay@gmail.com



Örgütsel adalet kavramının, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni ise, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanmaktadır. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açmaktadır. Çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002, 1092).

İş hayatını, bir örgütün üyesi olarak sürdüren her insan, en az bir defa, kendisinin ya da bir başkasının haksızlığa uğradığına tanıklık etmektedir. Bu iddia, çalışanlar ve onları idare edenler arasındaki mübadele ilişkisine etki eden birçok faktörün, her zaman bir uyum içinde ve herkesin çıkarını aynı anda koruyacak şekilde varolmasının imkânsızlığından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki temel çıkar çatışmasını görmezden gelmek ise mümkün olmamaktadır (Aksoy, 2017,69).

### 1.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Adalet kavramının farklı tanımlarına baktığımızda; Ulpian adalet kavramını, herkese kendi payına düşeni vermek konusunda sonsuz ve sürekli olarak çaba harcanması olarak açıklarken; Grotius, söze bağlılık olarak değerlendirmiştir. Alman filozof Kant ise, adaletle ilgili üç ilkeye dikkat çekmiştir. Şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver olarak açıklamıştır (Güriz, 1994, 14). Konovsky ise adaleti, sosyal örgütlerin ilk erdemi olarak tanımlanmış ve iki temel ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bu ilkelerden ilki, her bireyin bireysel özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği ile ilgili iken; diğeri ise, herkese eşit fırsatların tanınması gerektiği ile ilgilidir. (Konovsky, 2000, 490).

Cihangiroğlu ise araştırmasında adaleti gösteren unsurları eşitlik, karşılıklık ve rasyonellik olarak ifade edilmiştir (Cihangiroğlu, 2010, 197).

Eşitlik unsuru; adalet kavramı ile yakından ilişkili gibi görünse de içerik olarak farklılıklar göstermektedir. Herkese eşit davranmak veya eşit ücret ödemek adaletli bir uygulama olmayacaktır (Güriz, 1994, 23). Çünkü her çalışanın aldığı eğitim, yaptığı iş, bulunduğu pozisyon, üstlendiği sorumluluk, sağladığı katkı vb. değişiklik göstereceğinden, farklı ücretlendirilmeyi gerekli kılmaktadır. Fakat aynı özelliklere sahip, aynı işi yapan kişilere haklı olmayan sebeplerden dolayı verilen farklı ücret ve uygulamaların adil bir davranış olmayacağı savunulmaktadır (Cihangiroğlu, 2010, 197). Bu noktada eşitlik "mutlak eşitlik" ve "nisbi eşitlik" olarak ifade edilmekle birlikte; mutlak eşitlik, hiçbir ayırım gözetmeksizin herkese eşit hak ve pay vermek olarak tanımlanırken; nisbi ya da görelî eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınması ve ona göre hareket edilmesi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1994, 128).

Karşılıklık unsuru; ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkilerin bir takas ilişkisine dayanması olarak ifade edilmektedir. Bu unsura göre alınan ve verilen her ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olması gerekmektedir. Bu denkliğin sağlanamaması durumunda, bir tarafın, diğer tarafı istismar etmesinin kaçınılmaz olacağı ifade edilmektedir. Çalışanlara emeğinin karşılığı verildiğinde adil davranıldığı söylenebilir. Ancak karşılıklılık unsurunda, adaletin nasıl algılandığı, bu kavrama göreceli bir özellik katmaktadır (Vroom, 1964, 170).

Rasyonellik unsuru; şahsi değerlendirmeler yerine akılcı bilgilere dayalı olarak karar verme ve davranış sergilemeyi ifade etmekle birlikte; adalet kavramı açısından bakıldığında yapılacak olan davranış veya uygulamanın belli kurallar çerçevesi içerisinde önceden tespit edilmesi olarak karşılık bulmaktadır (Güriz, 1994, 11). Bir başka ifadeyle rasyonellik unsuru, keyfiliğe karşıtlığı ifade etmektedir. Örneğin; çalışanın ücretinin ve ücret artış kurallarının önceden belirlenmiş ilkeler dahilinde, işverenin keyfi olarak bir saptama yapmasının ve istediği zaman ücreti artırması, istemediğinde artırmaması şeklindeki davranışların önüne geçilmesi, adaletin algısını etkilemektedir (Çakır, 2006, 33).

Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar incelendiğinde, boyutlarına ilişkin olarak iki farklı sınıflandırma dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden farklı üç boyut olarak ele alınmıştır. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadırlar.

Bies ve Moag'ın aksine Cropanzano & Greenberg (1997), etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılamayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almışlardır. Diğer bir sınıflandırma ise, etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak görmektedir. Örgütsel adaletle ilgili olarak iki türde sınıflandırma yapan bu görüşe göre



dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki adalet türünden bahsedilmektedir (Masterson vd.,2000,739).

Etkileşimsel adalet boyutu her ne kadar prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınsa da, genel olarak birbirinden bağımsız farklı boyutlar oldukları kabul edilmiştir. Yapılan çalışmalar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir. (Cohen-Charash ve Spector, 2001, 278). Clemmer and Schneider (1996) yapmış oldukları araştırma ile örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç boyutu olduğu sonucuna varmışlardır (Martinezur ve diğerleri, 2006).

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi teorisyenlerle başlamış, ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımını konusu 1960 ve 1970'lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005, 112). Örgütsel adalet kavramının ortaya atılmasından günümüze kadar çok sayıda teori ileri sürülmüş ve örgütsel adalet kavramı süreç içerisinde genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle, birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri iki bağımsız boyut olarak sınıflandırmaktadır. "Reaktif-Proaktif" ve "İçerik-Süreç" olarak kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1987, 10).

Tablo 1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

	<i>İçerik Boyutu</i>	<i>Süreç Boyutu</i>
<i>Reaktif Boyutu</i>	Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965'den aktaran Greenberg,1987:10)	Reaktif- Süreç Teorileri Örnek:Prosedür Adaleti Teorisi ( Thibaut ve Walker, 1975'den aktaran Greenberg,1987:10)
<i>Proaktif Boyutu</i>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980'den aktaran Greenberg,1987:10)	Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi(Levental,Karuz&Fry, 1980'den aktaran Greenberg,1987:10)

Tabloda yer alan teoriler, örgütsel adaletin boyutları ile ilişkilendirilerek açıklanacağı için bu kısımda teorilerin detaylarına yer verilmemiştir.

Literatürde örgütsel adalet, yaygın olarak kullanılan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut olarak ele alınmaktadır. Dağıtım adaleti; çıktıların dağılımındaki algılanan adalet, prosedür adaleti; bu çıktıları belirlemek için kullanılan prosedürlerin algılanan adaleti ile etkileşim adaleti ise prosedür ve çıktıları açıklayan süreçte kullanılan iletişimin algılanan adaletidir (Greenberg ve diğerleri, 2007).

### 1.1.Dağıtımsal Adalet

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimci, siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikolog dağıtım problemi ile ilgilenerek ilk çalışmalarında "kazanımların adilliği" yani dağıtım adaleti konusunu incelemişlerdir( Özmen, 2007, 21).

Organizasyon içinde bireyler, iş yerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres, performans ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algı geliştirmektedirler (Özdevecioğlu, 2004, 185). Yöneticilerin dağıtımsal adaleti uygulamaları, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaları, adalet algısını desteklemektedir (İşcan ve Sayın, 2011).

Dağıtım adaletine ilk önemli katkısı, Görelî Yoksunluk Teorisiyle Stouffer ve arkadaşları yapmıştır (Greenberg, 1987, 12). Görelî Yoksunluk Teorisi bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir. (Cropanzano ve Randall, 1993'den aktaran Irak, 2004,13). Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen bu teoriye göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar elde ettikleri kazanımlarını üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise bireyde yoksunluk hissine sebep olmaktadır. Görelî yoksunluk teorisine göre dezavantajlı durumda olan birey kendisinden üst düzeydeki kişilerle karşılaştırma yapmaktadır. (Douglas ve Levine, 1992, 303-304).



Bir diğer dağıtım adaleti teorisi olan Homans (1961)'ın "Sosyal Mübadele Teorisi", dağıtımda, eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006, 35).

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki kuram olarak da ifade edilen Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisinde ise; bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yakalayıp yakalayamadıkları ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. (Adams 1965'den aktaran Irak, 2004, 28). Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini, ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplamaktadır. Burada ikinci kişi "diğer kişi" olarak adlandırılmakla birlikte eğer kişi, kendi oranının diğer kişiden daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayabilir. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlanmakta ve bunun sonucunda oluşan eşitsizlik duygusunun gerilim yaratacağı öngörülmektedir. Eğer kişi diğer kişiden daha az ücretlendiriliyor ise bu durumda, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yapılarak eşitliğin sağlanması beklenmektedir (Vecihho'den aktaran Şenay Yürür, 2005).

Dağıtım adaleti kapsamında incelenen diğer model Leventhal'in "Adalet Yargı Modeli"dir. Adams'ın Eşitlik Teorisinden farklı olarak bu model örgütteki çalışanların kazanımlarının adil olup olmadığını sadece eşitlik kuralına göre değerlendirmeyip, içinde buldukları koşullara göre farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerine odaklanmaktadır (Chan, 2000, 73).

Son olarak diğer bir dağıtım adaleti teorisi de, Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Bu Teori kapsamında adaletin, daha çok motivasyon yönü ele alınmıştır. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi çalışanların, adalet arayışları, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner göre mistik bir hayal olarak ifade edilmektedir. Lerner'in bu teorisine göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke açıklanabilir (Chan, 2000, 73):

- Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmasını ifade etmektedir.
- Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların her koşulda eşit yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların çalışanların katkılarına orantılı olarak yapılmasını ifade etmektedir
- Marksist adalet ilkesi: Dağıtımların yapılmasında bireylerin ihtiyaçlarının öncelikli olmasını vurgulamaktadır.

Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmektedir. Bununla birlikte diğer araştırmalar, bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtım adaletini prosedür adaleti kavramına yaklaştırmaktadır (Cropanzano vd., 2001, 123).

### 1.2. Prosedürel Adalet

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar ilerledikçe, bireylerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin diğer bir önemli yönü olan prosedürel adalet keşfedilmiştir (Irak, 2004, 29).

Prosedürel adalet dağıtım kararının uygulanması sırasında kullanılan uygulamalarla ilgilenmektedir. Prosedürel adalet çalışanların örgüte sağladıkları katma değer karşısında elde ettikleri kazanımın sonuçlarıyla değil bu kazanımların dağıtımında kullanılan ve dağıtımla sonuçlanan süreçleri ve bu süreçte kullanılan metot ve yöntemlerin çalışanlarca ne derece adaletli olduğunu açıklamaktadır. (Beugre'den aktaran Küçükemşen, 2015, 33).

1975 yılında Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen "İşlemsel Adalet Kuramı", prosedürel adalet araştırmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu modele göre, kişiler temelinde elde ettikleri kazanımlarla ilgilenir ve elde edilen bu kazanımların belirlenme sürecinde kontrol sahibi olmak isterler. Bu modele göre, kişilerin elde ettikleri bu kazanımlar olumsuz dahi olsa, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978, 546).

Dağıtım Tercihi Teorisi ise dağıtımsal adalet ile ilgili modeller kısmında da yer verdiğimiz Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelinin bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşün temsilcileri Leventhal, Kruza ve Fry'dır. Bir çalışan, adaleti elde edebilmek için hangi prosedürleri kullanacağını belirlemek istemektedir. Bu nedenle çalışanlar, dağıtım prosedürlerini kendisi için değerli olan



amaçların kazanılmasına yardım ettiklerinde tercih etmektedirler. Özellikle, bu teori çalışanların, bazı prosedür ve amaçlara ulaşmada farklı bir şekilde beklenti içinde olduklarını ifade ederken, istenilen amaçlara ulaşılmasında yardımcı olması beklenen prosedürlerin ise en çok tercih edilen prosedür olduğunu ileri sürmektedir (Greenberg, 1987, 14-15).

### 1.3.Etkileşimsel Adalet

Dağıtım ve prosedürel adalet ile ilgili ilk çalışmalarda adaletin sosyal boyutu göz ardı edilmiştir. Bu eksikliğin fark edilmesi ile birlikte adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapan "etkileşim adaleti" kavramı ortaya çıkmıştır (Cüce vd.,2013, 5-6). Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan etkileşim adaleti, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Cohen-Charash, Spector, 2001, 279).

Folger ve Bies ise, etkileşimsel adalet kavramını yönetsel sorumluluk kavramı ile birlikte açıklamaktadır. Bu kavram, çalışanların bakış açılarına gerekli ilgiyi gösterme, herhangi bir durumda oluşabilecek önyargıyı engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, alınan kararlardan sonra geri bildirim sağlama, karar için neden gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nezaketli ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır(Folger vd.,1989,79-90).

## 2.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan unsurunun bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için en değerli stratejik kaynak olduğu konusunda son zamanlarda yaygınlaşmış olan bir yargı bulunmaktadır. Stratejik yönetimde kaynak temelli yaklaşım paradigmasının yaygınlaşmasıyla birlikte değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez kaynaklara olan ihtiyaç her zamankinden daha fazla olmuştur. İnsan, bu bağlamda stratejik bir kaynak olarak son derece önemli hale gelmiştir (Huselid, 1995; Becker ve Gerhart, 1996'den aktaran Aybas, 2014, 36).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları;

- Tüm çalışanlardan üst düzey performans almalarına ve kapasitelerini ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olmak,
- Çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye ikna etmek,
- İnsan kaynaklarını örgütsel hedeflere ulaşmak için optimum düzeyde kullanmak,
- Çalışanların kariyer beklentilerini ve gelişimini sağlamak,
- Örgütsel planları ve insan kaynakları yönetiminin stratejilerini birleştirmek ve bunun için kurum kültürünü oluşturmak ve sürdürmek,
- Yaratıcılık ve enerjiyi teşvik eden bir çalışma ortamı sunmak,
- Yenilik, ekip çalışması ve toplam kalite anlayışını benimseyen çalışma koşulları yaratmak,
- Öğrenme organizasyonuna ulaşmak için esnekliğini teşvik etmektir(Barutçugil'den aktaran Aray 2008, 4).

### 2.1. Personel Seçme ve Yerleştirme

Personel seçme sürecinde sadece örgüt adayı seçmez; aynı zamanda aday da örgütü seçer. İki yönlü bir süreç olan personel seçiminde örgütler, ihtiyaç duydukları personele kendisini ulaştıracak yollar ve bunlar arasından amaçlarına en uygun adayları seçmek için kullanacakları araçların yanı sıra, bu tür araçların başvuranlara örgüte ilişkin aktarılan bilgilerin ne kadar adil algılandığını da dikkate almalıdır.

Schuler'in sosyal geçerlilik modeli, personel seçme ve yerleştirme alanında örgütsel adalet çalışmasının temellerini oluşturması açısından önemlidir. Schuler'in bu modeline göre, seçim prosedürlerinin sosyal geçerliliğini etkileyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- Başvuranın iş gerekleri ve örgüt hakkında aldığı bilgi
- Başvuranın seçim prosedürü ya da karar alma sürecinde kontrol ya da katılımının derecesi
- Seçim prosedürünün şeffaflığı
- Seçim sonuçlarına ilişkin geri bildirimdir(Derous'dan aktaran Yılmaz, 2004, 70).

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde örgütsel adalet algısının aday havuzları oluşturulmasında önemli etkisi bulunmaktadır. Olumsuz adalet algısı ileride yararlanılabilecek nitelikli adayların, havuzu terk etmesine neden olabilmektedir. Personel temin ve seçim sürecinin aynı zamanda bir halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyeti olmasının yanı sıra aynı zamanda bir itibar yönetimi faaliyetidir. Bunun nedeni, süreçte yaratılan izlenimlerin sadece kişinin iş tercihi ile sınırlı kalmayıp onun tüketimine ve hatta anlattıkları yolu ile bir nevi kelebek etkisi göstererek üçüncü kişilere sıçramasıdır. Kişi, seçim sürecindeki olumsuz deneyimleri nedeniyle, örgütün ürün veya hizmetlerini kullanmaktan da vazgeçebilmektedir. Kaynağı



inanırlık ve güvenilirlik olan, kazanılması uzun zaman alan kurumsal itibarın kaybedilmesi, tutarsız eylem ve söylemlerle kısa sürede gerçekleşebilmektedir. Sık sık işgören arayan örgüt imajının toplumda oluşması, örgüte karşı olan güven ve itibarı sarsmakta, örgütte çalışmaya karşı şüpheler oluşmaktadır (Karabaşoğlu, 2007, 340-341).

## 2.2. İş Analizi

İş analizi, işleri ve onları gerçekleştirmek için gerekli olan insan davranışlarını ayrıntılı bir şekilde tanımlamak için kullanılan bir yöntemdir (Spector, 2003, 54).

İşletmeler, iş analizinden birçok alanda yararlanmaktadır. İş analizlerinde işletmelerde hangi işlerin yapıldığına dair özetler çıkarılır. Bunlara iş tanımları denir. Bu işleri yapabilmek için çalışanlarda bulunması gereken özelliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri ortaya çıkar. İş analizleri; iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için temel oluşturduğundan yeni işe alınacak kişilerle yapılan görüşmelerde personel seçiminde yararlıdır. Ayrıca o işi yapan çalışanlar için açılacak eğitim programlarında işin gerektirdiği niteliklerin geliştirilmesine çalışılır. İş analizleri çeşitli testlerin geliştirilmesinde de yararlıdır. Performans değerlendirilmesinde iş analizleri başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. İş analizi, iş değerlemesine esas teşkil etmek üzere hazırlanıyorsa işletmedeki maaş, ücret, pirim, tazminat gibi ödemelerle ilgili kararlara yardımcı olur (Yüksel, 2007, 82).

## 2.3. Performans Değerlendirme

Adalet, örgütün etkili bir şekilde işlemesi ve performans değerlendirmenin etkili olabilmesi için örgütte gerçekleştirilmesi gerekli olan bir değerdir. Çalışanların sisteme bakış açısını dikkate alan örgütsel adalet; performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların bakış açılarının dikkate alınmadığı performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar tarafından kabul edilmeyecek ve iş tatminlerinde düşüklük ve yönetime karşı güvensizlik yaratacaktır. Bu nedenle işgörenlerin performanslarının değerlendirildiği değerlendirme sisteminin adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları, performans değerlendirme sisteminin başarısı açısından önemlidir (Erel, 1997, 293)

Performans değerlendirme sistemlerinde dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin önemli olmasının nedeni; çalışanların sadece elde ettikleri çıktılara göre değil (dağıtım adaleti), aynı zamanda bu dağıtım kararları verilirken kullanılan prosedürlere ve bunların kendilerine nasıl iletildiğine de dikkat etmelerinden ileri gelmektedir (Yılmaz, 2004, 105).

## 2.4. Eğitim ve Geliştirme

Schuler (1998), bir örgütte eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, örgüt değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması ve örgüt çalışanlarına sürekli öğrenme kültürünün yaratılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler'den aktaran Akın, 2012, 92)

İKY'de önemli bir rol oynayan eğitim ve geliştirme faktörü, çalışanların yeni teknolojilerle çalışabilmeleri için önemli bir araç olarak hizmet etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanlara organizasyon içinde yeni teknolojiler tanıttıldıktan sonra gelecekteki pozisyonları için daha iyi hazırlanmalarını sağlamaktadır. Bu tür ihtiyaçlar, küreselleşmeden dolayı hızlı bir şekilde ortaya çıkan teknolojik ilerlemeler nedeniyle ortaya çıkacaktır. Eğitim, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırmak için de önemli bir araç olmakla birlikte; verilen eğitimler sayesinde kalitenin iyileştiği, iş kazalarının sayısı azaldığı ve iş güvenliğinin geliştiği kaydedilmiştir (Bayraktaroğlu, 2008, 77).

## 2.5. Ücret Yönetimi

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. 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. Diğer ise, örgüt içindeki farklı ücretlerdir. Çalışanların ücret tatmini, iş tatminlerini ve dolayısı ile işe ve işyerine karşı tutum ve davranışlarını da etkileyeceğinden, yöneticilerin ücret konusunda eşit ve adil olması gerekmektedir (Eronat, 2004, 16-17).

Ücretlendirmenin adillğine dair algının oluşmasında, çalışanların temelde üç başvuru noktası bulunmaktadır. İlk olarak içsel denklikte kişi aynı örgütte çalışan diğerlerinin ücretleriyle kendi aldığı ücret arasında kıyaslama yapmaktadır. İkinci olarak dışsal denklikte, çalışanlar diğer örgütlerde çalışanların aldıkları ücretlerle kıyaslama yapmaktadırlar. Son olarak kişisel denklik ise, bireyin kendi katkıları, ürünleri



veya geçmiş tecrübelerine dayalı olarak kıyaslama yapmaktadır. Dışsal denkliğin sağlanması piyasa ücret araştırması yoluyla başlatılabilirken, içsel denklik etkili bir iş değerlendirme çalışması ile başlayabilir (Aksoy, 2017, 12).

Ücret adaleti algısı hem dağıtımsal adalete, hem de prosedürel adalete bağlıdır. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olup olmadığına dair bir algı geliştirirken aldıkları ücret miktarı ile olduğu kadar, ücret miktarının nasıl belirlendiği ile de ilgilenirler (Folger ve Konovsky, 1989). Folger ve Konovsky (1989), prosedürel adaletin dağıtımsal adalete göre, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumlarının daha iyi bir göstergesi olduğunu ve prosedürel adaletle ücret tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, prosedürel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığını ve yönetime olan güvenlerini artırdığı saptanmıştır (Cropanzano vd.'den aktaran Çakır, 2006, 121).

## SONUÇ

Çalışanların isteklerinin ve örgütten beklentilerinin karşılanması onların motivasyonunu artıran faktörlerin başında gelmektedir. Bu istekler ve beklentiler ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların dağıtımının adil olması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanması ve bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların buldukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

Bir örgütte İKY uygulamalarının adil olması sonucunda, çalışanlar adil kazanımlar elde etmekte, adil prosedürlerle değerlendirilmekte ve prosedürleri uygulamakla yükümlü olan kişiler kendilerine adil davranmaktadır. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında, personel seçme ve yerleştirmede adil araçlar kullanması, iş analizleri ile işin gereklerinin ve tanımının doğru belirlenmesi, performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların sisteme bakış açısını dikkate alması, eğitim geliştirmede çalışanların bilgi eksikliği olduğu noktalara öncelik verilmesi ve ücret belirlerken nasıl ve neye göre belirlendiğinin çalışanlarla paylaşılması gibi konular önem arz etmektedir. Örgütlerin adalete öncelik vermeleri çalışanların örgütte kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütsel adalet algısının oluşmasına; bu da örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyonda artış gibi bir çok alanda olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir.

Çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet İKY uygulamaları ile ilişkilendirilerek kavramsal olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın örgütsel adalet konusu ve İKY uygulamaları ile ilgili yapılacak farklı araştırmalara kavramsal açıdan yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, Beyhan (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme*. in: Sosyo Ekonomik Stratejiler II: İşletme, Haşit, G., Çiftçi, H., Merter, M., E., Eds., IJOPEC Publication Limited, London : 68-84
- Aray, Selin Toy (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aybas, Meryem (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Özden.H.E. Erdost Çolak (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.2, S.2, s. 85-114
- Bayraktaroglu, Serkan. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Beugre, Constant D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, c.13, S.7, s. 1091-1104.
- Chan, Marjorie (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *International Journal of Organizational Analysis*, c. 8, S.1, s.68-88.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta- Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, c.86 S.2, s.278-321
- Cüce, Haşim, Semra Güney, Özge Tayfur (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.31, S.1, s. 1-30
- Çakır, Özlem (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Ali Yılmaz (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c.10, S.19, s. 195-213
- Cowherd, Douglas M., David I. Levine. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, c. 37. S. 2, s. 302-320.
- Erdoğan, İlhan (1994). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul.
- Erel, Derya (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c.52, S.1, s.287-298.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Folger, R. ve Bies, R.J. (1989). Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, S.2, s. 79-90.



- Güriz, Adnan (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Greenberg, Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, c. 12, S. 1, s. 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, c.16, S.2,s.399-432
- Greenberg, J., Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. c.102, S.1, s.22-41.
- Irak, D. Uysal (2004). *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu*. *Türk Psikolojileri Yazuları* c.7, S.13, s. 25-43.
- İşcan, Ö. Faruk, ve Sayın, Ufuk (2011). Örgütlerde Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.24, s.4: 195-216
- Karabaşoğlu, S. (2007). İnsan Kaynaklarının iki Ucu: İşgören Bulma, Seçme, Yerleştirme, Personel Değerleme ve Halkla İlişkiler Bağlantısı. Yıldız Dilek Ertürk (Ed.), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* içinde (s.330-343). Ankara: Nobel
- Konovsky, Mary A., Pugh, S. Douglas 2007. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, c.37, S.3, s. 656-669.
- Küçükemşen, Ercan (2015) *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., Moliner, C. (2006). Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, c.36, S.1, s. 100-119.
- Masterson, Suzanne S., Lewis, Kyle, Goldman, Barry M., Taylor, M. Suzan (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, c.43, S.4 , s.738-748
- Ömür, N. T. Özmen, Arbak, Yasemin, Özer, P. Süral (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, c. 7, S. 1,s. 17-33
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, c.59 , S.3, s. 181-202.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Thibaut, J., Laurens Walker (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, c.66, S.54, s. 541-566.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yılmaz, Gözde (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Öznur (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yürür, Şenay (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.