

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi

Rıza DEMİR^a

İstanbul Üniversitesi

Ahmet Cevat ACAR^b

İstanbul Üniversitesi

Öz

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi olan "ücret yönetimi" ile hedeflenen amaçlara ulaşmak için ücretlemeyle ilgili yöntemlerin ve sistemlerin işgörenlerce "adil" olarak algılanması önemli bir husustur. Nitekim, iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik vb. pek çok değişkenle ilişkili olan "örgütsel adalet" algısı, büyük ölçüde ücretlemeye yönelik uygulamalara ve ödenen ücretlere göre şekillenmektedir. Bu durumda kişilerin ücretlerinin; yaptıkları işe, performanslarına ve piyasa şartlarına göre adil şekilde belirlenebileceği sistemlerin kurulması ve işletilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte ülkemizde ücretleme konusunun alan yazında ve uygulamada hak ettiği ilgiyi görmediği ve dolayısıyla iş ahlakı açısından uygun, adil bir ücretlemenin sistematik olarak nasıl yapılabileceği konusunda belirsizliğin olduğu söylenebilir. Bu eksiklikten hareketle çalışmada işgörenler tarafından "adil" ve "ahlaki" olarak algılanacak bir ücret yönetimi sisteminin nasıl olması gerektiği, ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı bağlamında sistematik olarak ve bir süreç doğrultusunda tartışılmıştır. Bunun yanında çalışmanın, kişilerin örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemine yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek sistematik bir derleme türünde olduğu söylenebilir. Konuyla ilgili literatürün yetkin bir biçimde analiz edildiği çalışmanın sonucunda, ahlaki açıdan uygun adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için işletmelerin kanunlara uygun ve adil ücret amaçları ve politikaları oluşturması; iş değerlendirme, piyasa ücret araştırması ve performansa dayalı ücret gibi bilimsel ve objektif yöntemlerden yararlanması; çalışanlarla iletişim, taleplerin ve itirazların yönetimi ve karar verme sürecine katılımın sağlanması gibi konulara önem vermesi gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Ücret, Ücret Yönetimi Sistemi, Ücret Adaleti, İş Ahlakı, İş Ahlakı İlkeleri.

a *Sorumlu Yazar:* Dr. Rıza DEMİR İşletme alanında öğretim elemanıdır. Çalışma alanları arasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konuları bulunmaktadır. *İletişim:* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Avcılar Yerleşkesi 34320 Avcılar, İstanbul. Elektronik posta: rdemir@istanbul.edu.tr

b Dr. Ahmet Cevat ACAR İşletme alanında profesördür. Ayrıca Türkiye Bilimler Akademisi başkanıdır. *İletişim:* Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı, Piyade Sokak No: 27 06690 Çankaya, Ankara. Elektronik posta: acar@tuba.gov.tr

“Morality” – “Moral” kelimeleri Latince “mos” kelimesinden türetilmiş olmakla birlikte İngilizcede ve Almancada ahlak kavramını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Türkçede kullanılan ahlak kelimesi ise etimolojik açıdan Arapça bir kelime olan ve “huylar, seciyeler, mizaçlar, âdetler, karakterler, alışkanlıklar” manasına gelen “hulk” (huluk) ve yine Arapça bir kelime olan ve “yaratılmış veya yaratıklar, halk veya toplum” anlamına gelen “hılk” kelimelerinden türemiştir (Seyyar ve Öz, 2007, s. 16). Ahlak sözlükte, insanın davranış tarzı, tutum ve tavrı, bir cemiyette makbul ve iyi sayılan davranış kuralları olarak tanımlanmaktadır (Yeğin, Badıllı, İsmail ve Çalım, 1997, s. 31).

İngilizcede ve Almancada ahlak kelimesinin karşılığı olarak kullanılan “etik” kelimesi ise köken itibarıyla Yunanca “ethos”dan gelmektedir. Yabancı literatürde “ethic” ahlak sistemini ifade ederken “ethics” ahlak bilimi, törebilim olarak kabul edilmektedir (Keyder, Tileylioğlu ve Oran, 2008, s. 99).

Ahlaki sistematik biçimde inceleyen bilim dalı, felsefenin bir dalı olan etikdir. Ahlak felsefesi olarak tanımlanan etik bu anlamda, “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran, bireyle ya da gruplarla ilgili davranış prensipleri üzerine yoğunlaşan bir disiplin ya da ahlaki ilkeler ve değerler setidir (Duska, 2007, s. 3; Gökçegöz, 2002, s. 2; Kirel, 2000, s. 4; Zimmerli, Richter ve Holzinger, 2007, s. 13). Ahlak iyi ve kötü davranışlarla ilgili prensiplerle ilgilenirken etik, doğru davranış prensipleriyle uyum içinde geliştirilen ve aynı zamanda karakter özellikleri olan dürüstlük, doğruluk gibi ahlaki değerleri ifade etmektedir (Adelman, 1991, s. 665).

Kişilerin ahlaki tutumlarını; neyin iyi, doğru, kötü ya da yanlış olduğuna yönelik değerleri, inançları, düşünceleri, duyguları ve davranış eğilimleri şekillendirmektedir. İyiye ve kötüye ilişkin ahlaki normları tek bir faktöre ya da kaynağa dayalı olarak açıklamak oldukça zordur. 2008 yılında yapılan bir araştırmada ahlaki davranışların oluşumunda etkili olan faktörlerin sırasıyla aile, yönetici, patron, iş çevresi, sosyal çevre, kazancı artırma fikri, müşteri kaybetme korkusu, dinî inanç, öğretim kurumları, yasalar, şirketin yazılı kuralları, gelenekler ve medya olduğu belirlenmiştir (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2008). Bununla birlikte ahlaki normların ve davranışların evrensel ya da göreceli olup olma-

diğına yönelik tartışmalar da söz konusudur. Evrenselci görüş iyiye ve kötüye ilişkin normların her yerde ve zamanda geçerli olduğunu ileri sürerken ahlaki görecelik, ahlakın farklı kültürel ve toplumsal durumlara göre değişeceğini savunmaktadır (Acar, 2009a, s. 360). Bir üçüncü görüş ise bazı ahlaki normların ve davranışların evrensel, bazılarının ise durumsal nitelikte olabileceğini ifade etmektedir. Sonuç olarak ahlaki tutumların ve davranışların, başta akıl ve vicdan gibi kişisel özelliklerden ve dinden kaynaklandığı, sosyal çevre (aile, iş arkadaşları, arkadaşlar, işveren, toplum) ve yapı unsurlarının (yasalar, işletme, eğitim) da ahlaki şekillendirdiği söylenebilir.

İş ahlakı, belli bir alanda işin yürütümü ve uygulanması sırasında yararlı görülen kurallar ve davranış şekilleri olarak tanımlanabileceği gibi bütün iş ilişkilerinde dürüstlüğü, güvenin, saygının ön plana çıkarılması ve adil davranılması olarak da ifade edilebilmektedir (Gök, 2008, s. 7). Mal satın alınan şirketlerden birinin pahalı tatil hediyesinin kabul edilip edilmeyeceği ya da müşteriye gerçekten ihtiyacı olan ürünün mü yoksa daha fazla komisyon getirecek ürünün mü satılacağı iş yaşamında sıkça karşılaşılan başlıca ahlaki ikilemler olarak belirtilebilir (Tierney, 1997, s. 20).

İş ahlakı, özellikle son dönemde yönetim yazınında ve iş hayatında daha sıkça ilgilendirilen bir konu hâline gelmiştir. Konuya yönelik ilginin artması, sosyoekonomik değişimler, iş hayatında ve yönetim yaklaşımlarında “egemen değer, ilke, norm ve kurallar”daki gelişmeler/değişimler bağlamında ele alınabilir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan sosyoekonomik koşullara bağlı olarak, çalışmaya ve iktisada yönelik olguların sistematik olarak ele alınması sonucu ortaya çıkan iktisat, işletme ve yönetim gibi “bilim disiplinleri”, egemen “modern-pozitivist” anlayışın da etkisiyle, öncelikle pragmatik ve rasyonalist bir yaklaşımla, ekonomik-teknolojik ve yasal “zorunluluklar”la ilişkin inceleme, tanımlama ve çözüm önerileri üzerinde yoğunlaşmıştır. “Geleneksel/bilimsel/meکانistik” diye adlandırılan yaklaşımlar bağlamında, tüm söylenebileceklerin söylendiğinin, yapılacak olanların yapıldığının anlaşıldığı; iş hayatıyla ilgili sorunların çözümünde “mekani(sti)k/kapalı sistem” yaklaşımların yeterli olmadığını anlaşılmasıyla, içinde bulunulan çevrenin ve toplumun “taleplerini karşılamanın önemini” vurgulayan “sosyal sorumluluk” anlayışı ortaya çıkmıştır. Daha sonra ise uyulması

konusunda somut/maddi yaptırım desteğinin ve aktif bir sosyal talebin varlığının gerekli olmadığı “ahlaki” yaklaşımın; iş, meslek, işletme hayatında öne çıktığı söylenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, tarihsel süreç içinde ekonomi, iş ve yönetim alanlarında her zaman “uyulması gereken/önerilen kurallar”ın olduğu ve bunların; (a) ekonomik-teknolojik-yasal zorunluluklar, (b) çevresel/toplumsal talebe bağlı “sosyal sorumluluklar” ve (c) somut bir zorunluluk ve talep olmasa da “uyulması isteğe bağlı ahlaki ilkeler” şeklinde bir seyir izlediği söylenebilir (Acar, 2009a, s. 373). Buna göre; iş/işletme/yönetim alanında ahlak veya etik, sözü edilen sürecin bir bakıma son evresini oluşturmaktadır.

Geniş anlamda “çalışma hayatına ilişkin ahlak olarak” tanımlanabilecek iş ahlakında, işten ve ahlaktan hangisine öncelik verileceğine göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre ahlak yönünden işe bakılabileceği gibi iş yönünden ahlak konusu da incelenebilir (Acar, 2009a, s. 353).

“Ahlak açısından iş” yaklaşımı çerçevesinde iş ahlakı, uygulamalı ahlakın son yıllarda ortaya çıkan alt dallarından biri olarak tanımlanabilir. Bu açıdan iş ahlakı, iş hayatını disipline ederken ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilmekte ve ahlaki standartların işletme politikaları, kurumlar ve davranışlar üzerinde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede ahlaki davranış genellikle faydacılık (davranışların çok sayıda kişinin yararına, az sayıda kişinin zararına olması), ahlakilik (kararlar alınırken güvenilirlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü gibi hususlara dikkat edilmesi), adalet (alınan kararlar sonucu elde edilecek faydanın ve zararların bireyler ve gruplar arasında eşit/adil dağıtılması), kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, babacanlık, zarar vermeme, doğruluk/dürüstlük, kanuna uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkelerin dönüşümü olarak açıklanmakta ve işyerlerinde bu ilkelerin, davranışların, rollerin ve politika prosedürlerinin oluşturulması ve kullanımı ile tesis edilebilmektedir (Acar, 2009a, s. 356; Kurtuluş, 2007, s. 740; McNamara, 2003).

“İş (yönetim) açısından ahlak” yaklaşımı çerçevesinde ise, genellikle işletmeye ve paydaşlara sağlanacak yararlar odaklanıldığı söylenebilir. İşi önceleyen yaklaşımla iş ahlakı, 1960’larda başlayan sosyal sorumluluk hareketi ile önce bir yönetim konusu, sonra da disiplini hâline gelmiştir. 1974 yılında Amerika Kansas Üniversitesi’nde yapılan bir konferans ile iş ahlakının akademik bir

disiplin olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı yıllarda Avustralya, iş ahlakı ile ilgili kavramları yasalarına koymaya çalışan ilk ülke olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iş ahlakı konusunun 1980'lerden 1990'lara kadar olan dönemde akademik bir çerçevede ele alınmadığı söylenebilir (Svensson ve Wood, 2008, s. 304). Ayrıca uzun bir dönem iş ahlakı konusunun, kâr maksimizasyonu ve işletmenin çıkarlarının önemszenmesi gibi nedenlerle bireyler ve işletmeler tarafından tam olarak benimsenmediği de görülmektedir (Kurtuluş, 2007, s. 743). Günümüzde ise işletmeler etik kodlar oluşturarak ve etik denetimler yaparak iş ahlakını bir yönetim konusu olarak görmektedir. Örneğin insan kaynakları yönetimi sistemlerinin oluşturulması ve işletilmesinde, kanuni yükümlülükler uymanın ötesinde genellikle iş ahlakına yönelik etik kodlar ya da ilkeler dikkate alınmaktadır (Akşit, 2008, s. 92). İnsan kaynakları yönetiminin, ahlaki ilkelerin geliştirilmesi ve dengeli bir şekilde uygulanmasından, işgörenden doğru ve adil şekilde seçilmelerinden, işe yerleştirilmelerinden, eğitilmelerinden, performanslarının değerlendirilmesinden, ücretlendirilmesinden ve güvenliklerinin sağlanmasından sorumlu işletmenin temel bir fonksiyonu olduğu söylenebilir (Weaver ve Trevino, 2001, s. 130).

Sadece işle ilgili uygulamalarla değil, bunlara ilişkin normlarla, değerlerle ve anlamlarla da ilgilenen iş ahlakının üzerinde durduğu temel konulardan birisi, temel işgören hakkıdır. İşgörenden temel haklarından birinin de ücret olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş ahlakı yönünden incelenmesi gereken konular arasında işgörenden ücretlendirilmelerinin de olduğu söylenebilir. Çalışanların tek/temel gelir kaynağı, işletmelerin de önemli bir maliyet unsuru olan ücretlerin iki tarafı da tatmin eder biçimde yönetilmesinde; adalet, faydacılık, ahlakilik, kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, doğruluk/dürüstlük, kanaat uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkeler son derece önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte genelde maliyetleri minimize eden ücret düzeyini amaçlayarak politikalarını bu doğrultuda belirlemeye çalışan işletmelerin, ücret konusunda bu ilkelere uyulmasıyla ilgili olarak ahlaki ikilemler yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanında performansa dayalı ücret uygulamalarının artması ve dikkatlerin elde edilen sonuçlar ve ulaşılan hedefler üzerinde yoğunlaşması da performansın objektif ve adil değerlendirilmesi, kayırmanın önüne geçilmesi vb. konularda ahlaki ilkeleri daha da önemli kılmaktadır.

Buna karşılık, özellikle ulusal alan yazında ve uygulamada, iş ahlakı açısından ücret yönetimi sisteminin incelenmesi bir yana, insan kaynaklarının temel bir işlevi olarak ücret yönetimi konusuna sistematik ve bilimsel bir yaklaşımla gereken önemin ve yerin verildiğini söylemek güçtür. Oysa Türkiye’de gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde uygulanması ya da revize edilmesi düşünülen ve iş ahlakı ilkelerine de uygun olacak ücret sistemlerinin tasarımı için şüphesiz konuyla ilgili kuramsal altyapının oluşması ve alan araştırmalarına dayalı ilgili akademik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Keza konunun teorik çerçevedeki gelişimi incelenmeden ve bilimsel altyapısı olmadan yapılacak düzenlemeler ya sürdürülebilir olmayacak ya da daha büyük sorunlara yol açacaktır.

Konuyla ilgili uluslararası alan yazında ve az sayıdaki ulusal alan yazında ücret yönetiminin ahlaki boyutuna genellikle işletme ve yönetim perspektifinden bakıldığı, dolayısıyla çalışmalarda iş (yönetim) açısından ahlak yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. Buna göre, rekabetin artması, emek yoğun nitelik gösteren hizmet sektörünün öncelikli hâle gelmesi; maliyet etkinliği, kârlılık ve rekabet üstünlüğünde ücret maliyetinin etkisinin artması gibi değişmelerin sonucu olarak işletme stratejileri ile ücret yönetimi arasında kurulan bağ sonrası ücretlerin işletmenin genel stratejilerini destekleyecek şekilde belirlenmesi, daha rekabetçi ve yeniliği özendirici ücretleme ile yenilikçilik (inovasyon) ve ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlanarak paydaşların menfaatinin korunması vb. durumların, sosyal farkındalık ya da kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında iş açısından (iş önceleyen) ahlak yaklaşımı çerçevesinde daha fazla incelendiği söylenebilir. Yapılan araştırmaların çoğunda da ücrete yönelik adalet algısı ile örgütsel performans, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme vb. değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği belirlenmiştir (Al Rawashdeh, 2013; Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012, s. 135; Cheng, 2014; Dusterhoff, 2014; Gürbüz ve Acar, 2008; Keklik ve Coşkun, 2013; Moghimi, Kazemi ve Samiie, 2013; Poyraz, Kara ve Çetin, 2009; Turunç, 2011; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz ve Altınkurt, 2012; Zhao, Peng ve Chen, 2014).

Bu doğrultuda bu çalışmanın gerekçesini, ilgili literatürdeki eksikliğin de gösterdiği üzere, “iş ahlakına uygun ve adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için

işletmelerin/yönetimlerin ücretleme sürecinde nelere dikkat etmeleri ve hangi uygulamaları gerçekleştirmeleri gerektiği” oluşturmaktadır. Buna göre çalışmada, iş (yönetim) açısından ahlakın konusunu oluşturan ve işi önceleyen yaklaşım yerine, uygulamalı ahlakın bir alt dalı olarak ahlak açısından iş yaklaşımı tercih edilmiş ve başta “adalet” olmak üzere iş ahlakı ilkeleri açısından “ücret yönetimi sistemi”nin incelenmesi ve sürecin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlayacak hususların ortaya konması amaçlanmıştır. Bununla birlikte; motivasyon kuramları arasında yer alan ve temel olarak kişilerin çabaları/katkıları ile karşılığında elde ettikleri ödüller arasında denge arayışları ile ilgilenen Adams’ın “Eşitlik Kuramı”, çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısıyla ilgili Leventhal tarafından geliştirilen “Adalet Yargı Modeli”, iş ahlakı açısından ücret yönetimi sisteminin incelenmesinde önemli konular olarak görülmektedir. Ücretleme konusu için de önemli bir yere sahip olan *Eşitlik Kuramına* göre çaba ve ödülleri arasında dengesizlik algılayan kişiler belirli bir gerginlik hissedecek ve bunu ortadan kaldırmaya yönelik davranışlarda bulunacaklardır (Dessler, 2011, s. 420). *Eşitlik Kuramından* yola çıkılarak uygulamada iç eşitlik, dış eşitlik, bireysel eşitlik ve prosedürel eşitlik olmak üzere dört farklı türde ücret eşitliğinden söz edilmektedir. İşle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilenen örgütsel adalet algısı ise dağıtım, prosedür (işlem) ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Özer ve Urtekin, 2007, s. 109). Örgütsel adalet algısıyla ilgili olarak özellikle Leventhal tarafından geliştirilen *Adalet Yargı Modelinin* önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada iş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesine ilişkin tüm normlar ve faaliyetler, ahlaki ilkeler yanında, ücretlemenin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlamada etkili olan bu ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı boyutları bağlamında ele alınmıştır. Çalışma kapsamında ücret eşitliği ve örgütsel adalet algısıyla ilgili literatür yetkin bir biçimde analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen tüm bilgiler, “iş ahlakı açısından uygun bir ücret yönetimi sistemi” doğrultusunda, “iş açısından ahlak” yerine “ahlak açısından iş” perspektifinden derlenmeye çalışılmıştır.

İş ahlakı yönünden ücretlemeye yönelik olması gereken tüm uygulama ve faaliyetlerin sistematik bir süreç doğrultusunda incelenmesinin uygun olacağı düşü-

nülmüş ve bu nedenle çalışmada Acar (2009b) tarafından geliştirilen ve ücretlerin belirlenmesine ilişkin süreci sistematik bir şekilde ortaya koymayı amaçlayan “ücret yönetimi sistemi” kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışmanın ücret yönetimi sistemiyle iş ahlakı ilişkisinin daha sistematik ve düzenli biçimde incelenmesi yönünde ilgili alan yazına ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, iş ahlakına uygun, adil bir ücretlemenin yapılabilmesi için ücretleme sürecinde yapılması gerekenler tartışılmakla birlikte, çalışanların örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemlerinin farklı aşamalarına yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi için sistematik bir derleme oluşturulması da amaçlanmıştır. Keza, işgörenlerin ücret yönetiminin farklı boyutlarına/yönlerine ilişkin ahlaki algılarının önemli olduğu ve bu algıların ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Öyle ki iş ahlakı ilkelerinin göz ardı edilmesi sonucu ücretleme sürecinde oluşacak ahlaki açmazlar veya sorunlar, kişilerin vazgeçme davranışına girmelerine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına, etik olmayan davranışlar göstermelerine ve stres yaşamalarına neden olabilecektir (Yürür, 2005, s. 99). Bu doğrultuda, iş ahlakı açısından uygun bir ücretlemenin yapılmasında önemli olduğu düşünülen ücret eşitlik türlerine, örgütsel adalet algısına ve iş ahlakı ilkelerine yönelik boyutlar bir tablo hâlinde özetlenmeye çalışılmıştır. İlgili tabloda özetlenmeye çalışılan konuların, ölçek geliştirme çabalarında kullanılacak ilkeler, boyutlar ve kavramlar konusunda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ücret Kavramı ve Ücret Yönetimi Sistemi

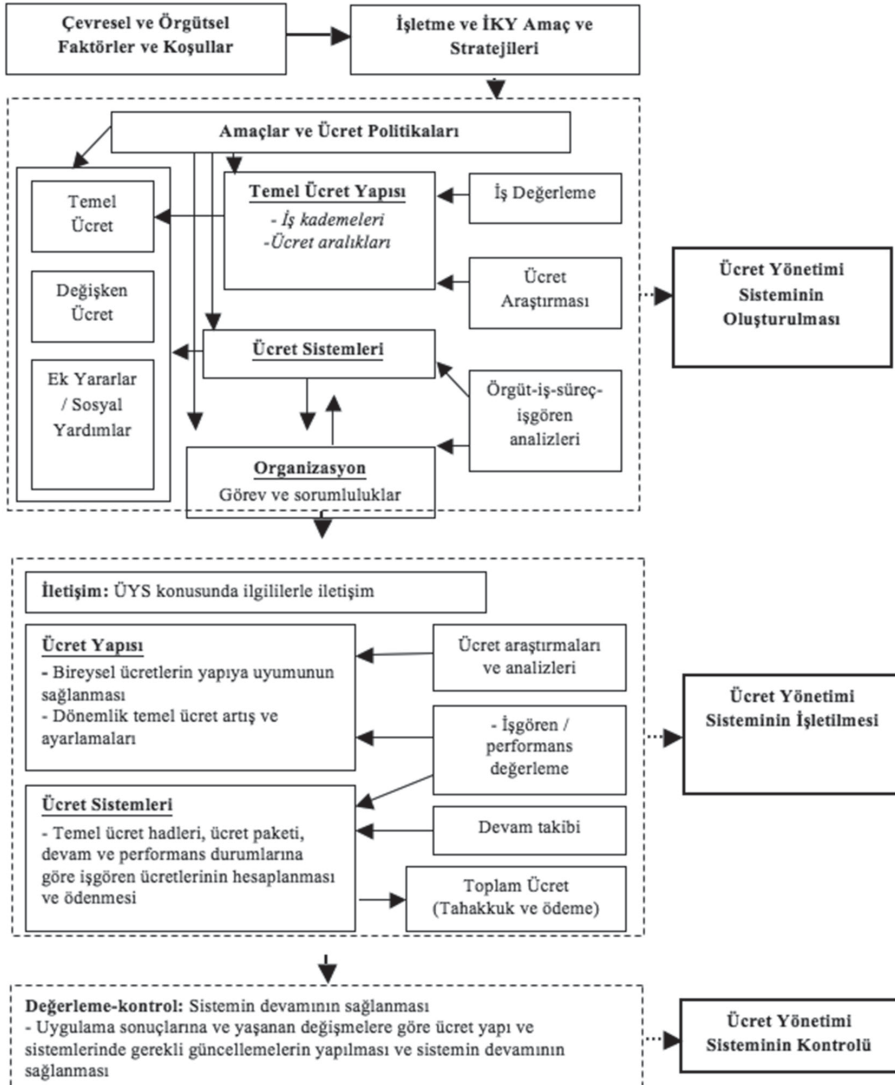
Emeğin bedeli veya çalışmanın karşılığında emek sahibine sağlanan yararlar olarak tanımlanabilecek ücret, dar anlamda para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararları ifade ederken geniş anlamıyla çalışma veya iş yapma karşılığı işgörenin sağladığı maddi olan ve olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsamaktadır (Acar, 2007, s. 8; Milkovich, Newman ve Gerhart, 2011, s. 10-11).

Ücret; çoğunlukla temel ücret, değişken ücret ve ek yararlardan/sosyal yardımlardan oluşan bir paketi veya toplamı ifade etmektedir (Ataay ve Acar, 2008,

s. 401). Temel ücret, yapılan işin değerine ya da işgörenlerin becerilerine ya da yetkinliklerine göre belirlenmektedir. Örneğin bir makine operatörünün temel ücreti, farklı iş değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenecek işin değerine göre, saatlik 20 TL olarak tespit edilebilir (Milkovich, Newman ve Gerhart, 2010, s. 11). Temel ücretler, mevcut işler arasındaki değer farklılıklarının ortaya çıkarılması ve buna göre işlerin ücretlendirilmesiyle ya da işlerin yapılması için gerekli yetkinliğin veya becerilerin belirlenmesi ve bunların ücretlendirilmesiyle belirlenebilmektedir. Değişken ücret ise esas olarak işgörenlerin performansı/katkısı ile ilişkili olarak verilen ücreti ifade etmektedir. Birey, takım/grup veya örgüt düzeyinde performans ile ücret arasında ilişki kurularak değişken ücret belirlenebilmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 12). Temel ücretteki gibi garanti edilmiş sabit bir ödemeyi ifade etmeyen değişken ücretin, verimlilik ve performans artışının önemsenmesiyle birlikte son zamanlarda toplam ücret içindeki payının arttığı ve temel ücretle birlikte işgörenin asıl ücretini oluşturan unsur olduğu söylenebilir. Ücretin son bileşeni olarak ifade edilebilecek ek yararlar ise, işgörenlerin işletmenin birer üyesi olması nedeniyle verilen ve bir kısmı sosyal içerikli unsurlardan oluşmaktadır (Acar, 2007, s. 15). Emeklilik planları, çalışanın ve ailesinin güvenliğine yönelik koruma planları, iş yaşam dengesine yönelik programlar, farklı finansal yardımlar (konut, eğitim, yakacak vb.) ve bunların haricinde çalışanın yaşam kalitesini yükseltecek her türlü yardım ve sağlanan olanak ek yararlar ve sosyal yardımlara örnek olarak verilebilir (Armstrong, 2009, s. 850; Beardwell ve Claydon, 2010, s.499; Milkovich ve ark., 2011, s. 13-14). Ek yararlar özellikle işletmelerin çalışanlara karşı gösterdikleri iyi niyetin anlaşılmasına ve çalışanların örgüte bağlanmalarına yardımcı olmaktadır (Mirze, 2002, s. 198).

Söz konusu unsurlardan oluşan ücretin nasıl ve neye göre belirleneceği, çalışanlara nasıl ödeneceği, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan “ücret yönetimi” konusu içinde incelenmektedir. “Ücret ve maaş yönetimi” ve “ücretleme” diye de adlandırılan bu işlev, işletmelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmelerine dair politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsamaktadır. Ücret politikaları işletmenin ücret felsefesine, amaçlarına ve stratejisine uygun olarak ödüllendirme süreçlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini ve ücret düzeyiyle ilgili olarak örgütün piyasadaki ra-

kiplerine kıyasla ücretlerinin ne durumda olacağını, kısaca ücrete yönelik “dış eşitliği” göstermektedir (Milkovich ve Newman, 1984, s. 264). Ücret yapısı ise bir işletme içindeki ücret farklılıklarını ortaya koymaktadır. Ücret yapısının oluşturulması için işlerin göreceli değerleri ya da işgörenlerin beceri ve yetkinlikleri temel alınabilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 434). Ücret yönetimi sürecinin diğer bileşeni olan ücret sistemleri, bireysel ücretlerin bileşimine, hesaplanma-



Şekil 1: Ücret yönetimi sistemi.

sına ve ödenmesine ilişkin kuralları ve düzenlemeleri ifade etmektedir. İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikaları, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulayabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254).

Ücret yönetimi; ücret politikaları, ücret yapısı ve ücret sistemlerini kapsamakla birlikte çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreci ve bir sistemi ifade etmektedir. Şekil 1’de ücret yönetimi sistemine ilişkin Acar (2009b, s. 356) tarafından geliştirilen bir model sunulmuştur.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, iş ahlakı açısından yapılması ve dikkat edilmesi gerekenler Şekil 1’de görülen ücret yönetimi sisteminin aşamaları doğrultusunda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi

İşletme açısından önemli bir maliyet unsuru, işgörenler açısından ise temel gelir kaynağı olan ücret, aynı zamanda işgören ve işveren arasındaki alışveriş ilişkisini ifade eden bir olgudur. İşgörenlerin zamanlarını ve becerilerini ücretle değiştirdiği bu alışveriş, dört alternatif norma göre şekillenmektedir. Bunlar; (1) Kâr maksimizasyonu, (2) Adalet (hakkaniyet), (3) Eşitlik ve (4) İhtiyaç olarak belirtilebilir (Acar, 2007, s. 7). İş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesinde hangi normun uygun olduğu, toplumların özelliklerine göre değişebilir. Örneğin bireyselliğin ve “faydacı/pragmatik” anlayışın yaygın olduğu toplumlarda, işletmenin maksimum çabayı en az ücretle karşılamayı, işgörenin de örgütün mali durumuna bakmaksızın en yüksek ücreti almayı amaçladığı “kâr maksimizasyonu normu”nun uygun görüleceği düşünülebilir. “Adalet (hakkaniyet)” normunun görece olarak daha önemli ve geçerli olduğu, dinî değerler/kaynaklarca da sıkça vurgulandığı gözlenmektedir. Konuya dair çok sayıda emire örnek olarak, kutsal kitabımız Kuran’da yer alan “İnsanlara mal ve ücretlerini eksik vermeyin.” (Araf Suresi, 7/85) ayeti ve “Ecir (ücret) çekilen zahmete göredir.” (Karaman, 2003) hadisi verilebilir. Bunun yanında, genellikle mutlak eşitliğe dayanan paylaşımı, katkıyı ve çabayı esas alan adil paylaşımından daha çok tercih eden toplulukçu kültürler, “eşitlik normu”nu daha çok önem-

seyebilir (Çakır, 2006, s. 122). Ayrıca akıl, vicdan, din gibi ahlaki belirleyiciler dikkate alındığında, işgörenlere yeme, giyinme, barınma ve sağlık gibi temel ihtiyaçları karşılayacak asgari bir ücretin sağlanması ve bu doğrultuda “ihtiyaç normu”nun daha ahlaki olacağı düşünülebilir. Buna göre ücretlerin belirlenmesinde hangi normun daha ahlaki sayılacağına bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlere göre değişebileceği, çoğu durumda ise ilgili tüm normların eş anlamlı olarak bir arada fakat farklı düzeyde etkili olduğu söylenebilir (Acar, 2007, s. 7; Çakır, 2006, s. 105). Yapılan araştırmalarda yaş, eğitim, meslek ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin, ücret yönetimi sistemi ve unsurlarının sistematik olması ve örgüt büyüklüğü gibi örgütsel faktörlerin ve örgütlerin içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel değerlerin ücretlerin belirlenmesinde hangi normun daha adaletli olacağına yönelik inancı etkilediği belirlenmiştir (Benligiray, 2007, s. 9-10; Mamman, 1997, s. 33-35; Oesch ve Murnighan, 2003, s. 60).

Ücret, ilgili normlardan birine ya da birkaçına bağlı olarak, bazı kararların alınmasından ve uygulanmasından oluşan bir süreç sonucunda belirlenmekte ve ödenmektedir. Ücretlemeye yönelik söz konusu faaliyetler, insan kaynaklarını yönetiminin temel bir işlevi olan “ücret yönetimi” başlığı altında incelenmektedir. Ahlaki yönetim açısından ücret yönetimini ilgilendiren temel konunun, ücret adaletine yönelik “eşit işe eşit ücret verilmesi, ücretlerin işlerin değerine göre farklılaştırılması (iç eşitlik)” olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ücretlerin dengeli (işgörenlerin yaşam kalitesini artırmakla birlikte işletmenin maliyetlerini zorlamayacak şekilde), cari ücretlere (piyasa düzeyine) uygun (dış eşitlik) ve yükselme (terfi) ile orantılı olması, ücretin zamanında ödenmesi, korunması, işin değeri ya da kişinin performansı ne olursa olsun asgari bir ücretin sağlanması, performans ücret ilişkisinin kurulması (bireysel eşitlik/dağıtım adaleti), tüm ücret uygulamalarında adil ve objektif olunması (prosedürel eşitlik/prosedürel adalet), ücretle ilgili şikayetleri ve sorunları minimize edecek yapı ve sistemlerin geliştirilmesi ve ilgililerle iletişimde bulunulması (etkileşimsel adalet) ve ücretleme sürecinin yasalara uygun olup olunmadığının izlenmesi, ahlaki yönetim açısından ücret yönetimini ilgilendiren temel konular olarak dikkat çekmektedir (Buckley ve ark., 2001, s. 20; Ivancevich, 2010, s. 295; McAfee ve Anderson, 1995, s. 156; Sabuncuoğlu, 2005, s. 244-245). Bunun yanında iş ahlakına uygun ücret

retleme, ücret konusuyla ilgili yasal yükümlülüklere uymanın çok ötesinde bir anlamı ifade etmektedir. Öyle ki bahsedilen sorunlar karşısında işletmeler sıklıkla ahlaki ikilemler yaşamakta ve genelde yasalara uymakla birlikte ahlaki olmayan çözümler getirebilmektedir. Çünkü kanunlar ve diğer yasal yükümlülükler genellikle neyin ahlaki olduğuyla ilgili en iyi yol gösterici olarak görülmemektedir. Keza bazı uygulamalar yasal olmakla birlikte doğru olmayabilirken bazı uygulamalar doğru olmakla birlikte yasal olmayabilmektedir (Dessler, 2005, s. 517). Buna göre örgütlerin, uygun normlar ve değerler doğrultusunda, ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilmesi; ahlaki standartlar, ilkeler, kurallar, davranışlar, roller ve politikalar – prosedürler oluşturması ve bunların, ücretlerin belirlenmesine yönelik ilgili süreçlerde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşması durumunda ahlaki açıdan uygun bir ücretleme yapmalarının mümkün olacağı söylenebilir.

Çalışmanın bu kısmında, ahlaki yönetim perspektifinden hareketle, ücret eşitliği türleri, örgütsel adalet algısı ve iş ahlakı ilkeleri açısından işgörenlerin ücretlendirilmesine yönelik süreci kapsayan “ücret yönetimi sistemi” incelenecektir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması

Şekil 1’den görülebileceği üzere ücret yönetimi sisteminin oluşturulması sürecinde, ücretlemeye ilişkin amacın ve politikaların oluşturulması, temel ücret yapısının oluşturulması, ücret hesaplama ve ödeme sistemlerinin tasarlanması ve ücretlemeyle ilgili görevlilerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi söz konusudur. Söz konusu kararların alınmasında; çevre, örgüt, iş/süreç, işgören/performans analizleri, iş değerlemesi, piyasa ücret araştırması gibi faaliyetler sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılmaktadır (Acar, 2009b, s. 357). İş ahlakı açısından tüm bu faaliyetlere yönelik uygun kararların alınmasında, ilgililerden iş ahlakına uygun hareket etmeleri beklenmektedir.

Ücretlemeyle İlgili Amacın ve Politikaların Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücretlemeyle ilgili amaç, strateji ve politikalar; gelecek birkaç yıl içerisinde ücret uygulamaları açısından işletmenin nerede olmak istediği ve olmak istediği noktaya nasıl (hangi sistem ve uygulamaları kullanarak) ulaşacağı ile ilgilidir

(Armstrong, 2009, s. 746). Bu bağlamda iş ahlakına uygun bir ücret felsefesinin olması, bu felsefeye göre ücret uygulamalarına yönelik bir vizyonun tanımlanması ve bu vizyonun gerçekleşmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi önemli görülmektedir.

1989'da Strasbourg Zirvesi'nde belirlenen ve işgörenler için on iki başlık altında toplanarak ahlaki bir temel oluşturan Avrupa Sosyal Şartı'nın "adil çalışma koşulları" ile ilgili olan ikinci başlığı altında, işlerin adil şekilde ücretlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (McHugh, 1992, s. 64). Bunun yanında OECD'nin 1999 yılında önerdiği ve 2004 yılında revize edilerek dünya genelinde tanınan ve kabul edilen kurumsal yönetimle ilgili prensiplerinde, işletmelerde ücret amaçlarıyla ve politikalarıyla ilgili ahlaki ilkelere bahsedilmektedir. Bu ahlaki ilkelere göre işletmeler, çalışanlarıyla ücretler açısından uzun dönemli ilişkiler kurmalı (emeklilik sonrası sağlık sigortası ve sosyal yardımlar için yeterli bütçe ayrılması), zamanında ve doğru bilgi aktarımı ile çalışanlarını gelirlerini etkileyecek gelişmelerden ve durumlardan haberdar etmeli (değişen ücret sistemleri ve ücret politikaları), çalışanların ücretlerini olumsuz etkileyecek şekilde yöneticilerin ücretlerini aşırı yükseltici politikalarından ve kararlardan uzak durmalı, firmanın finansal başarısını tüm çalışanlarıyla paylaşmalı ve iş sözleşmesi bittiğinde çalışanların kıdem ve ihbar tazminatı gibi her türlü haklarının korunduğundan emin olmalıdır (Gomez-Mejia ve Werner, 2008, s. 38).

Milkovich ve arkadaşlarına göre (2010, s. 15) ücretlemenin dört temel amacı vardır. Bunlar; etkinlik, adalet, yasalara uyma ve ahlaki ilkelere uygunluktur. "Ahlak açısından iş" yaklaşımı çerçevesinde özellikle adalet, yasalara uyma ve ahlaki ilkelere uygunluk amaçlarının önemli olduğu söylenebilir. Adaletin sağlanması amacı, işgörenlerin adil değerlendirilmeleri sonucu performansın, katkının, tecrübenin ve deneyimlerin ücretlere yansıtılması ile ilgilidir. İşgörenler, temel hakları olan ücretleriyle ilgili olarak iki temel soru sormaktadırlar. Bunlardan birincisi; "Ücretlerim adil şekilde ödeniyor mu? (İşimde gösterdiğim çaba ve üstlendiğim sorumluluk aldığım ücreti karşılıyor mu?)" ikincisi ise "Verdiğim çaba ile aldığım ücret karşılaştırıldığında söz konusu oran işletmedeki, bölgedeki ve endüstrideki diğer çalışanlara göre ne durumda?" şeklindedir (Fitz-enz ve Davison, 2002, s. 132). Bu sorulara verdikleri cevaba göre

işgörenlerin ücretlerinden tatmin olup olmadıkları ve ücretlemede adaletin sağlanıp sağlanamadığı belirlenebilecektir. Ücret konusunda her türlü kanuna, yönetmeliğe, kurala ve kaidelere uyulması ile ücretlemenin yasalara uyma amacına; farklı ücret eşitlikleri ve örgütsel adaletin sağlanması ve ilgililerin bilgilendirilmesi ile de ücretlemede ahlaki ilkelere uygunluk amaçlarına ulaşılabilecektir (Milkovich ve ark., 2010, s. 15). Özellikle yasalara uyma amacından bağımsız olarak incelenen “ahlaki ilkeler”e uygunluğun, ahlaki norm, kural ve düzenlemeler gündemde olmadığına da başka düzeylerde var olabilen “yasal olgular”dan ayrı şekilde ele alınması, “ahlak yönünden ücretleme” anlayışına uygun bir yaklaşımdır.

“İç” ve “dış” eşitliğe uygun ücretlemenin yapılması ve ücret dengesizliklerinin ortadan kaldırılması/en aza indirilmesi bakımından iş ahlakına uygun bir ücretlemenin ilk koşulu, uygun amacın ve politikaların belirlenmesidir. Burada, ücretlerin yapılan işin niteliği ve gösterilen performansına uygun olması, eşit işe eşit ücret ilkesi, alınan kararlar sonucu elde edilecek faydanın ve zararların birey ve gruplar arasında eşit/adil dağıtılması gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Ücretlemeye ilişkin amaçların ve bu amaçlara ulaşmada izlenecek politikaların belirlenmesinde, kârlılık, ücret giderleri ve rekabet gibi olgular kadar çalışanların kendilerini ve bakmakla yükümlü olduğu yakın çevresinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alması ve yaşam düzeylerini yükseltmesini sağlayacak ücreti alabilmesi önemli görülmelidir (Milkovich ve ark., 2011, s. 45). İşveren açısından önemli miktarlara varan gider kalemi, işgörenler içinse fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanacağı temel bir yaşam kaynağı olan ücret; işgörenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır (Geylan, 1992, s. 231; Sabuncuoğlu, 2005, s. 244). Ücretleme amacıyla ve politikalarıyla ilgili ahlaki olarak en ideal durum, çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayan; faydacılık, güvenilirlik, doğruluk, kanuna uygunluk, eşitlik, dengelilik, güncellik, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkelerine uygun ücret amaçlarının ve politikalarının belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 244; WorldatWork, 2007, s. 22-23; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 141).

Bununla birlikte işletmenin ücret politikalarının ilgili olduğu temel konular; temel ücret yapısı, piyasaya göre ücret düzeylerinin ne olacağı, toplam ücret paketinin bileşimi, ücret performans ilişkisi, ücret yönetimi sisteminin yönetimi, ücret artışlarının yönetimi, fazla mesai ücretleri, izin ve tatil ücretleri şeklinde sıralanabilir (Armstrong, 2009, s. 739; Ataay ve Acar, 2008, s. 422; Benligiray, 2007, s. 31; Dessler, 2011, s. 418; Milkovich ve ark., 2011, s. 42). Örneğin işletmenin genel ücret düzeyi, piyasa ücret düzeyine göre daha düşük, daha yüksek ya da piyasa ücret düzeyi civarında olabilir (Acar, 2007, s. 46). Ayrıca işletme yönetimleri, toplam ücret paketi içinde rakiplerine göre performans dayalı değişken ücretin payını daha yüksek belirleyebilir ya da çalışanlarına daha fazla ek yarar sağlayabilir. İlgili konularda, ücreti temel bir yaşam kaynağı gören “işgören” ve ücreti temel bir maliyet unsuru gören “işveren” olmak üzere iki karşıt grubun bulunmasının ve ücretle ilgili çoğu hususun tartışmalı olmasının, konuyu “iş ahlakının” meselesi hâline getirdiği söylenebilir (Acar, 2009a, s. 355). Örneğin yasal bir zorunluluk bulunmamasına karşın, işverenin kişisel tercih serbestisi içinde, kârlılığında bir miktar fedakârlıkta bulunarak piyasaya göre nispeten yüksek bir ücret politikası izlemesi, iş ahlakı bağlamında ele alınabilir. Bunun yanında; temel ücret yapısına yönelik adaletin gözetilmesi, performans ücret ilişkisinin kurularak işgörenlerin katkılarının ücretlerine yansıtılması, değişken ücretin toplam ücret içindeki payının belirlenmesi, fazla mesainin, izin ücretlerinin ve tazminatların ödenmesi, başta performans ücret ilişkisi olmak üzere ilgili tüm sistemin ve uygulamaların oluşturulmasına ve ilgili sürecin yönetimine ilişkin adaleti önceleyen, fırsat eşitliği sağlayan, işgörenlerin, tutum, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan ilkelerin, kuralların, standartların ve prosedürlerin oluşturulması ve izlenmesi, ahlaki yönetim açısından uygun ücret amacı ve politikalarının oluşturulmasında önemsenmesi gereken konular olarak belirtilebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 422-424; Benligiray, 2007, s. 31).

Ücret Yapısının Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücret yapısı, işgörenlerin “ücretlerinin farklılaştırılması” ile ilgili olup belki de ücret adaletinin en önemli belirleyicilerinden birisidir. Ahlaki açıdan ücretlemeyi ilgilendiren en önemli konunun da belirli bir işin ya da kişinin değerine göre adil ücretin sağlanması olduğu söylenebilir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008, s. 641). Buna göre toplam ücretin önemli bir bileşeni olarak işgörenlerin temel ücreti adil şekilde belirlen-

meli ve her çalışan, temel ihtiyaçlarını karşılamasının ötesinde yaptığı işi, çabasını, yeteneklerini, becerilerini ve gördüğü eğitimleri karşılayacak uygun ücreti almalıdır (Ivancevich, 2010, s. 295). Burada ise temel ücretin belirlenmesi için kurulması gereken ücret yapısının dayandığı kriterlerin neler ve ücret yapısının nasıl olacağı önem kazanmaktadır. Buna göre ücret yapısının belirlenmesinde adaleti ve bilimsel esasları ön planda tutacak yöntemlere ve uygulamalara yer verilmesi beklenmektedir.

Ücret yapısı öncelikle belirli bir iş karşılığında adil ücreti sağladığı ölçüde adalelidir (Bloom, 2004, s. 149). Ücret yapısının adil olması için iki temel eşitlik söz konusudur. Bunlar “iç eşitlik” ve “dış eşitlik”tir.

Ücret yapısında adaletin sağlanmasına yönelik “iç eşitlik”; bir işgörenin işvereninden aldığı ücretin, örgüt içinde benzer işleri benzer nitelikte ve nicelikte yerine getiren işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Dessler, 2011, s. 420; Geylan, 1992, s. 233; Ivancevich, 2010, s. 307; Milkovich ve ark., 2011, s. 69; WorldatWork, 2007, s. 233). Buna göre, ücret yapıları ile bir işe, diğer işlere göre ne kadar ücret ödeneceği belirlenmeye ve benzer nitelikte ve nicelikte işleri yerine getiren işgörelere aynı ücretler verilerek iç eşitlik sağlanmaya çalışılmaktadır. Ücret yapıları işin değerine ya da kişinin değerine dayalı olabilmektedir (Ataay ve Acar, 2008, s. 426). Her iki durumda da adaletli bir ücret yapısının kurulması, işin ya da kişinin değerinin doğru şekilde belirlenmesine dayanmaktadır. Örneğin işin değerine dayalı ücret yapılarında örgüt içindeki ücret farklılıkları, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, zihinsel veya düşünsel çaba, iş koşulları vb. faktörler belirlenerek saptanabilir (Acar, 2007, s. 103; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 494; Dessler, 2011, s. 423). Böylece, işin ve/ya işgörenin değerine uygun olarak temel ücretlerde kişiler arası farklılaştırmaya gidilmesiyle, iş ahlakı bakımından da önemli bir konuma sahip olan ücret adaletini sağlama konusunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Ücretlerin farklılaştırılması için işlerin görelî değerlerine odaklanıldığı ve tesadüfiliğin, adam kayırmacılığın ve ön yargıların önüne geçildiği bu durumda, ücret farklılıklarına yönelik anlaşmazlıkların ve şikâyetlerin de azalacağı düşünülmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 132). Burada da bütün işlerin hakkaniyete uy-

gun ve doğru şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve işletme içinde işler arasında hakkaniyetli şekilde değer farklılıklarını ortaya çıkaracak iş değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki ahlaki ve yasal ücretin belirlendiğinden emin olmanın yollarından biri de iş değerlemesi yöntemlerinin kullanılarak işlerin önem derecelerine göre bir önem sırası/sınıflaması yapılması ve ücretlerin bu sıralamaya/sınıflamaya göre tespit edilmesidir (Armstrong, Cummins, Hastings ve Wood, 2003, s. 5). Dolayısıyla iş ahlakı prensipleri açısından, objektif ve bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak işlerin görece önemlerine göre ücretlendirilmesi, kuvvetle önerilen bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişiyeye dayalı ücret yapılarında ise çalışanların sahip oldukları beceri veya yetkinliklerin sayısı veya düzeyi dikkate alınarak ücret farklılıkları oluşturulmaktadır (Acar, 2007, s. 133; Dessler, 2011, s. 434; WorldatWork, 2007, s. 101). Bu durumda da uygun yöntemler kullanılarak örgütteki işlerin etkin şekilde yerine getirilebilmesi için önemli olan becerilerin ve yetkinliklerin belirlenmesi; öğrenilen becerilerin ne ölçüde iş performansına dönüştürüldüğünün tespit edilmesi; sahip olunan beceri veya yetkinliklerin sayısına veya düzeyine göre ücretlerin farklılaştırılması; ve bu şekilde eşit değerlerde becerilere veya yetkinliklere sahip işçörenlere aynı temel ücretin ödenmesi söz konusudur (Acar, 2007, s. 131; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 494; Knouse, 1995, s. 34; Milkovich ve ark., 2011, s. 163). Gereklili beceriler ve yetkinlikler doğru olarak belirlendiğinde ve ücretler de bunlara uygun olarak tespit edildiğinde, iş ahlakı bakımından da uygun bir yaklaşımın benimsendiği söylenebilir. Bununla birlikte kişiyeye dayalı ücret yapılarının oluşturulması sürecinde; becerilerin/yetkinliklerin analiz edilmesi, belirlenmesi, belgelendirilmesi ve ücretlendirilmesinde, becerilerini/yetkinliklerini geliştirmek isteyen işçörenlere eğitim fırsatlarının sunulmasında sübjektif davranma ihtimalinin yüksek olması nedeniyle, ilgili süreçlerin iş ahlakı yönünden daha fazla önemsenmesi gerekebilir (Ivancevich, 2010, s. 340). Ayrıca, yetkinliklerin işe yansıtılması bakımından kişiler arasında var olan farklılıkların ücretlere yansıtılmaması, yetkinliklere dayalı ücret yapılarının, ahlaki bakımdan da sorun oluşturan bir zafiyetidir.

Ücret yapısında adaletin sağlanmasına yönelik ikinci eşitlik olan “dış eşitlik” ise bir işçörenin işvereninden aldığı ücretin; yerel, bölgesel ya da ulusal bir alanda

aynı sektörde farklı işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Dessler, 2011, s. 420; Ivancevich, 2010, s. 295; Milkovich ve ark., 2011, s. 20; Shi, 2007, s. 66). Dış eşitlikle ilgili olarak işletmeler, benzer işler için diğer örgütlerde ne kadar ücret ödendiğine yönelik karşılaştırmalara odaklanmaktadır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2008, s. 488). Bu karşılaştırmaya göre belirlenen ücret düzeyi, adayların iş başvurularına, iş tekliflerine ve işten ayrılmaya yönelik kararlarını etkilemektedir. İşletmeler ücretlemede dış eşitliği sağlayabilmek için piyasa ücret araştırmalarından yararlanmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları, sektörde benzer işletmelerde benzer işler için söz konusu ücret düzeyleri ve ek yararlarına yönelik bilgi toplamak amacıyla yapılan sistemli bir inceleme ve veri toplama süreci olarak tanımlanabilir (Acar, 2007, s. 210; Armstrong, 2009, s. 784; Dessler, 2011, s. 421; Geylan, 1992, s. 245; WorldatWork, 2007, s. 163). İşletmeler, piyasa ücret araştırması sonucunda elde edilen verilerden yararlanarak ücret adaletini sağlayacak ve uygun işörenleri cezbetme ve elde tutma amaçlarına hizmet edecek şekilde işletmenin ücret yapısını oluşturabilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 251).

Özetlemek gerekirse; iş ahlakının temel prensiplerinden biri olarak ücret adaletine uygun şekilde temel/kök ücretlerin belirlenebilmesi için adil bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir. Adil bir ücret yapısının kurulmasında da bilimsel ve objektif kriterler ve yöntemler kullanılarak iş analizlerine dayalı iş değerlemesi yapılması, işlerin sınıflandırılması, piyasa ücret araştırmalarının dikkate alınması, ücret düzeltmelerinin yerine getirilmesi ve son olarak işlerin ücretlendirilmesi faaliyetleri önemli görülmektedir (Yıldız ve Balaban, 2006, s. 148).

Ahlaki açıdan uygun bir ücretlemede belki de en tartışmalı konulardan biri, “ihtiyaç normu” doğrultusunda, yapılan işin niteliğinden ya da gösterilen performanstan bağımsız olarak işgörelere “garanti edilmiş/asgari bir ücret”in sağlanmasıdır. Özellikle günümüzdeki sosyal politikalar gereği pek çok ülkede işgörelere temel asgari bir ücret sağlanmakta ve işgören bu asgari ücret garantisinde çalışmaktadır. Ülkemizde de yönetmelik doğrultusunda 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 tanımlanmakta ve Asgari Ücret

Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir belirlenmektedir. Bununla birlikte, “garanti edilen ücret”in yasal asgari ücretten ibaret olmadığı ve farklı işgörenler için değişebildiği de gözden ırak tutulmamalıdır. Esasında, “temel ücret yapıları”, çoğunlukla söz konusu “garanti edilmiş ücretlerin farklılaştırılması” ile ilgilidir. Bu bakımdan ücret yapılarınca tanımlanan “garanti edilmiş ücretler”in emekçilerin “ihtiyaçları” yanında başkaca “akılcı ve ahlaki normlar”a uygunluğuna da özen göstermek gerekir. Burada, üstlenilen işin değeri, işgörenin sahip olduğu yetkinlikler gibi faktörlere göre ücret farklılaştırılmasına gidilmesinin, hem akılcı hem de ahlaki bir temel oluşturabileceği söylenebilir.

Ücret Sistemlerinin Oluşturulmasında İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminde temel ücret yapısı belirlendikten sonra sıra ödeme dönemleri itibariyle bireysel ücretlerin hesaplanmasına ve ödenmesine ilişkin düzenlemeleri ve planları içeren ücret sistemlerinin oluşturulmasına gelmektedir. Ücret yapısına dayalı olarak belirlenen temel ücret, performans ücret ilişkisine göre belirlenen değişken ücret ve ek yararlılardan oluşacak toplam ücretin devam (mesai) durumuna göre hesaplanması ve ödenmesi ücret sistemleri ile mümkün olmaktadır (Atay ve Acar, 2008, s. 419). Başka bir deyişle, her işgörenin ücretinin büyüklüğü ve bileşimi, ücret sistemleri tarafından belirlenir. Ücret sistemlerinin, işletmenin iş ve işgören özelliklerine; ücretlemeye dair amaçları ve politikaları ile ücret yapılarına uygun olması, ücret yönetimi sisteminin başarısı, ücret adaleti ve işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Acar, 2007, s. 54).

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikalarına, kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine göre farklı ücret sistemleri kullanabilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254). Söz konusu sistemler; kıdeme, zamana, performansa, beceriye ve yüzde esasına dayalı olabileceği gibi temelde “zamana dayalı ücret sistemleri” ve “özendirici ücret sistemleri” başlıkları altında incelenmektedir (Acar, 2007, s. 49). Zamana dayalı ücret sistemlerinde, iş değerlendirme yöntemlerine dayalı olarak “zaman birimi” (saat, gün, ay) başına bir “ücret haddi” belirlenmekte ve işgörenler çalışma zamanlarına göre bu ücreti almaya hak kazanmaktadırlar (Benligiray, 2007, s. 36). Buna göre işgörelere “fiilen çalıştıkları” ve “çalışmaya hazır oldukları (çalışmış sayıldıkları)” süreler için ücret ödemesi yapılmakta, üretimdeki değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıplar dikkate alınmamaktadır (Geylan, 1992, s.

253; Işığışık, 2007, s. 133). İş ahlakı açısından zamana dayalı ücret sistemlerine bakıldığında, ücretlerin hesaplanmasında ve ödenmesinde temel kriter “zaman” olduğundan, işgören ile işveren arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun ortaya çıkmadığı; işgörenlerce sübjektif olarak algılanabilecek ayrıntılı çalışmalara girilmediği; işgörelere ücret garantisi (güvencesi) sağlandığı görülmektedir. Çünkü bu sistemde aynı işi yapan işgörelenler, liyakatları ne olursa olsun aynı ücreti almaktadırlar (Geylan, 1992, s. 253). Ancak işgörelenin verimi ve performansı hesaba katılmaksızın aynı işte aynı süre çalışan kişilerin performanslarına bakılmaksızın aynı ücreti alması, iş ahlakı bakımından sorunlu bir durum oluşturmaktadır. Geleneksel zamana dayalı ücret sistemi, ücret adaleti bakımından en zayıf sistem olarak kabul edildiğinden performans-ücret ilişkisinin kurulmaya çalışıldığı özendirici ücret sistemlerinin ücret adaleti yönünden daha uygun olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 256; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 179).

İşgörelenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörelenin ücret tatmini-ne ulaşmasında önemli yeri olan özendirici ücret sistemlerinde, işgörelenin ücret geliri ya da kazancı, işgörelenin katkısı, çabası ya da performansı doğrultusunda elde edilen nicel çıktı ya da nitel sonuçlara göre farklılaşmaktadır (Ataay ve Acar, 2008, s. 490; Geylan, 1992, s. 256). Özellikle ücretlerin performansla ilişkilendirilmesi motivasyon teorileri ve ücret adaleti yönünden üzerinde durulması gereken konu olarak dikkat çekmektedir (Dessler, 2011, s. 460). Keza bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişinin, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan birinden farklı ücreti alması, kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 256).

Ücret yönetimi konusunda adaletin sağlanmasına yönelik üçüncü eşitlik olan “bireysel eşitlik”, performansla ilişkili ücretlemenin konusunu oluşturmaktadır. Buna göre bireysel eşitlik, bir işgörelenin işvereninden aldığı ücretin, diğer işgörelenlerin potansiyeli ya da elde ettiği niceliksel ve niteliksel iş sonuçlarıyla eş değerde olmasını ifade etmektedir (Cascio, 2010, s. 421; Ivancevich, 2010, s. 307; Milkovich ve ark., 2011, s. 20). Söz konusu eşitlik, özellikle örgütsel adalet türlerinden bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısını inceleyen “dağıtım adaleti” teorileri yönünden incelenebilir. Ücretleme sürecine ilişkin ahlaki algının oluşmasında önemli görülen dağıtım adaleti,

girdilerle orantılı olarak dağıtımın adil şekilde yapılmasıyla ilgilidir (Heery ve Noon, 2008, s. 114). Dağıtım adaletine ilişkin yaygın şekilde kabul gören teorilerden biri Adams'ın *Eşitlik Teorisidir* (Torrington ve ark., 2008, s. 649). Verilen katkı, elde edilen sonuçlar ve referans kişiler olmak üzere üç unsuru temel alan *Eşitlik Teorisine* göre işgörenler, verdikleri emek (gayret, zaman, eğitim, deneyim, beceri, kıdem, bağlılık, çaba vb.) ile bu emeğin sonunda elde ettikleri çıktıları (ücret, ek yarar, terfi vb.) karşılaştırmaktadırlar (Koçel, 2007, s. 498). Çıkan sonucu da diğer işgörenlerin verdikleri katkılarla/elde ettikleri sonuçlarla karşılaştıran işgörenler, buna göre ücretlerinden tatmin olmakta ya da tatminsizlik yaşamaktadırlar (Schay, 1988, s. 239). Dağıtım adaletiyle ilgili kabul gören teorilerden bir diğeri de Leventhal tarafından geliştirilen *Adalet Yargı Modelidir*. Leventhal'ın modeline göre ücretler ya da ödüller hakkaniyete, eşitliğe ya da ihtiyaca göre dağıtılabılır (Chan, 2000, s. 73). Hakkaniyet normuna göre ücret, sağlanan katkıya denk olmalı ve daha çok katkı sağlayan daha çok ücreti almalıdır. Sendikalar tarafından önemsenen eşitlik normuna göre, verilen katkıya bakılmaksızın tüm işgörenler aynı ücreti almalıdır. İhtiyaç normuna göre ise ücretler, işgörenlerin katkısına göre değil ihtiyacına göre dağıtılmalıdır. İş ahlakı ilkeleri açısından hangi normun uygun olduğu konusunda, içerisinde yaşanan toplumun kültürü başta olmak üzere pek çok değişken söz konusu olmakla birlikte, asgari bir ücret sağlamanın ve adaletli yöntemler kullanılmak kaydıyla ücret adaleti açısından hakkaniyet normunun daha uygun olacağı söylenebilir.

Bununla birlikte özellikle ürün niceliğine dayalı özendirici ücret sistemleri kapsamında işgörenlerin fazla üretme hırsıyla bireyselleştiği, bu durumun da örgüt iklimini bozduğu, kişiler arası olumsuz rekabete yol açtığı, ekip çalışmasını engellediği ve ücret sistemlerine yönelik güvensizliğine neden olduğu söylenebilir (Armstrong, 2009, s. 818; Dessler, 2011, s. 464; Sabuncuoğlu, 2005, s. 267; Torrington ve ark., 2008, s. 684; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 181). Söz konusu hususlar, iş ahlakı açısından sorun olarak kabul edilebilecek durumlardır. Bu sorunları aşabilmek için takımların/grupların ya da işletmenin genel performansı ile ücretlerin ilişkilendirilmesi gerektiği düşünülebilir. Ancak bu durumda da daha çok gayret gösteren takım üyelerinin kendileri kadar gayret göstermeyen takım üleriyle aynı ücreti almaları sorunlu görülmektedir (Merriman, 2009, s. 66). Bu nedenle iş ahlakı ve ücret adaleti açısından, takım

içinde verilecek ücretlerin ve ödüllerin yüksek ve düşük performanslı üyeler için farklılaştırılması uygun bir yöntem olacaktır.

Ücretlemeye İlişkin Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesinde İş Ahlakı:

Ücret yönetimi sisteminin oluşturulmasına yönelik son aşama ücretleme işlevine ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesi ve ücret yönetimine ilişkin organizasyonun oluşturulmasıdır. Söz konusu sürece ilişkin uygulamaların doğruluğu ve tutarlılığı, ücretlemeye yönelik “prosedürel eşitliği” ifade etmektedir. Bunun yanında ilgili faaliyetlere yönelik adalet algısının, prosedürel adaletle ilişkili olduğu söylenebilir. Prosedürel adalet, belirli süreçlere ve bu süreçler sonucunda çalışanların ödüllendirilmesine yönelik bir kısmı yasal olarak uygulanması gereken, bir kısmı ise işletme yönetimi tarafından konulan ilkelerin, kuralların, prensiplerin ve prosedürlerin nasıl algılandığı ile ilgilidir (Farooq ve Farooq, 2014, s. 57; Heery ve Noon, 2008, s. 364-365; Locke, 2011, s. 382). Buna göre hangi görevlerin, kimler tarafından, nasıl bir yetki ve sorumluluk dağılımı içinde gerçekleştirildiği ya da gerçekleştirileceği, ücret yönetimi sistemiyle ilgili prosedürel adalet algısını etkilemektedir. Leventhal’a göre prosedürel adaletle ilgili ahlaki ilkeler tutarlılık, ön yargılardan kurtulma, kesinlik, doğruluk, temsilcilik ve etikdir (Harris, 2002, s. 47; Lind ve Tyler, 1988, s. 131). Buna göre iş ahlakı açısından ücretleme işlevine ilişkin görevlerin ve sorumlulukların uygun şekilde belirlenmesi ve ücret yönetimine ilişkin organizasyonun uygun şekilde oluşturulmasında ve bunun sonucunda prosedürel adalete yönelik olumlu algının oluşmasında örgütlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar söz konusudur. Sürece yönelik tüm kuralların ve prensiplerin işgörenlerin katılımı ile belirlenmesi; tutarlı, kanunlara uygun, doğru, objektif ve düzeltilebilir olması; ön yargılara sebep vermemesi; kişisel ve sosyal yarar sağlaması; ücretlemeye ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için teknik bilgisi olan, konusunda uzman kişilerin görevlendirilmesi; bu niteliğe sahip kişilerin işletme içinde olmaması durumunda işletme dışı uzman kişilerden danışman şirketlerden yararlanılması; ücretleme sürecinde önyargılara neden olabilecek faaliyet ve uygulamalardan kaçınılması ve sürecin işletme yönetimi tarafından takip edilmesi, ücretlemeye ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesinde önemli görülmektedir (Armstrong, 2009, s. 828; Beardwell ve Claydon, 2010, s. 533; Milkovich ve ark., 2011, s. 149). Özellikle ücretlemeye

ilişkin faaliyetleri yerine getirecek görevlilerin belirlenmesi önemlidir. Görevliler, örgütün durumuna göre değişebilmekle birlikte, iş ahlakının temel prensipleri açısından ücret yönetimine ilişkin kararların tek kişiye bırakılmaması, katılımcı bir yaklaşımla bir grup tarafından alınması olumlu olacaktır. İş ve ücret yapısının oluşturulması, yönetim, işgören ve varsa sendika temsilcileri ile uzmanlardan oluşan bir kurulca yerine getirilebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 475). Görevlilerin seçiminde “liyakate” dikkat edilmesi, görevlerin ifası esnasında da ilgili kurallara uygun davranılmasını sağlayıcı önlemlerin işletilmesi, iş ahlakı bakımından da önemlidir.

Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların dağıtım adaletinden çok prosedürel adaleti önemsedikleri; ücretlerle ilgili memnuniyetin belirlenmesinde adil bir ücret sistemi olup olmadığına duyulan inancın, ücretlerin çokluğuna veya azlığına yönelik algıdan daha fazla etki yaptığı belirlenmiştir (Bloom, 2004, s. 150; Zaim, 2008, s. 103). Buna göre çalışanların ne kadar ücret aldıklarından çok ücretlerin belirlenmesine yönelik süreçlere ilişkin prosedürleri önemsedikleri düşünülebilir. Bu doğrultuda, bahsedilen iş ahlakı ilkelerine uyulması durumunda, işgörenlerin ücretleri miktar olarak ne olursa olsun işletmeye olan güvenlerinin artacağı söylenebilir. İşgörenler, örgüt içinde saygın, itibarlı ve değerli olup olmadıklarını ve yöneticileri açısından bir anlam ifade edip etmediklerini prosedürel adalete yönelik algılarına göre belirlemektedirler. İş ahlakına uygun adil ücret uygulamaları, örgütün işgörenlerine özen gösterdiğine ve onları önemsediklerine yönelik temel bir gösterge olarak düşünülebilir (Bloom, 2004, s. 150).

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin İşletilmesi

Ücret yönetimi sisteminin ikinci aşaması ücret yönetimi sisteminin işletilmesine yöneliktir. Bir önceki aşamada kurulan ücret yönetimi sisteminin çeşitli yollarla ve yöntemlerle yetkililere ve ilgili işgörelere tanıtılması, ücret yapısının uygulanması (mevcut ücretlerin kurulan yeni ücret yapısına uyumunun sağlanması, dönemlik ücret artışının ve ayarlamalarının yeni yapıda öngörülen ücret sınırlarına uygun olarak yapılması) ve ücret sisteminin uygulanması (bi-reysel ücretlerin ücret paketi, ücret yapısı, işgörenlerin devam ve performans

verilerinden yararlanılarak hesaplanması ve ödenmesi) ücret yönetimi sisteminin işletilmesine yönelik başlıca alt aşamalar olarak belirtilebilir (Acar, 2009b, s. 357). İş ahlakı açısından, ücret yönetimi sistemine ilişkin söz konusu uygulamalarda da örgütlerin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

Ücret Yönetimine İlişkin İlgililerle İletişim Konusunda İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminin işletilmesiyle ilgili olarak; ilgililerle iletişim kurulması, ücret yapısıyla ilgili düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması ve ücret yapısına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetilmesi, sürece ilişkin ücretlemeyle ilgili konular olarak belirtilebilir (Armstrong, 2009, s. 828; Atay ve Acar, 2008, s. 475). Söz konusu faaliyetlerin, örgütsel adaletin bir başka boyutu olan etkileşimsel adalete yönelik işgörenlerin algılarını etkileyeceği söylenebilir. Keza, gerçekte işgörenler arasında adaleti ve hakkaniyeti öngören bir ücret uygulaması, ön yargılar veya yanlış anlamalar nedeniyle işgörenler tarafından adaletsiz algılanabilecektir (Noe ve ark., 2008, s. 501). Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlara ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s. 86). Yapılan araştırmalarda etkileşimsel adaletin; iş doyumu, performans, iş talepleri, işgören sağlığı, örgütsel bağlılık, değişim sürecine katılım, denklik duyarlılığı, örgüte ve yöneticilere saygı gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ve bu değişkenlerden bazılarını etkilediği belirlenmiştir (Atalay, 2007). Yapılan bir araştırmaya göre de ücretleme konusunda ayrıntılı şekilde bilgilendirilen işgörenlerin %15'inin işten ayrılmayı düşündüğü belirlenirken ücretleme konusunda yeterince bilgilendirilmeyen işgörenlerin %41'inin işten ayrılmayı düşündüğü tespit edilmiştir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307).

Etkileşimsel adalete göre, işgörenler sadece kuralların ve prosedürlerin adil olmaları ile değil, aynı zamanda bu kuralları ve prosedürleri uygulamakla yükümlü yöneticilerin davranışları ve ilişkileri ile de ilgilenmektedirler. Yöneticiler, dört ölçüte uygun hareket ederek etkileşimsel adaleti etkin kılabilirler. Söz konusu ölçütler, iş ahlakının tesis edilmesi bakımından da önemli görülmektedir. Bunlar: (1) saygılı olma (nezaketli olma - kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranması), (2) gerekçeleme (açıklama yapmaya özen göstermek - dağıtım kararının altında

yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanması), (3) uygunluk (yanlış söylemlerden kaçınmak) ve (4) açık sözlülük (samimi ve doğru sözlü olmak) şeklinde sıralanabilir (Yeniçeri ve ark., 2009, s. 87; Yürür, 2005, s. 105). Etkileşimsel adaletin konusunu oluşturan kişilerarası ilişkilere göre; yöneticilerin veya diğer kural koyucuların, kuralların ve prosedürlerin uygulanması sırasında bu ölçütlere uygun olarak işgörenlere karşı sorumluluk duygusu içinde, hesap verebilir, tarafsız, iyi niyetli, nezaketli ve saygılı davranışları, etkileşim adaleti algısının olumlu olmasını sağlayacaktır.

Ülkemizde, özellikle kamu kesiminde uygulanan bazı sistemlerde, etkileşimsel adalet algısının ihmal edildiği görülmektedir. Örneğin kamu sağlık sektöründe uygulanan performansa dayalı ücret sistemine bakıldığında; söz konusu sisteme geçilirken tüm paydaşların görüşlerine başvurulmadığı, sistemin kurulma ve idame dönemlerinde sağlık çalışanlarının, meslek ve uzmanlık kuruluşlarının görüş ve geri dönüş bilgilerinden yeterli düzeyde yararlanılmadığı, bu durumun da taraflarca sistemin benimsenmemesine neden olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2011, s. 74). Bu doğrultuda ücretlemenin yapılmasından sorumlu kişiler tarafından, ücret yapısıyla ya da sistemleriyle ilgili düzenleme ve değişiklikler konusunda çalışanların bilgilendirilmesinin, neyin nasıl yapıldığının nedenleri ile açık şekilde anlatılmasının, olası şikâyetlerin ve anlaşmazlıkların nazik ve saygın bir şekilde ve ilgili tarafları tatmin edecek bir düzen içinde yönetilmesinin, ilgili sistemlerin benimsenmesinde önemli olduğu söylenebilir (Noe ve ark., 2008, s. 501). İş ahlakı açısından, ücret yapılarıyla ve sistemleriyle ilgili şikâyet ve anlaşmazlıkların, tüm tarafların ve varsa sendikaların katılımı ve desteği sağlanarak herkesi tatmin edecek bir düzen içinde yönetilmesi önemli görülmektedir (Ataay ve Acar, 2008, s. 476; Benligiray, 2007, s. 210; Ivancevich, 2010, s. 344). Böyle bir durumda çalışanların ücret yönetimi sistemiyle ilgili etkileşimsel adalet algısı olumlu olacaktır. Aksi durumda işgörenlere bilgi verilmemesi ya da yanlış bilgi verilmesi, onları örgüte karşı güvensiz hâle getirecek, örgütsel bağlılığı azaltacak, şikâyetler, devamsızlıklar, itirazlar ve dolayısıyla işgücü dönüşüm oranı artacaktır. Güvenlik ve örgüte bağlanma ihtiyacı olan çalışanlar, yönetimle güvenilir ilişkiler kurana kadar, yönetimden gelen mesajları ve direktifleri kabul etme konusunda istekli olmayacaklardır (WorldatWork, 2007, s. 42).

Ücret konusuyla ilgili genelde gözden kaçırılan husus, ücret kararlarının çalışanlara nasıl yansıtıldığıdır (Ivancevich, 2010, s. 344). Kişilerarası ilişkilere yönelik adalet değerlendirmesinin, çalışanlardaki değişimin basit bir iktisadi dönüşüm mü yoksa ahlaki olarak güven ve karşılık esasına dayanan bir ilişki mi olduğunun belirlenmesinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adalet algısının önemsendiği bir ücret yönetimi sistemi, örgütün faaliyetlerini sürdürmesiyle ilgili olarak değer, etik ve erdemlilik gibi konulara önem verildiğini göstermekte ve saygın bir örgütün refleksi olarak görülmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307). Keza iş ahlakı, sadece doğru uygulamaları doğru şekilde yapmayı değil, aynı zamanda olayların arkasındaki nedenlerin işgörenlere açıkça anlatılmasını gerektirmektedir.

Ücret Yapısının Uygulanmasında İş Ahlakı: Ücret yönetimi sisteminin işletilmesi aşamasında ücret yapısının uygulanmasına yönelik konular; mevcut bireysel ücretlerin öngörülen yapı açısından incelenmesi, yapıya uymayan düşük ve yüksek ücretlerin öngörülen yapıya uyumunun sağlanması ve ücret artış ve ayarlamalarının benimsenen yapıya göre yapılmasıdır (Acar, 2009b, s. 357).

Daha önce de incelendiği üzere ücret yapısının oluşturulmasında öncelikle; yapılan iş değerlemesi ile her işin görelî değeri ya da ilgili uygulamalardan yararlanılarak kişilerin sahip olduğu becerilere ve yetkinliklere göre kişilerin değeri belirlenmektedir. Sonrasında ise işlerin ya da kişilerin değerine göre mevcut durumda ödenen ortalama temel/kök ücretler tespit edilerek mevcut ücret doğrusu; piyasa ücret araştırması sonuçlarına göre de sektörde geçerli anahtar işlerin ortalama kök ücretleri tespit edilerek piyasa ücret doğrusu çizilmektedir. İki doğru temel alınarak belirlenecek yeni ücret doğrusu ile her bir işin ya da belirli değer aralığındaki işlerin ücretleri veya ücret aralıkları belirlenecek ve bu şekilde yeni ücret yapısı kurulmuş olacaktır. Bu aşamadan sonra mevcut temel ücretlerin, oluşturulan yeni yapıya uyumunun sağlanması gerekmektedir ki söz konusu faaliyet ücret yapısının uygulanmasına yönelik ilk aşamayı oluşturmaktadır (Ataay ve Acar, 2008, s. 419).

Oluşturulan yeni ücret yapısı “olması gereken ücret düzeylerini ve aralıklarını” göstereceğinden, mevcut ücret düzeyleri ve aralıkları ile yeni yapıya göre olması gereken ücret düzeyleri ve aralıkları arasında büyük ihtimalle uyumsuzluk

olacaktır. Bu uyumsuzluğun giderilmesinde ise iş ahlakı yönünden bazı hususların önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin söz konusu uyumsuzluğun giderilmesinde işletme yönetimlerinin; faydacılık, kişisel yarar, zarar vermeme ve kanuna uygunluk gibi temel iş ahlakı ilkelerine uygun davranması istenir. Örneğin yeni ücret yapısında, olması gereken düzeyin altında olan ücretlerin bir ya da birkaç kere de yapılacak ücret artışları ile olması gereken ücret düzeyine çıkartılması söz konusudur. Olması gereken düzeye göre daha yüksekte olan ücretler içinse farklı yöntemler kullanılabilir. Burada da moral, kişisel yarar, psikolojik ve yasal boyut gibi temel iş ahlakı prensipleri temel alınarak bu işlerin ücretleri genellikle düşürülmemektedir. Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında, İş Kanunu'nun 62. maddesinde belirtilen “Her türlü işte uygulanmakta olan çalışma sürelerinin yasal olarak daha aşağı sınırlara indirilmesi veya işverene düşen yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi nedeniyle ya da bu Kanun hükümlerinden herhangi birinin uygulanması sonucuna dayanılarak işçi ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun eksiltme yapılamaz.” ifadesi kanuni bir zorunluluğu göstermektedir (Evren, 2007, s. 105). Bununla birlikte, yasal zorunluluğun da ötesinde, iş ahlakının temel bir gereği olan “ücretin korunması” ilkesinden yola çıkılarak yeni yapıda olması gereken düzeye göre daha yüksekte olan ücretlerin olduğu gibi bırakılması ya da bu işlere nispeten daha düşük zamlar yapılarak diğer işlerle aynı seviyeye gelmesinin sağlanması, iş ahlakı yönünden daha uygun çözümler olarak belirtilebilir. Hangi çözüm uygulanırsa uygulansın, önemli olan yasal zorunlulukların, psikolojik unsurların ve sendikaların görüşlerinin önemsenmesi ve faydacılık, kişisel yarar, eşitlik ve ücret adaleti ilkeler bağlamında ilgili kararların alınması olduğu söylenebilir.

Ücret yapısının uygulanmasında ikinci önemli konu, ücret artışlarının ve ayarlamalarının benimsenen yapıya göre gerçekleştirilmesidir. Dönemlik temel ücret artışlarında ve ayarlamalarında enflasyon oranları, kıdem, başarı (performans), beceri, yetkinlik veya katkı gibi somut ve objektif kriterlerin tek tek ya da birkaçı bir arada (karma şekilde) kullanılabilir (Armstrong, 2009, s. 816; Cascio, 2010, s. 437; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 167). İş ahlakı açısından bunlardan hangisinin daha uygun olduğu ise tartışmalıdır. Örneğin sendikaların daha uygun bulmasına rağmen (Sabuncuoğlu, 2005, s. 254), kıdeme dayalı ücret artışlarının iş ahlakı açısından çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığı ücret

artışına yansıtılmaması ve çalışanları tembelliğe itmesi nedeniyle uygun olmadığı düşünülebilir. Ücret zammı açısından Leventhal'ın modeline bakıldığında hakkaniyet, eşitlik ya da ihtiyaç olmak üzere üç olguya göre ücret artışı yapılabileceği görülmektedir (Chan, 2000, s. 73). Hakkaniyet normu temel alındığında ücret artışları başarı (performans), beceri, yetkinlik veya diğer katkı kriterlerine göre; eşitlik normu temel alındığında, verilen katkıya bakılmaksızın tüm işgörenlere aynı oranda; ihtiyaç normu temel alındığında ise işgörenlerin katkısına göre değil ihtiyacına göre (örneğin temel ücret düzeylerine ya da enflasyon oranlarına göre) ücret artışı yapılabilir. İş ahlakı ilkeleri açısından ücret artışında hangi normun uygun olduğu konusunda, toplum kültürü, örgüt kültürü, ücret felsefesi vb. pek çok değişken söz konusu olmakla birlikte, hakkaniyet ve ihtiyaç normunun daha uygun olacağı söylenebilir. Çünkü daha önce de bahsedildiği üzere, temel bir ahlaki ilke olarak daha çok katkı verene daha çok ücret artışı yapılması, kişideki eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak tatmini ve adaleti sağlamış olacaktır (Armstrong, 2007, s. 337; Cascio, 2010, s. 439; Dessler, 2011, s. 464; Sabuncuoğlu, 2005, s. 256). Bunun yanında “hakkaniyet normu” ve “ihtiyaç normu” birlikte düşünülerek performans artışı + enflasyon artışı ya da performans dayalı ücret artış oranlarının bireysel ücretlerin yapı içindeki konumu dikkate alınarak belirlenmesi ve temel ücreti daha düşük düzeyde olanlara nispeten daha yüksek, temel ücreti daha yüksek olanlara ise görece olarak daha düşük oranlarda ücret artışı yapılması söz konusu olabilir (Noe ve ark., 2008, s. 530).

Yukarıda sayılanların yanında, iş ahlakı açısından dönemlik temel ücret artışlarında ve ayarlamalarında söz konusu olan önemli diğer konuların; performans, beceriye, yetkinliklere ve katkıya dayalı ücret artışları için veri sağlayacak değerlendirme sistemlerinin doğru, güvenilir, ön yargıya meydan vermeyen, tarafsız, tutarlı uygulanması; işgörenlerin gösterdikleri gayret ya da verdikleri katkı karşılığında alacakları ücret artışıyla ilgili olarak objektif bir bakış açısına sahip olması, başarı karşılığı verilecek ücret artışının işgörenler açısından anlam ve değer taşıması, yüksek performanslı ve nitelikli çalışanların cezbedilmesi ve devamlılıklarının sağlanması ve ücret artışlarının nasıl ve ne zaman uygulanacağına belirli kurallara bağlanması olduğu söylenebilir.

Ücret Sistemlerinin Uygulanmasında İş Ahlakı: Ücret sistemlerinin uygulanması, günlük dilde “bordrolama” diye adlandırılan ve daha önce oluşturulan ücret sistemleri doğrultusunda, temel ücret haddi, toplam ücret paketi, devam ve performans durumları gözetilerek işgörenlerin bireysel toplam ücretlerinin hesaplanması ve ödenmesiyle ilgili işleri ve işlemleri kapsar.

İş değerlendirme yöntemlerinden ve piyasa ücret araştırmalarından yararlanılarak işlerin doğru şekilde değerlendirilip ücretlendirilmesi ile ücret yapısı kurulduktan sonra, zaman birimi ya da ürün birimi başına bir ücret haddi belirlenmiş olacaktır. Zamana dayalı ücret sisteminin söz konusu olması durumunda; çalışılan zaman birimi ile söz konusu ücret haddi çarpılarak işgörenlerin ücretleri ayrı ayrı belirlenebilir (Geylan, 1992, s. 253; Yıldız ve Balaban, 2006, s. 177). Özendirici ücret sisteminin söz konusu olması durumunda ise üretilen/satılan ürün birimi ile söz konusu ücret haddi çarpılarak ya da işin farklı nitel sonuçlarına göre işgörenlerin ücretleri ayrı ayrı belirlenebilir. Ancak günümüzün sosyal politikaları gereği işgörenlerin bir asgari ücret garantisi altında çalışmalarını öngörüldüğünden, özendirici sistemlerde işin miktar ya da kalitesine göre belirlenen ücretin, performans düzeyi ne olursa olsun verilmesi garanti edilmiş temel bir ücrete (örneğin asgari ücrete) ek olarak ödendiği söylenebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 494). İlgili sistemler kapsamında belirlenen ve fazla mesailer, devam durumu vb. kriterlere göre ayarlanan bu ücretlere, ek yarar ve diğer sosyal yardımlar eklenerek toplam ücret hesaplanabilir (Ivancevich, 2010, s. 359). Burada iş ahlakı açısından ve faydacılık, kişisel/sosyal yarar, kanunlara uygunluk ve haklara saygı gibi temel iş ahlakı ilkeleri yönünden önemsenmesi gereken konuların, toplam ücret paketi içinde yer alan ve özellikle yasal açıdan verilmesi zorunlu olan bazı ek yararların ve sosyal yardımların farklılık gözetmeksizin sağlanması; devam durumu, fazla mesai, izinler vb. faktörlerin doğru şekilde takip edilerek toplam ücretin hesaplanması ve doğru şekilde çalışanlara ödenmesi olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte iş ahlakı ve ücret adaleti açısından ücret sistemlerinin uygulanmasını ilgilendiren temel konu performans ile ücret arasında kurulacak ilişkidir. Keza ücret sistemlerinden kaynaklanacak dağıtım adaletine ilişkin algının olumlu olabilmesi için önemli görülen konular; performansın doğru ve

adaletli şekilde değerlendirilmesi, performans ücret ilişkisinin adaletli şekilde kurulması ve buna bağlı olarak işgörenlere temel ücretlerine ek olarak değişken ücret verilmesidir (Milkovich ve ark., 2011, s. 307). İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirilmede işgörenlerin performanslarının sağlıklı, objektif, doğru, adil, standart bir şekilde, kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda işgörenlere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Uyargil, 2008, s. 4). İş ahlakına uygun hareket edilmesi ve ücret adaletinin sağlanması açısından; performansa dayalı ücretlerin belirlenmesinde veri sağlayacak performans değerlendirme yöntemlerinin objektif kriterlere, standartlara ve yöntemlere dayalı olması ve performans ücret ilişkisi sonucunda elde edilecek faydaların/zararların bireyler ve gruplar arasında adil paylaşılması önemli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (birimi/işlevi), performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilginin ve eğitimlerin verilmesinden sorumludur (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 246). Bu yönü ile ahlaki ilkelere uygun performans değerlemenin yapılmasında insan kaynakları yönetimi birimi yönlendirici bir durumdadır. İşgörenler, performans değerlendirme sürecinin tutarlılığını ve uygunluğunu, performans değerlendirme sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı ödüllerin doğruluğunu ve performans sonuçlarıyla ilgili görüşmeleri ve geri bildirimleri sorgulamakta ve kendisine “Bu örgüte yaptığım katkıya eş değerde ücretlendiriliyor muyum?” sorusunu sormaktadır (Bingöl, 2006, s. 26). İşgörenlerin sordukları bu soruya verdikleri cevaba göre, algıladıkları doğruluk ve hakkaniyet düzeyi değişecek ve kendi algılarına da bağlı olmak kaydıyla, iş ahlakına uygun performans değerlendirilmesi yapıp yapılmadığına ve performans ücret ilişkisi kurulup kurulmadığına karar vereceklerdir.

Ücret sistemlerinin işletilmesi konusunda, fazla mesailerin ücretlendirilmesi de önemli bir konu olarak belirtilebilir. İş Kanunu'nun 41. maddesinde fazla çalışma ücretinin ödenmesine yönelik yükümlülükler açık şekilde belirtilmesine rağmen yapılan bir araştırmada Türkiye'de en az her iki işgörenden birinin yasal sınır olan haftada 45 saatten fazla çalıştığı, ancak sendikali işyerleri ile bazı büyük ölçekli işyerleri dışındaki işyerlerinin büyük çoğunluğunda 45 saatten fazla yapılan çalışmalar için hiçbir ek ücret ödenmediği ya da zamsız ücret ödendiği tespit edilmiştir (Sosyal İş Sendikası, 2013, s. 16). Keza kamuoyunda

da özellikle özel sektör işletmeleri tarafından fazla çalışma ücretlerinin ödenmediğine yönelik şikâyetler sık sık gündeme getirilmektedir. Söz konusu durumun, kanunlara uygunluk gibi temel bir ilke bağlamında sorunlu olmasının da ötesinde, adalet, kişisel yarar, haklara saygı, doğruluk/dürüstlük gibi temel iş ahlakı ilkeleri açısından uygun olmadığı söylenebilir.

İş ahlakı açısından ücret sistemlerinin uygulanması/işletilmesi aşamasında önemli ve geçerli bir başka hususun da uygulamanın önceden tanımlanan sisteme uygun biçimde gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilir. Burada, devam, fazla mesai, performans verileri gibi değişken girdilerin ve hesaplama (bordrolama) işlemlerinin “doğruluğu” da hayati bir öneme sahiptir. Tahakkuk ettirilen ücretlerin zamanında ödenmesi de hem yasal hem de ahlaki açıdan özen gösterilmesi gereken bir husustur. Bunlar dışında, tasarım aşamasında belirlenen “sisteme özgü” eksikliklerin, “uygulama” aşamasında düzeltilmesi imkânı, sistem uygulandığı sürece mümkün olmayacaktır. Örneğin, zaman ücret sistemi benimsenmişse, bu sistemin adalet vb. ahlaki ilkeler bakımından var olan yetersizliğini uygulama aşamasında giderme imkânı mümkün değildir. Bu nedenle, uygulama aşamasının ücretlerin ahlakiliğini belirleme etkisinin sınırlı olduğu söylenebilir.

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kontrolü Aşaması

Ücret yönetimi sisteminin bir diğer aşaması da değerlendirme ve kontroldür. Ücret yönetimi sisteminin kurulmasından ve işletilmesinden sonraki bu süreçte, sistemin devamının sağlanmasına yönelik değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir (Armstrong, 2009, s. 828; Ataay ve Acar, 2008, s. 419). Buna göre, ücret yönetimi sistemi ile amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi ve değerlendirilmesi; uygulama sonuçlarına ve ortaya çıkan değişimlere göre sistemin güncellenmesi ve devamlılığının sağlanması ve ücret yapısına ve artışlarına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetimi söz konusudur. Yönetim, izlenen sürece devam edip etmeme kararını bir takım göstergelere göre belirleyecektir (Geylan, 1992, s. 270). Örneğin uygulamada tarafsızlığın

sağlanıp sağlanamadığı, işgörenlere beklentileri doğrultusunda ödeme yapılıp yapılmadığı, sürecin güncellenmesine yönelik gerekliliği belirtecektir. Bu nedenle iş ahlakı açısından ilgili sürece bakıldığında, ücretleme konusuna yönelik taleplerin ve itirazların yönetilmesi ve işgörenlerin ücretleme sürecine ilişkin tutumlarının belirlenmesi önemli görülmektedir (Cascio, 2010, s. 452). Alınacak geri bildirimler doğrultusunda, piyasa ücret düzeyleri, ücret maliyetleri ve enflasyon oranlarına göre ücret düzeyine ilişkin politikaların değiştirilmesi, ücret yapısıyla ilgili olarak yeni ve içeriği değişmiş işlerin, tahmini olarak ve subjektif bir şekilde değil, iş değerlendirme yöntemleri ile objektif bir biçimde tekrar değerlendirilerek ücret yapısı içindeki yerinin doğru ve adil şekilde yeniden belirlenmesi, ücret sistemlerine ilişkin olarak ücret paketindeki ve performans sonuçlarındaki değişimlere göre ücretlerin adil olarak yeniden hesaplanması ve ödenmesi gerekebilir.

Örgütler, iş ahlakı açısından süreçle ilgili uygun faaliyetleri yerine getirebilmek için genellikle ahlaki kodlar ya da ilkeler oluşturmakta ve bunları kamuoyuyla paylaşmaktadır (Milkovich ve ark., 2011, s. 631; Torrington ve ark., 2008, s. 746). Kurumsal kitapçıklarda ya da internet sitelerinde açıklanan bu ilkeler ile ücret yönetimine ilişkin amaçlar, politikalar ve uygulamalar belirtilmekle birlikte, ücretlemeye ilişkin talep ve itirazların yönetimiyle ilgili bilgiler de sunulmaktadır. İş ahlakı açısından beklenen ise, söz konusu ilkelerin amaçlara ulaşmada bir araç olarak görülmemesi, manipülasyon veya reklam amacıyla değil, işgörenleri korumak amacıyla geliştirilmiş olması ve asıl olarak şirket sahiplerinin ve ortaklarının amaçlarını ve yararlarını önceleyen bir yaklaşımdan ve söylemden uzaklaşarak uygulanmasıdır.

Ücret yapısının ve sistemlerinin güncellenmesi konusunda özellikle insan kaynakları birimlerine ve diğer yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin işlerdeki ve işgörenlerin durumlarındaki değişiklikleri, teknolojik, örgütsel ve çevresel koşullardaki değişimleri, kişilerin kariyer hareketlerini ve gelişimlerini yakından izlemeleri gerekmektedir (Milkovich ve ark., 2011, s. 625-626). Burada, sisteme yönelik iletişim kısmında da bahsedildiği üzere, ücret yapısıyla ilgili düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması ve ücret yapısına ilişkin, ücret artışlarıyla ve ayarlamalarıyla ilgili

düzenlemelerin kurallarla ve kılavuzlarla açık şekilde anlatılması, ücret yapısının güncellenmesiyle ve sürdürülmesiyle ilgili prosedürlerin ve diğer ilgili konuların açık olarak tanımlanması, ücretlemeyle ilgili kararların katılımcı bir yaklaşımla, içerisinde yönetimin, uzmanların, işgören temsilcilerinin ve varsa

Tablo 1

İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sisteminde Önemli Konular

Ücret Yönetimi Sisteminin Aşamaları	Yapılması Gereken Faaliyetler	İş Ahlakıyla İlgili Konular
Ücretlemeyle İlgili Amacın ve Politikaların Oluşturulması	-Temel ücret yapısına, piyasa ücret düzeylerine, toplam ücret paketine, ücret performans ilişkisine ve sürecin yönetimine ilişkin politikaların belirlenmesi	-Fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılayacak asgari ücret -Kanunlara uygun ücret -Dengeli ücret -Cari ücretlere uygunluk -Performans - ücret ilişkisi -Sürecin yönetimine ilişkin açık-adi kurallar ve prosedürler -Prosedürel adalet
Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması	-Temel ücret yapısının oluşturulması -Ücret sistemlerinin oluşturulması	-İşin niteliğinden ve performanstan bağımsız asgari ücret -Eşit işe eşit ücret -İç eşitlik (bilimsel ve objektif iş değerlemeye dayalı ücret yapıları) -Dış eşitlik (piyasa ücret düzeylerine göre ücretleme) -Dağıtım adaleti -Bireysel eşitlik (performans-ücret ilişkisi) -Özendirici ücret sistemleri -Adams'ın Eşitlik Teorisi -Leventhal'ın Hakkaniyet Normu
	-Ücretlemeyle ilişkin görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesi	-Prosedürel adalet -Prosedürel eşitlik (sürece ilişkin uygulamaların doğruluğu ve tutarlılığı) -Tutarlı, kanunlara uygun, doğru, objektif ve düzletilebilir, ön yargılara sebep vermeyen, kişisel ve sosyal yarar sağlayan kurallar ve ilkeler -Konusunda uzman teknik personel -Danışmanlık hizmeti
Ücret Yönetimi Sisteminin İşletilmesi	-Ücret yönetimine ilişkin ilgililerle iletişim	-Etkileşimsel adalet -Bilgi verme -Taleplerin ve itirazların yönetimi -Saygılı olma, açıklama yapmaya özen gösterme, yanlış söylemlerden kaçınma, açık sözlülük, duyarlılık - Ücretleme sürecine yönelik ahlaki ilkeler belirleme ve yayımlama
	-Ücret yapısının uygulanması	-Ücretin korunması (yeni yapıya uymayan ücretlerin düşürülmemesi) -Ücretlerin yeni yapıya uyumunun sağlanmasında sendikaların, yasal zorunlulukların ve psikolojik unsurların dikkate alınması -Hakkaniyet normuna dayalı ücret artışları (performans-ücret ilişkisi)
	-Ücret sistemlerinin uygulanması	-Dağıtım adaleti -Ek yararların ve sosyal yardımların farklılık gözetmeksizin verilmesi -Devam durumu, izinler vb. faktörlerin doğru şekilde takip edilerek toplam ücretin hesaplanması -Fazla mesailerin ödenmesi
Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kontrolü	-Ücret yönetimi sisteminin devamının sağlanmasına yönelik değerlendirme ve kontrol faaliyetleri	-Prosedürel adalet -Uygulamada tarafsızlığın ve beklentilerin karşılandığına yönelik kontrol -Taleplerin ve itirazların yönetimi -Güncellemeyle ve sürdürmeyle ilgili prosedürlerin açık olarak tanımlanması -Değişikliklerin kişilere ve gruplara eşit biçimde uygulanması -Düzenlemelerin ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması

sendika temsilcilerinin bulunduğu bir grup tarafından alınması, çalışanların prosedürel adalet algısını olumlu etkileyecek başlıca konular olarak belirtilebilir. Bu süreçte işletme yönetiminin ücretleri giderden çok bir yatırım ve hak olarak gören anlayış içinde olmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir (Ataay ve Acar, 2008, s. 477).

Ücret yönetimi sisteminin değerlendirilmesi ve kontrolü aşamasının da incelenmesiyle, ücret yönetimi sistemi bütünüyle iş ahlakı ve ücret adaleti açısından ayrıntılı şekilde ele alınmış olmaktadır. Tablo 1’de ücret yönetimi sisteminin tüm aşamalarında yapılması gereken faaliyetlere yönelik iş ahlakıyla ilgili hususlar özet şekilde görülebilir.

Sonuç

Genel olarak ve iş hayatında yaşanan değişimler, “iş ahlakı”nın önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle sanayi devriminden sonra, “iş hayatı”nın bireylerin ve toplumların hayatındaki yerinin ve öneminin arttığı gözlenen bir gerçektir. Ekonomi/iş hayatında da, tarihsel süreç içinde “önemli/etkili” faktörlerde bir değişim yaşandığı, ilk evrelerde ekonomi, teknoloji gibi “maddi/somut” faktörlerin/amaçların ve ilkelerin, günümüze doğru gelindiğinde ise “iş ahlakını” da içeren daha “beşeri ve soyut” faktörlerin/amaçların ve ilkelerin daha “etkili ve baskın” olduğu/olmaya başladığı söylenebilir. Bu durum, rekabetçi ortamda başarıyı ve hayatiyeti sürdürme gerekliliği karşısında, maddi faktörlerle elde edilebilecek, en geniş anlamda “yararlar”ın sınırlarına gelinmesine/tükenmesine bağlı bir sonuç olarak da yorumlanabilir.

İşletmeler arasında rekabetin giderek artması ve bu rekabette insan unsurunun temel faktör hâline gelmesi, ahlaki ilkelerin iş hayatında benimsenmesine ve uygulanmasına yönelik ihtiyacı da artırmıştır. Son zamanlarda önem kazanan iş ahlakı, ahlaki ilkelerin işletme politikaları, örgütler ve davranışlar üzerinde nasıl uygulanacağı konusuna yoğunlaşmaktadır. Örgütler temel fonksiyonlarına yönelik faaliyetlerini gerçekleştirirken sık sık ahlaki ikileme ya da açmazlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun, iş hayatını disipline ederken ahlaki doğrular ve yanlışlar üzerine eğilen iş ahlakı konusuna yönelik ilgiyi artırdığı söylenebilir.

İşlerle ilgili uygulamalarla birlikte bunlara ilişkin normlarla, değerlerle ve anlamlarla da ilgilenen iş ahlakının üzerinde durduğu konulardan biri de temel işgören hakkıdır. Bu temel haklardan birinin de işgörenlerin ücretleri olduğu düşünüldüğünde iş ahlakı yönünden incelenmesi gereken konuların başında, işgörenlerin ücretlendirilmesinin geldiği söylenebilir. Ancak, özellikle Türkçe alan yazında ve uygulamasında, insan kaynakları yönetiminin temel bir işlevi olarak ücret yönetimi konusuna, sistematik ve bilimsel bir yaklaşımla gereken önemin ve yerin verildiğini söylemek güçtür. İş ahlakı alan yazını ve uygulaması bakımından da ülkemizde benzer bir durumun geçerli olduğu söylenebilir. İki alandaki sözü edilen yetersizliğin, iş ahlakı ilkelerine uygun ve adil ücret sistemlerinin tasarımı için ilgili kuramsal altyapının oluşması önünde önemli bir engel olduğu söylenebilir.

İş ahlakı yönünden ücretin ve ödüllerin incelendiği az sayıdaki çalışmaya bakıldığında ise, genellikle “ahlak açısından iş” yerine “iş (yönetim) açısından ahlak” yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. İşin, örgütün ya da hissedarların daha çok önemsendiği bu yaklaşım çerçevesinde ücret yönetimi konusuna bakıldığında; etkinliğin sağlanabilmesi için ücretlerin işletme stratejileri ile uyumlu şekilde belirlenmesi, rekabetçi ve yeniliği özendirici ücretleme yapılarak yenilikçilik (inovasyon) ve ürün geliştirmenin teşvik edilmesi, rekabet üstünlüğü sağlanması ve hissedarların korunması gibi işi önceleyen konulara daha fazla önem verildiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda da kişilerin ücretlendirmeye yönelik algıları ile işletme açısından önemli görülebilecek değişkenler (iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık vb.) arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda, yapılan çalışmanın temel amacının, iş (yönetim) açısından ahlakın konusunu oluşturan ve işi önceleyen yaklaşım yerine uygulamalı ahlakın bir alt dalı olarak “ahlak açısından iş yaklaşımı” bağlamında “iş ahlakına uygun ve adil” bir ücretlemenin yapılabilmesi için işletmelerin/yönetimlerin ücretleme sürecinde dikkat etmeleri ve uygulamaları gerekenlerin neler olduğunun belirlenmesi olduğu söylenebilir. Buna göre çalışmada, iş ahlakı açısından ücretlerin belirlenmesine ilişkin tüm normlar ve faaliyetler; adalet, faydacılık, ahlakilik, kişisel yarar, sosyal yarar, yardımseverlik, doğruluk/dürüstlük, kanuna

uygunluk, özerklik ve haklara saygı gibi ahlaki ilkeler yanında, ücretlemenin işgörenler tarafından “ahlaki” olarak algılanmasını sağlamada etkili olan ücret eşitliği türleri ve örgütsel adalet algısı bağlamında ele alınmıştır. İş ahlakı yönünden ücretlemeye yönelik ilgili tüm uygulamaların ve faaliyetlerin sistematik bir süreç doğrultusunda incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüş ve bu nedenle çalışmada Acar (2009b) tarafından geliştirilen ve ücretlerin belirlenmesine ilişkin süreci sistematik bir şekilde ortaya koymayı amaçlayan “ücret yönetimi sistemi” kullanılmıştır.

Bununla birlikte işgörenlerin ücret yönetiminin farklı boyutlarına/yönlerine ilişkin ahlaki algılarının önemli olduğu ve bu algının ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Ücretleme konusuna ilişkin kişilerin ahlaki algılarının uygun boyutlar altında belirlenmesi ve konuyla ilgili nicel araştırmalarda kullanılacak bir ölçek oluşturulması, Türkçe alan yazın açısından bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan çalışmanın, kişilerin örgütlerinde uygulanan ücret yönetimi sistemlerinin farklı aşamalarına yönelik ahlaki algılarının belirlenmesinde kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi için sistematik bir derleme niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada ücret eşitliği ve örgütsel adalet algısıyla ilgili literatür yetkin bir biçimde analiz edilmiş ve elde edilen tüm bilgiler, “iş ahlakı ilkelerine uygun nasıl bir ücret yönetimi sistemi olmalı” sorusu bağlamında, “ahlak açısından iş” perspektifinden derlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, ahlaki açıdan uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi için yapılması ve dikkat edilmesi gerekenler ortaya konulmuştur. Buna göre adil ve iş ahlakı ilkelerine uygun bir ücret yönetimi sisteminin kurulabilmesi için işletmelere; objektif ve bilimsel iş değerlendirme yöntemleri kullanılarak işleri görelî önemlerine göre ücretlendirmeleri (iç eşitlik), sektörde benzer işletmelerde benzer işler için söz konusu ücret düzeyleri ve ek yararlar hakkında bilgi toplayacak şekilde piyasa ücret araştırmalarından yararlanmaları (dış eşitlik) ve performans ücret ilişkisi kurmaları (bireysel eşitlik) tavsiye edilmektedir. Bunun yanında ücretlemeye yönelik tüm kuralların ve prensiplerin işgörenlerin katılımı ile belirlenmesi, ücretlemeye ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için teknik bilgisi olan, konusunda uzman kişilerin gö-

revlendirilmesi ve ücretleme sürecinde ön yargılara neden olabilecek faaliyetlerden ve uygulamalardan kaçınılması (prosedürel eşitlik) iş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemine ilişkin diğer önemli diğer konular olarak belirtilebilir. Oluşturulan ücret yönetimi sisteminin iş ahlakına uygun şekilde işletilebilmesi içinse, uygulamanın önceden tanımlanan sisteme uygun biçimde gerçekleştirilmesi, ilgililerle iletişim kurulması, ücret yapısıyla ilgili düzenleme ve değişikliklerin işgörenlere duyurulması, ücret yapısına ilişkin taleplerin ve itirazların yönetilmesi önemli görülmektedir. Yapıya uymayan düşük ve yüksek ücretlerin iş ahlakı ilkelerine uygun şekilde öngörülen yapıya uyumunun sağlanması ve ücret artış ve ayarlamalarının adaletli, doğru, kanunlara uygun ve haklara saygılı şekilde benimsenen yapıya göre yapılması, ücret yönetimi sisteminin işletilmesinde önemli diğer konulardır.

Bunun yanında ilgili literatürün kapsamlı bir biçimde taranmasına dayalı bu çalışmanın işgörenlerin ücret yönetimi sistemine yönelik ahlaki algılarının ölçülmesinde kullanılabilecek bir ölçeğin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Compensation Management System from a Business Ethics Perspective

Rıza DEMİR^a

Istanbul University

Ahmet Cevat ACAR^b

Istanbul University

Abstract

Employee perception of fairness in compensation methods and systems is important to achieve the purposes of "compensation management," which is a basic function of human resource management. As such, perception of organizational justice correlated with variables known to effectively impact job satisfaction, motivation, intention to leave, and burnout is determined on a large scale by the application of compensation and salaries. Here, it is crucial to establish and operate systems in which pay is fairly determined according to jobs performed, job performance, and market conditions. However, the literature and practice do not adequately focus on compensation. Consequently, there is uncertainty regarding how equitable compensation aligned to business ethics should be systematically conducted in Turkey. Therefore, in this study, employees' perceptions of a "fair" and "ethical" compensation management system was systematically discussed according to types of pay equity and organizational justice perception. In addition, this study is a systematic review that can contribute to the development of a scale to determine employees' perception of ethics regarding their organizations' compensation management systems. Based on an analysis of the related literature, the results of this study indicated that organizations should establish fair purposes and policies in compliance with the law; take advantage of scientific and objective methods such as job evaluation, market research, and performance-based pay; manage communication with employees regarding their demands and objections; and ensure employees' participation in decision making to ensure fair and ethical compensation.

Keywords

Pay, Compensation Management System, Business Ethics, Business Ethics Principles, Pay Equality

a Rıza DEMİR, PhD., is a research assistant of Business Administration. His research areas include human resource management and organizational behavior. *Correspondence:* Istanbul University, Faculty of Business Administration, Avcılar Campus, 34320 Avcılar, Istanbul, Turkey. Email: rdemir@istanbul.edu.tr

b Ahmet Cevat ACAR, Ph.D., is a professor of Business Administration in Istanbul University. He is also the president of the Turkish Academy of Sciences. Contact: Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı, Piyade Sokak No: 27 06690, Çankaya, Ankara, Turkey. Email address: acara@tuba.gov.tr

From an etymological perspective, the word “moral” (“ahlak” in Turkish) is derived from the Arabic word “hulk,” which is defined as habits, views, temperament, customs, and characteristics and “hilk,” which means creation or creatures, people, or society (Seyyar & Öz, 2007, p. 16). According to the business code of conduct, the dictionary meaning for “moral” is a person’s good and acceptable behavior, attitude, and manner in society (Yeğın, Badıllı, İsmail, & Çalım, 1997, p. 31). The word “ethic” is the English and German equivalent of the Turkish word “ahlak.” In foreign literature, the word “ethic” expresses the moral system; thus, the word “ethics” is accepted as denoting moral science (Keyder, Tileylioğlu, & Oran, 2008, p. 99). Ethics deals with the principles of good and bad behavior and articulates moral values such as virtue, honesty, and truthfulness. It investigates, from an ethical standpoint, peoples’ individual and social relationships formed on the basis of values and rules such as right/wrong and good/bad. Further, it concentrates on the behavioral principles of individuals and groups (Adelman, 1991, p. 665; Duska, 2007, p. 3; Gökçegöz, 2002, p. 2; Kirel, 2000, p. 4; Zimmerli, Richter, & Holzinger, 2007, p. 13). Factors playing a role in the formation of moral conduct include family, the administrator, a boss, work environment, social environment, ideas to increase earnings, fear of losing customers, religious beliefs, educational institutions, laws, company rules and regulations, traditions, and media (Torlak, Özdemir, & Erdemir, 2008).

Business ethics can be defined as the rules and behavioral patterns that are considered useful when completing a job in a specific area. Business ethics also highlight honesty, trust, respect, and fair treatment in all business relations (Gök, 2008, p. 7). In business life, frequently encountered moral dilemmas include accepting an expensive holiday gift from a company that you purchase goods from, being unable to decide whether to sell to customers products that they really need or products that generate higher commission (Tierney, 1997, p. 20). Work ethic, especially in recent years, has become increasingly important in management literature and business life. This heightened interest can be understood in the context of socioeconomic changes and progress or changes in “dominant values, principles, norms, and rules” in business and management approaches. Business ethics in the historical process and economics, business, and management fields has always adhered to the required and recommended

rules in the forms of (a) economic, technological, and legal requirements, (b) environmental/societal demand for “social responsibility,” and (c) although there is no demand or obligation, “the optional application of moral principles” (Acar, 2009a, p. 373). Accordingly, in the field of work/business/management, morals or ethics constitute the final stage of the process (Svensson & Wood, 2008, p. 304).

For business ethics, broadly defined as morality in work life, different approaches to prioritize either business or ethics have emerged. As such, business can be viewed ethically, or ethical issues can be viewed in terms of business (Acar, 2009, p. 353). The “business in terms of ethics” approach describes ethical behavior as utilitarianism, morality justice, personal benefit, social benefit, benevolence, paternalism, doing no harm, integrity/honesty, legality, autonomy, and respecting rights. In workplaces, ethical behavior is instilled by developing and applying these principles, attitudes, roles, and policies (Acar, 2009, p. 356; Kurtuluş, 2007, p. 740; McNamara, 2003). “Ethics in terms of business” generally focus on benefits provided to businesses and stakeholders. For example, while creating and operating the human resource management system, codes of ethics and principles of business ethics may be considered (Aksit, 2008, p. 92). Furthermore, human resource management is responsible for the development and balanced implementation of moral principles; fair selection, recruitment, and placement of employees; training; performance evaluation; compensation; and employees’ safety (Weaver & Trevino, 2001, p. 130).

Business ethics not only deals with business-related applications but also with norms, values and meanings. Employee rights are a major issue addressed by business ethics. Pay is fundamental to employee rights; therefore, remuneration is a vital topic of study. However, there is a lack of systematic and scientific approaches toward employee remuneration in the literature and in practice in Turkey. The international and limited national literature analyzes the morality of remuneration from business and management perspectives; therefore, it seems that studies favor the “ethics in terms of business” approach. This approach more seriously considers businesses, organizations, and shareholders and investigates ways to encourage innovation and product development, gain competitive advantage, and protect shareholders through competitive remuneration systems.

Research mostly investigates people's perceptions of remuneration systems and relations between significant business variables (e.g., job performance, organizational citizenship behavior, and organizational commitment) (Al Rawashdeh, 2013; Bayraktaroğlu & Yilmaz, 2012, p. 135; Dusterhoff, 2014; Gürbüz & Acar, 2008; Keklik & Coşkun, 2013; Moghimi, Kazemi, & Samiie, 2013; Poyraz, Kara, & Çetin, 2009; Turunc, 2011; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Yilmaz & Altinkurt, 2012; Yu Cheng, 2014; Zhao Peng & Chen, 2014).

Therefore, the primary objective of this study was to determine the considerations for business and management during the remuneration process to provide fair remuneration aligned to business ethics in a "business approach from an ethical perspective," a sub-field of applied ethics, rather than from a "business as priority" approach. In this context, in addition to ethical principles such as justice, utilitarianism, morality, personal benefit, social benefit, benevolence, integrity/honesty, legality, autonomy, and respecting rights, this study addresses norms and activities for determining pay in compliance with business ethics and according to types of pay equality, which ensures employees' perception of remuneration as "ethical" and organizational justice perception, which is analyzed according to distributive, procedural, and interactional justice (Özer & Urtekin, 2007, p. 109). The study employed Acar's (2009b) "compensation management system" based on the assumption that a systematic examination of compensation management applications and activities in terms of business ethics would be appropriate. As such, the study aimed to systematically identify processes to determine pay. However, Turkish literature has yet to rigorously identify people's perceptions of ethics regarding remuneration and develop a scale for quantitative research in the field. In this regard, this study systematically develops a scale that can determine people's perceptions of organizational ethics during different phases of the compensation management system. The literature on pay equality and organizational justice perception was analyzed, and the obtained data were compiled according to a "job perspective from a moral viewpoint" to answer the question: "Which compensation management system should be employed to satisfy principles of business ethics?"

Pay and Compensation Management System

Pay can be defined as benefits provided to employees in return for their work or labor. Narrowly, the term refers to money and tangible interests measurable in terms of money. More broadly, it covers all forms of financial returns and tangible services and benefits that employees receive in return for performing work (Acar, 2007, p. 8; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011, pp. 10–11). “Pay” means a package or sum comprising base pay, a variable pay, and fringe benefits/social benefits (Ataay & Acar, 2008, p. 401). Base pay is specified based on the value of work, which is calculated through various work valuation methods (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2010, p. 11). Variable pay mainly refers to the monetary sum paid to employees in return for their performance/contribution. Extra benefits comprise components granted because employees are members of the organization. Furthermore, some benefits are social context elements (Armstrong, 2009, p. 850; Beardwell & Claydon, 2010, p. 499; Mirze, 2002, p. 198).

Questions pertaining to how and on what basis compensation is established are discussed as “compensation management,” which is an essential human resource management function. Compensation management includes pay policies for establishing pay levels according to market dynamics (Milkovich & Newman, 1984, p. 264), base pay structure, and pay systems. In addition, it is a dynamic process and a multi-phased system. Acar (2009b, p. 356) developed a compensation management system (model). This paper analyzed in detail how the system was established, operated, and evaluated and controlled as well as the requirements for an ethical compensation management system.

The Compensation Management System from a Business Ethics Perspective

Pay is an important cost item for businesses and a base income source for employees. Pay also refers to the exchange relation between employee and employer. This exchange, wherein employees sell their time and skills in return for compensation, is shaped according to four alternative norms, namely (1) profit maximization, (2) equity, (3) fairness, and (4) need (Acar, 2007, p. 7). Appropriate norms for determining pay from a business ethics perspective vary

according to societies' characteristics. Whereas religious values/sources (Araf Sura, 7/85; Karaman, 2003) often emphasize the norm "equity" as more important and effective, community-based cultures, which favor sharing based on absolute equality, contribution, and effort, may prefer the norm "fairness" (Çakır, 2006, p. 122). Previous studies found that demographic variables such as age, education, profession, and gender; organizational factors such as a systematic compensation management system and organization size; and organizations' social and cultural values affect the norm employed in pay determination (Benligiray, 2007, pp. 9–10; Mamman, 1997, pp. 33–35; Oesch & Murnighan, 2003, p. 60).

From an ethical perspective, a key factor in compensation management is the payment of "equal compensation for equal work and differentiation of compensation based on value of work (internal equality)." In contrast, from an ethical management perspective, the fundamental issues concerning compensation management include external equality of pay, pay commensurate with promotion, timely payment, minimum pay application, individual equality/distribution equity, procedural equality/procedural equity, communication with those concerned (interactive equity), and legal compensation (Buckley et al., 2001, p. 20; McAffe & Anderson, 1995, p. 156). In addition, remuneration in compliance with business ethics is beyond compliance with legal requirements, because although some applications may be legal, others may not be legal despite being ethical (Dessler, 2005, p. 517).

Phase 1: Establishing a Compensation Management System from a Business Ethics Perspective

From a business ethics perspective, the first phase in establishing a compensation management system is developing remuneration objectives and policies and specifying a pay structure, pay system, and duties and responsibilities regarding remuneration. These factors are elaborated below.

The European Social Clause specified at the 1989 Strasbourg Summit is important when developing remuneration objectives and policies (McHugh, 1992, p. 64). In addition, principles proposed by the OECD in 1999—revised,

recognized, and adopted worldwide in 2004—concerning institutional management specify the ethical principles related to enterprises' pay objectives and policies (Gomez-Mejia & Werner, 2008, p. 38). Employees primarily ask two questions regarding compensation, which is their fundamental right. The first is “Are the payments fair?” The second is “How does my pay compare to other employees in the enterprise, region, and industry?” (Fitz-enz & Davison, 2002, p. 132). Related questions may guide the organization in establishing remuneration/pay objectives and policies. Additional aspects to be considered include profitability, pay costs, competitiveness, and remuneration provided to employees so that they are able to maintain and improve their daily lives and secure their own and their dependents' futures (Milkovich et al., 2011, p. 45). Ethically, ideal remuneration objectives and policies satisfy and motivate employees while complying with the principles of utilitarianism, reliability, integrity, legal compliance, equity, balance, timeliness, objectivity, and clarity (Sabuncuoğlu, 2005, p. 244; WorldatWork, 2007, pp. 22–23).

When implementing the pay structure, fair remuneration entails fair payment for work or to a person in comparison to another (Torrington, Hall, & Taylor, 2008, p. 641). First, fair pay structure provides fair payment when compared with a given job (Bloom, 2004, p. 149). Therefore, as an essential component of the total pay, employees' base pay should be fair, and each employee should be paid an appropriate amount that meets the criteria of work, efforts, skills, capabilities, and training and does not merely cover basic needs (Ivancevich, 2010, p. 295). Two basic equalities are required for fair pay structure, namely (1) “internal equality” and (2) external equality.” “Internal equality” for ensuring justice in the pay structure means that the pay paid to an employee equals the pay paid to employees performing similar work of similar quality and quantity in the same organization (Cascio, 2010, p. 421). In pay structures based on work value, pay differences in the organization can be substantiated based on the knowledge, skills, capability, mental or intellectual effort, and work conditions required by the work (Beardwell & Claydon, 2010, p. 494; Dessler, 2011, p. 423). In pay structures based on individuals, pay is established by considering employees' skills or competencies. When implementing work-based pay structures, objective and scientific work valuation methods are needed to ensure that all work is fairly assessed and to fairly determine value differences

between work in the enterprise (Armstrong, Cummin, Hastings, & Wood, 2003, p. 5). In individual-based pay structures, skills and competencies that are essential for effective work performance are determined through appropriate methods that adhere to business ethics rules. Pay is defined based on individuals' skills or competencies; thus, employees with equivalent skills or competencies are paid the same base salary (Knouse, 1995). "External equality" for ensuring justice in the pay structure means that the pay paid to employees by employers equal the pay paid to employees performing similar work at different enterprises in the same sector locally, regionally, or nationally (Shi, 2007, p. 66). To ensure external equality, enterprises compare salaries paid for similar work at other organizations and analyze market pay research (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008, p. 488).

Basic issues pertaining to business ethics in establishing pay systems include calculation of pay according to the pay structure for payment periods, regulations concerning payment, and the relation between performance and pay. Pay systems enabling the calculation and payment of the total pay can be time-based or incentive systems. Time-based systems calculate pay based on when the employee actually works and is available for work (assumed as worked) (Işığışok, 2007, p. 133). Incentive pay systems vary according to pay incomes, contributions, efforts, or employees' quantitative/qualitative performance assessments (Ataay & Acar, 2008, p. 490; Geylan, 1992, p. 256). Considering related systems from a business ethics perspective, no dispute arises between the employee and employer, as "time" is the fundamental criterion for calculating and paying the pay in time-based systems. Furthermore, employees do not engage in comprehensive work that can be perceived subjectively, and employees' pay is guaranteed. In addition, without considering employees' efficiency and performance, employees working for the same period are paid the same pay. This does not constitute business ethics infringement. Therefore, time-based systems are considered weak with respect to justice in payments. Incentive systems are considered more convenient, as they try to establish a performance-pay relation. The third equality principle for ensuring justice in compensation management, "individual equality," establishes a relation between performance and pay. "Individual equality" means that the pay that employees receive from their employers are equivalent to the quantitative and

qualitative outcomes of other employees. In cases likely to be examined for distributive justice, individuals ask the following question: “Am I paid the value commensurate with the contribution I make to the organization?” (Bingöl, 2006, p. 26). As such, they compare their own outcomes to the outcomes gained by others in return for contributions made (Koçel, 2007, p. 498); accordingly, they are satisfied/dissatisfied with their pay received (Schay, 1988, p. 239). In Leventhal’s Justice Model, pay based on “equity” should equal contribution, and those contributing more should receive more (Chan, 2000, p. 73). However, particularly in incentive systems based on product quantity, employees may become too ambitious with overproduction and thus disturb harmony in the organization. Competition among employees can dampen team spirit and decrease employees’ trust in the pay system (Armstrong, 2009, p. 818; Sabuncuoğlu, 2005, p. 267; Torrington et al., 2008, p. 684; Yıldız & Balaban, 2006, p. 181). Association of pay with teams/groups’ or organizations’ general performance may cause problems when team members exhibiting different performance receive the same pay (Merriman, 2009, p. 66) and when different pay and rewards based on team members’ performance seem more appropriate.

When specifying remuneration duties and obligations, business ethics establish procedural justice. Procedural justice is concerned with the perception of principles, rules, codes, and procedures established by organizations’ management. Whereas some of these rules are legally required in terms of rewarding employees, management determines other rules (Heery & Noon, 2008, pp. 364–365; Locke, 2011, p. 382; Farooq & Farooq, 2014, p. 57). According to Leventhal, ethical principles related to procedural justice are consistency, overcoming prejudice, certainty, integrity, representation, and ethics (Harris, 2002, p. 47; Lind & Tyler, 1988, pp. 131–132). Therefore, it must be ensured that all rules for the remuneration process are described with the participation of employees, are consistent, comply with laws, are appropriate, are objective and adjustable, do not cause prejudgment, and provide personal and social benefits. Furthermore, all professionals employed should specialize in their field and demonstrate technical knowledge, “merit” must be considered when selecting employees, and management must supervise this process. These elements are important for ensuring procedural justice and defining compensation-related

duties and responsibilities in compliance with business ethics. The decision-making process for compensation management involves a group of people in a participatory approach. Some studies determined that the impact of the perception of fairness in the pay system is greater than that of the perception of the pay amount (Bloom, 2004, p. 150; Zaim, 2008, p. 103). Therefore, it is important to pay attention to procedural justice.

Phase 2: Operating the Compensation Management System

The second phase involves operating the compensation management system from a business ethics perspective, which includes establishing a relationship with compensation management officials and implementing the pay structure and systems. The relevant issues to be considered are examined below.

Another aspect of organizational justice, namely interactional justice, should be established for matters pertaining to communication regarding remuneration. Interactional justice emphasizes the social aspect of organizational justice, highlighting investment in and outcomes of interpersonal relationships (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009, p. 86). Previous studies indicate that interactional justice affects several individual and organizational variables (Atalay, 2007). Managers may establish effective interactional justice and business ethics by (1) treating individuals with politeness, dignity, and respect; (2) clarifying distribution decisions; (3) avoiding incorrect statements; and (4) speaking sincerely and truthfully (Yeniçeri et al., 2009, p. 87; Yürür, 2005, p. 105). On the other hand, as evident in attitudes towards the performance-based compensation system applied in the public health sector (Öztürk, 2011, p. 74), inadequate attention is focused on the perception of interactional justice in compensation management systems in the public sector. In this regard, those responsible for establishing a remuneration system should inform employees about regulations and amendments concerning remuneration, clarify reasons, and treat potential complaints and disputes politely and respectfully in a manner satisfactory to the addressee (Noe et al., 2008, p. 501). Business ethics require not only proper application but also a clear explanation of the reasons behind decisions.

Two important issues in terms of business ethics pertaining to pay structure are how to position the former pay in the newly established pay structure and how to execute pay rises and adjustments according to the adopted structure. These are based on business ethics principles such as morals, personal interest, psychological factors, and legal requirements (Evren, 2007). In addition, considering “protection of pay” as a basic requirement of business ethics, pay considered high in the new structure should not be decreased. Such pay should remain unchanged or a lower increase should be implemented to equalize such pay. Decisions relating to legal requirements, psychological factors, and trade unions’ views should be considered. In addition, pay lower than those required in the new pay system should be increased to the required level through more frequent pay increases. The second important matter in determining pay structure is implementing pay rises and adjustments according to the adopted structure. According to Leventhal’s model, pay increases can be implemented according to equity, equality, or need. Although several variables such as social culture, organizational culture, and pay philosophy are important in terms of the norm applied in pay increases from a business ethics perspective, it is likely that norms pertaining to equity and need are more convenient. As previously mentioned, higher pay increases to those making more contributions as a fundamental ethics principle will eliminate a sense of inequality and provide satisfaction and justice (Armstrong, 2007, p. 337; Cascio, 2010, p. 439; Dessler, 2011, p. 464; Sabuncuoğlu, 2005, p. 256). Furthermore, considering the “equity norm” and “need norm” together, performance increase + inflation increase or pay rise rates can be calculated by considering individual pay in the structure, and those receiving a lower base pay can be provided with a higher pay increase (Noe et al., 2008, p. 530). It is also essential that the systems providing data for seasonal pay rises and adjustments are accurate and reliable.

Implementation of a pay system entails work and procedures related to the calculation and payment of employees’ individual pay by observing a basic pay level, total pay package, absenteeism, and performance in line with pay systems, which are referred to as the “payroll” and established in advance. Application according to a predefined system is important with regard to business ethics. Particularly, it is crucial to ensure that systems enabling an

accurate and fair performance–pay relation are applied and that variable inputs such as absenteeism, overtime, performance data, and calculations (payrolling) procedures are “accurate.” Human resource management (unit/function) and performance appraisal as an essential function are responsible for establishing a performance evaluation system and training managers in the negotiation and assessment of employees’ performances according to standards and criteria that are sound, objective, appropriate, and fair (Saylı & Kızıldağ, 2007, p. 246; Uyargil, 2008, p. 4). The computation of overtime rates is important in the operation of pay systems. Although stipulated clearly in the Labor Act, one study revealed that most businesses, except for those with trade unions and some large-scale companies, do not process additional payments for overtime above 45 hours or render additional payments based on a regular rate (Sosyal İş, 2013, p. 16). Although problematic in terms of business ethics principles such as justice, personal benefit, respect for rights, integrity/honesty, this is not an illegal practice.

Final Phase: Assessing and Controlling the Compensation Management System from a Business Ethics Perspective

The final phase comprises assessment and control, which requires evaluation and control activities to maintain the system (Armstrong, 2009, p. 828; Ataay & Acar, 2008, p. 419). For business ethics, it is important to manage requests and objections regarding pay; determine attitudes concerning the compensation process; review objectives and policies on the basis of feedback, market pay levels, pay costs, and inflation rate; objectively appraise new jobs and tasks using work appraisal methods and redefine pay fairly as necessary; and recalculate and pay per changes in the pay package and performance results (Cascio, 2010, p. 452). Generally, organizations adopt a code of ethics to execute appropriate business ethics activities and share them with the public (Milkovich et al., 2011, p. 631; Torrington et al., 2008, p. 746). In terms of business ethics, organizations are expected to not consider the principles as a means to achieve their objectives or a means of manipulation or advertisement but to develop them to protect employees rather than cater to the interests of company owners and shareholders. In this process, it is important that the management consider pay as an investment and right rather than an expense (Ataay & Acar, 2008, p. 477).

Conclusion

This study aimed to determine what businesses should consider and apply during the remuneration process to provide fair and ethical remuneration in the “business from an ethical perspective” framework, a sub-field of applied ethics. All norms and activities concerning compensation management from a business ethics perspective were analyzed according to types of pay equality, which can ensure employees’ perception of compensation as “ethical” and organizational justice perception in addition to business ethics principles. It was considered appropriate to systematically examine all remuneration applications and activities in terms of business ethics. Therefore, the study adopted Acar’s (2009b) “compensation management system” to systematically analyze the process. This study will potentially contribute to the literature and theoretical body of knowledge and provide insight when there is uncertainty regarding how to employ a systematic and ethical compensation management system in businesses.

This study analyzed the literature extensively and identified topics important for the establishment and operation of an ethical compensation management system. Businesses should develop pay objectives and policies in accordance with business ethics principles, specify equal pay for equal work by employing objective and scientific business evaluation methods (internal equality), utilize market pay research (external equality), establish a performance–pay relation (individual equality), and avoid activities and applications that may lead to prejudgment in all procedures (procedural equality). To ensure the compliance of the established compensation management system with business ethics, it is important to establish communication with the concerned people, communicate changes, manage requests and complaints, apply the system according to a predefined plan, ensure adaptation of the former compensation system to the new structure while complying with business ethics principles, and execute pay rises and adjustments fairly while observing laws and respecting rights.

This study is expected to contribute to the development of a scale that could measure the moral perceptions of employees regarding the compensation management system.

Kaynakça/References

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Acar, A. C. (2009a, Nisan). *İş ahlakı*. Tartışmalı İlimi Toplantılar Dizisi: Çağımızın Ahlak Bunalmı ve Çözüm Arayışları Toplantısı'nda sunulan bildiri, Ensar Vakfı, İstanbul.
- Acar, A. C. (2009b). Ücret yönetimi sistemi ve süreci: Bir model önerisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 353-358). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Adelman, H. (1991). Morality and ethics in organizational administration. *Journal of Business Ethics*, 10(9), 665-678.
- Akşit, H. (2008). Etik ve insan kaynakları yönetimi. *Mercek Dergisi*, 13(51), 90-97.
- Al Rawashdeh, E. T. A. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Armstrong, M. (2007). *Handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. London: Kogan Page.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). Ücret yönetimi. C. Uyargil, İ. D. Ataay, A. C. Acar, A. O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 399-511). İstanbul: Beta Yayınları.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi* (Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). <https://tez.yok.gov.tr/Ulusal-TezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. E. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 117-148.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: A contemporary approach* (6th ed.). London: Pearson Education.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arkan Yayıncılık.
- Bloom, M. (2004). The ethics of compensation systems. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149-152.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resources Management Review*, 11(1-2), 11-29.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Dessler, G. (2005). *Human resources management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Dessler, G. (2011). *Human resources management* (12th ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Duska, R. F. (2007). *Issues in business ethics - contemporary reflections on business ethics*. Dordrecht: Springer.
- Dusterhoff, C. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273.
- Evren, Ö. K. (2007). *İş hukukunda ücret ve uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, March-April, 56-62.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2002). *How to measure human resources management*. New York: McGraw Hill.
- Geylan, R. (1992). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Met Basım Yayın.

- Gomez-Mejia, L. R., & Werner, S. (2008). *Global compensation: Foundations and perspective*. London: Routledge Taylor and Francis Group.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Gökçeğöz, F. (2002). *Polis meslek etiği ve etik eğitime ilişkin bir program*. Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Acar, A. C. (2008, Mayıs). *İşgörenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. 16. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, Türkiye. http://www.academia.edu/2319046/insan_kaynaklari_yonetimi_uygulamalarina_iliskin_adalet_algisinin_organize_vatandaslik_davranislarina_etkisi adresinden edinilmiştir.
- Harris, L. (2002). Achieving a balance in human resourcing between employee rights and care for the individual. *Business & Professional Ethics Journal*, 21(2), 45-60.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- İşığık, Ö. (2007). *Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri*. Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resources management*. New York: McGraw Hill.
- Karaman, H. (2003). *İslam'ın ışığında günün meseleleri*. <http://www.hayrettinkaraman.net/kitap/meseleler/0343.htm> adresinden edinilmiştir.
- Keklik, B. ve Coşkun, N. (2013). Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Keyder, N., Tileylioğlu, A. ve Oran, A. (2008). *Ekonomi - işletme sözlüğü*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Knouse, S. B. (1995). Variations on skill-based pay for total quality management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 34-38.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kurtuluş, B. (2007). İş ahlakı: Geçmişte ve günümüzde. H. Y. Ersöz (Ed.), *Sosyal siyaset konferansları içinde* (s. 737-759). İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mamman, A. (1997). Employees' attitudes toward criteria for pay systems. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 33-41.
- McAfee, R. B., & Anderson, C. J. (1995). Compensation dilemmas: An exercise in ethical decision-making. *Development in Business Simulation & Experiential Exercises*, 22, 156-159, Retrieved from <http://sbaweb.wayne.edu/~absel/bkl/vol22/22bl.pdf>
- McHugh, F. P. (1992). *Ethics in business now (iş ahlakı)*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- McNamara, C. (2003). *Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers*. Retrieved from <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
- Merriman, K. K. (2009). On the folly of rewarding team performance, while hoping for teamwork. *Compensation Benefits Review*, 41(1), 411-419.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1984). *Compensation*. Business Publications Inc.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2010). *Compensation*. New York: McGraw Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Mirze, S. K. (2002). *Introduction to business*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: A case study of Qom province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 119-145.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resources management* (6th ed.). New York: McGraw Hill.

- Oesch, J. M., & Murnighan, J. K. (2003). Egocentric perceptions of relationship competence, and trustworthiness in salary allocation choices. *Social Justice Research, 16*(1), 53-77.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısının boyutları ve iş doyumuna ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 28*(Ocak-Haziran), 107-125.
- Öztürk, R. (2011). Sağlıkta performansa dayalı ek ödeme sisteminin SWOT (GZFT) analizi. *SD Dergi, 19*(Haziran-Temmuz-Ağustos), 74-75.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 71-91.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sayılı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yöneltil etik ve yöneltil etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 231-252.
- Schay, B. W. (1988). Effects of performance-contingent pay on employee attitudes. *Public Personnel Management, 17*(2), 237-250.
- Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Shi, L. (2007). *Managing human resources in health care organizations*. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Sosyal İş Sendikası. (2013). *Güncel sorunlar eğitim dizisi -1: Türkiye'de fiili çalışma süreleri sorunu*. http://www.sosyal-is.org.tr/dosyalar/alma_sreleri.pdf adresinden edinilmiştir.
- Svensson, G., & Wood, G. (2008). Model of business ethics. *Journal of Business Ethics, 77*(3), 303-322.
- Tierney, E. P. (1997). *İş ahlakı* (Çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Torlak, Ö., Özdemir, Ş. ve Erdemir, E. (2008). *İGİAD 2008 iş ahlakı raporu*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resources management*. New Jersey: Pearson Education.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(1), 143-166.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resources Management Review, 11*(1-2), 113-134.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.
- Yeğin, A., Badıllı, A., İsmail, H. ve Çalım, İ. (1997). *Osmanlıca Türkçe ansiklopedik büyük lügat*. İstanbul: Türdav Yayınları.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi, 11*(16), 83-99.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2006). *İş değerlendirme ve ücret yönetimi*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Yılmaz, K. ve Altunkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(1), 12-24.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa). tez.yok.gov.tr/Ulusal-TezMerkezi/ adresinden edinilmiştir.
- Zaim, H. (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi, 1*(2), 97-104.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *Journal of Psychology, 148*(2), 177-196.
- Zimmerli, W. Ch., Richter, K., & Holzinger, M. (2007). *Introduction to ethics – corporate ethics and corporate governance*. Heidelberg: Springer.