

İŞYERİNDE NELER ADALETSİZLİK DUYGUSU YARATIYOR?

- İşe almada yetkinliklerin göz ardı edilmesi
- Ücret yönetiminde profesyonel bir mekanizma kurulmaması
- Şirket içerisinde yönetici yetiştirememesi
- Akraba-tanıdık kişilerin eğitimleri ve niteliklerine bakılmaksızın yönetici olması
- Otoriter ve korku yönetimlerinin hakim olduğu yapılar
- Belirli gruplaşmaların yaşanması ve etkin grupların aldığı kararların uygulamaya konması
- Ölçüme dayalı performans sistemlerinin kullanılmaması
- İşyerinde yapılan işten çok ilişkilerin ön plana çıkması



İşyerinde adaletsizlik yıkıcı olabilir

Ayşeğül Horoçoğlu Enkavi, işyerlerinde yaşanan sorunların büyük bölümünün adaletsizlikle ve ilgili olduğunun altını çiziyor. Horoçoğlu, "Kişi yıllarca iyi niyetle ve büyük gayretle çalıştığı işinde herhangi bir adaletsizlik duygusu yaşadığında büyük hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı ile ya oradan uzaklaşır yani işten ayrılır ya da işinde eskisi gibi gayret göstermez. Her iki durumda da şirket verimli çalışanını kaybetmiş olur. Bu bağlamda adaletsizlik duygusu hem birey hem de çalıştığı kurum açısından yıkıcı bir unsur oluşturur" diye konuşuyor.

İşyerinde en çok adalet isteniyor

İşyerinde aynı performansla çalışanlar arasında ücret, eğitim, terfi gibi konularda adaletsiz davranılması işe olan bağlılığı azaltıyor, sonuç istifaya kadar varabiliyor. İş değişikliği kararlarının yüzde 35'i hak edilenden alınmamasından kaynaklanıyor

'Kendisini kurban olarak algılıyor'

Bulunduğu işyerinde adaletsizliğe uğradığını düşünen çalışanlar zaman içinde çözüm yollarını kendileri üretiyor. NMT İK sahibi Barbaros Esen böyle bir durumda en büyük tepkinin istifaya olduğunu söylüyor. Aksi takdirde şirkette çalışmaya devam eden kişilerin kendisini kurban olarak algılamaya başladığını, çalışma motivasyonunu yitirdiğini belirtiyor. Esen, "Yöneticilerin çalışanları ile aralarına hiyerarşik duvarlar örmemesi, açık iletişim kurmaları ve kararlarının altında yatan gerekçeleri çalışanlarıyla paylaşmaları gerekir" diyor.

İK uzmanlarının en çok üzerinde durduğu konuların arasında yer alan çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışma verimliliği gibi başlıkların özünde işyerinde adalet duygusu yer alıyor. İşyerinde adaletsizlik hissi yaratan yönetici hem mutsuzluğu bulaşıcı bir hastalığa dönüştürüyor hem de verimi ve sürdürülebilirliği etkiliyor. Bu duygu en çok maaşlar konusunda yaşanıyor. Araştırmalar şirkette çalışanların yüzde 30'unun, kendilerine yeterli ücret ödenmediğini düşündüklerini ve ücret artışlarından memnun olmadıklarını gösteriyor. Performans değerlendirmelerine de şüphe ile yaklaşan çalışanlarla yapılan araştırmaların sonuçlarından biri de adaletsizliğin istifalar konusunda etkili neden olduğu. Buna göre, çalışanların iş değişikliği kararlarının yaklaşık yüzde 35'inin hak edilmediğine inanılan terfi veya ücret artışının alınmaması hissiyle verildiği belirtiliyor.

MAAŞTAN ÇOK PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ ÖNEMLİ

Hay Group Türkiye Genel Müdürü Sylvia Devoge sanılan aksine çalışanların kendi arasında aldıkları ücret veya ücret zamları hakkında çok ender konuştuğunu dile getiriyor. Devoge, çalışanların daha çok ücret, prim veya ödüllendirme söz konusu olduğunda, üstün performans sergileyenler arasında fark gözetip gözetmediklerine dikkat ettiklerini ifade ediyor. Hay Group tarafından yapılan bütün araştırmalarda herhangi bir şirkette çalışanların yüzde

30'unun, kendilerine yeterli ücret ödenmediğini düşündüğünü aktaran Devoge, bu araştırmalarda ücret artışlarından da memnun olmadıklarının görüldüğünü belirtiyor.

Maaş artışı yapmayan şirketlerin başvurduğu en bilinen yöntemlerden olan unvan ise Türkiye'deki çalışanlar üzerinde her zaman beklenen motivasyonu sağlamıyor. Devoge, Ortadoğu'da bu uygulamayla sık sık karşılaşıldığını kaydediyor. Bunun nedenini bölgedeki aileler ve topluluklar için unvanların çok önemli olmasıyla açıklıyor. Devoge, bu nedenle de Ortadoğu'da çalışanların yüzde 80'inin unvandaki yükselişi motive edici bulunduğunu aktarıyor. Ancak Türkiye'de bu oranın değiştiğini ifade eden Devoge, herhangi bir durumda çalışanların yüzde 50'sinin unvan

artışlarını motive edici bulunduğunu ve bunun ücret artışlarının yerini alan adil bir uygulama olduğunu düşündüğünü ifade ediyor.

KİM DAHA ÇOK ÇALIŞIYOR?

Devoge, çalışanların ödenen ücret hakkında kendilerini iyi hissetmelerini yüzde 25 oranında belirleyen şeyin hedeflerin belirginliği ile doğrudan ilgili olduğunu söylüyor. Devoge ayrıca, "Kendisinin mükemmel, aynı konumdaki mesai arkadaşının ise ortalama bir iş çıkardığını düşünen yüksek performanslı bir çalışanın motivasyonu düşüyor ve bu haksızlık duygusuyla performansı bilerek yüzde 30'a varan bir

oranda düşürüyor" diyor. Maaşların yanı sıra ofis içerisinde başka unsurların da dengeye olması adaletsiz bir çalışma ortamı hissi yaratıyor. Oxygen Consultancy Genel Müdürü Tolga Bilgin de sadece maaşlarda değil her konuda kazançla performans denge-sinin iyi sağlanması gerektiği görüşünü paylaşıyor. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluk düştüğünü ifade eden Bilgin, "Aynı işi yapan ve kazancı alan kişilerden biri sürekli mesaide diğeri evdeyse bu ekipten uzun süreli bir performans almak zorlaşır" diyor. Bu tür konuların konuşulmasının önüne geçilmesinin imkânsız derecesinde zor olduğunu kaydeden Bilgin, anlaşılması kolay bir prim sistemi, performans değerlendirme ve net bir kariyer planıyla çalışanların kendisini adaletsiz bir ortamda hissetmeyeceğini altını çiziyor.

'MUTSUZLUK BULAŞICI BİR HASTALIK GİBİDİR'

İşyerinde adaletsiz bir yönetim anlayışı olduğunu düşünen çalışanları işyerine olan bağlılığı ve memnuniyeti de gün geçtikçe düşüyor. Davranış Bilimleri Enstitüsü Kurumsal Gelişim Merkezi Yöneticisi Psikolog Ayşeğül Horoçoğlu Enkavi, işyerinde mutsuzluğun bulaşıcı bir hastalık olduğunu ve bu mutsuzluğun çalışanların

birbirinden etkilenmesiyle dalga dalga yayıldığını vurguluyor. Horoçoğlu, Amerika'da The Conference Board'ın yaptığı araştırmaya göre 1987'den günümüze işyerlerinde memnun çalışan oranının yüzde 60'lardan yüzde 45'lere kadar düştüğünü hatırlatıyor. Türkiye'de de durumun farklı olmadığını belirten

Horoçoğlu, "Çalışan memnuniyeti ile ilgili Kelly Services tarafından 28 ülke ve 70 bin çalışanla yapılan araştırmada Türkiye 26. olmuş. Şirketlerdeki İnsan Kaynakları birimleri ayrılmış ölçümler için öncelikle çalışanlarla açık iletişimi sağlayacak çalışan destek hatları, forumlar gibi yapılar oluşturulmalı ve bunu desteklemeli" diyor.