

**ENERJİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA BOZUCU DAVRANIŞLARININ
TİPOLOJİSİ: KAYNAKLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNLENMESİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı**

Nazan Nur TÜNAY DOĞAN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nagihan DURUSOY ÖZTEPE

**Kasım 2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı öğrencisi Nazan Nur TÜNAY DOĞAN tarafından Nagihan DURUSOY ÖZTEPE yönetiminde hazırlanan “ENERJİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA BOZUCU DAVRANIŞLARIN TİPOLOJİSİ: KAYNAKLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNLENMESİ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 29.11.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

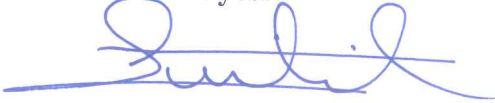


Prof. Dr. Kamil ORHAN

Jüri Başkanı

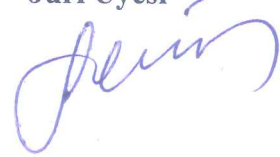
Dr. Öğr. Üyesi Nagihan DURUSOY ÖZTEPE

Jüri Üyesi



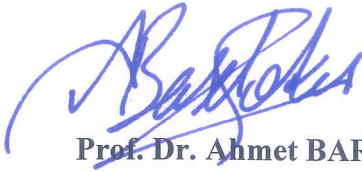
Doç. Dr. Serap ÖZEN

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

08/01/2020 tarih ve ...07/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Nazan Nur TÜNAY DOĞAN



ÖNSÖZ

Tam zamanlı çalışan bir kadın için kendisinden kilometrelerce uzaktaki çıkmış olduğu bir yolu yarıda bırakmamak adına fedakârlık ve seçimlerle dolu bir süreç olan yüksek lisans döneminin son kilometre taşını da geçmek önüne iç huzuruyla bakabilmemi sağlayacak.

Öncelikle anlayışı, hoşgörüsü ve sabrıyla bu süreci tamamlamama yardımcı olduğu, bu uzun yolculukta her durma noktasına gelişimdeki desteği ile tekrar umutlanıp harekete geçmemi sağladığı ve yol göstericiliği için değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nagihan DURUSOY ÖZTEPE'ye teşekkür ederim.

Lisans öğrenimim sırasında beni Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanıyla tanıştıran, merakımı kamçılıyıp öğrenme yolunda ve son olarak bu tezde desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Kamil ORHAN'a teşekkür ederim.

Çalışmamın konusunun kendilerinde uyandırdığı tereddütlere rağmen bana güvenerek çalışmama katılarak destek olan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Hayatta başardım dediğim her şeyi sayelerinde yapabildiğim ilk öğretmenlerim annem Nesrin TÜNAY ve babam Arif Bekir TÜNAY'a teşekkür ederim.

Tanıştığımız günden beri hayattaki her adımında olduğu gibi yol arkadaşlığını bu süreçte de sabırla sürdüren, fikirlerini esirgemeyen eşim Tuncay DOĞAN'a teşekkür ederim.

ÖZET

ENERJİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA BOZUCU DAVRANIŞLARININ TİPOLOJİSİ: KAYNAKLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNLENMESİ

TÜNAY DOĞAN, Nazan Nur

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Nagihan DURUSOY ÖZTEPE

Kasım 2019, VIII+78 Sayfa

Bu çalışmada, enerji sektöründeki çalışma bozucu davranışların neler olduğunun ortaya çıkarılması; bu davranışların nedenleri ve nasıl önlenebileceğinin açıklığa kavuşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle, çalışmada kritik olaylar tekniği kullanılmış ve bir enerji santralinde çalışan 40 sendikalı mavi yakalı işçinin bakış açısından 158 kritik olay analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışma bozucu davranışlar en fazla kişilere yönelik olarak ortaya çıkmakta; bunlar içerisinde, en sık, çalışma arkadaşının zayıf yönleriyle dalga geçme ya da arkadaşının zayıf yönlerini kullanma davranışına rastlanmaktadır. İşyerine ya da üretime yönelik çalışma bozucu davranışlar ise, daha çok işi bilinçli olarak yavaşlatma ve iş saatlerinde başka şeylerle uğraşarak işin kalitesini düşürme davranışları etrafında yoğunlaşmaktadır. Devletten özel sektöre geçilmesi, ücret ödeme düzensizlikleri, motivasyonu düşük yöneticilerin varlığı çalışma bozucu davranışların nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma bozucu davranışların sonucunda örgütsel adalet algısının, iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığın, iş veriminin olumsuz etkilendiği; çalışanların özgüvenin azaldığı, öfke ve stres düzeylerinin ile iş kazası sayılarının arttığı bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Bozucu Davranışlar, Enerji Sektörü, Kritik Olaylar Tekniği, Geri Çekilme, Kötüye Kullanma

ABSTRACT**COUNTER-PRODUCTIVE WORK BEHAVIORS IN ENERGY SECTOR:
RESOURCES, TYPES AND PREVENTION**

TÜNAY DOĞAN, Nazan Nur

Master Thesis

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Labour Economics and Industrial Relations Program

Adviser of Thesis: Assist Professor, Dr. Nagihan DURUSOY ÖZTEPE

November 2019, VIII+78 Pages

In this study, it is aimed to reveal the encountered counter-productive behaviour in energy sector, to clarify the reasons for this behaviour and how they can be prevented. In accordance with this purpose by using critical events technique; 158 critical events were obtained from 40 of the unionized blue collar workers perspective that are employed at a power plant. According to the findings, counter-productive behaviours are mostly directed towards people; among these the most common behaviour is to use or make fun of weaknesses of a colleague. On the other hand counter-productive behaviours towards the production or the workplace concentrate on slowing the work consciously and decreasing the quality of the work by dealing with other things during the working hours. Corporatisation, wage payment irregularities and the presence of low-motivated managers appear to be the causes of counter-productive behaviour. As the result of the counter-productive behaviours, perception of organizational justice, job motivation, organizational commitment and work efficiency were negatively effected, decreased self-confidence, anger and stress levels among the employees and occupational accidents are increased.

Keywords: Counterproductive Work Behaviors, Energy Sector, Critical Events Technique, Withdrawal, Abuse

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Çalışma Bozucu Davranış Kavramı	4
1.2. Çalışma Bozucu Davranışın Sınıflandırılması	7
1.3. Çalışma Bozucu Davranışların Nedenleri.....	15
1.4. Çalışma Bozucu Davranışların Sonuçları ve Önlenmesi	21

İKİNCİ BÖLÜM

ENERJİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA BOZUCU DAVRANIŞLARININ TİPOLOJİSİ: KAYNAKLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNLENMESİ

2.1. Çalışmanın Metodolojisi	24
2.2. Araştırmanın Bulguları.....	26
2.2.1. Demografik Bulgular	26
2.2.2.Örgütsel Bazda Çalışma Bozucu Davranışların Sınıflandırılması.....	26
2.2.2.1. Üretime Karşı Yapılan Çalışma Bozucu Davranışlar	26
2.2.2.1.1. İşi Bilinçli Olarak Yavaş Yapma	26
2.2.2.1.2. İş Saatinde Farklı Şeylerle Meşgul Olma	27
2.2.2.1.3. Dinlenme Saatlerinde Dinlenmek Yerine Farklı İşler Yaparak İşin Kalitesini Düşürme	28
2.2.2.1.4. Yapmak İstemediği İşten Kaçmak İçin Bahaneler Yaratma.....	29
2.2.2.1.5. Molaları Uzatma.....	30
2.2.2.1.6. İşe Geç Gelme	31
2.2.2.1.7. Haber Vermeden İşe Gelmemesi	31
2.2.2.1.8. Hasta Değilken Rapor Alma	32
2.2.2.1.9. İşi Bilinçli Olarak Eksik ve/veya Yanlış Yapma	32
2.2.2.1.10. Çalışmadığı Halde Çalışıyor Gibi Görünme.....	33
2.2.2.2. Mülkiyete Karşı Yapılan Çalışma Bozucu Davranışlar	34
2.2.2.2.1. Hırsızlık ve İşyerinin Malzemesini İzinsiz Almak	34
2.2.2.2.2. İşyeri ile İlgili Bilgilerin Dışarıya Sızdırılması.....	35
2.2.2.2.3. Çalışma Ortamını Düzensiz/Kirli Bırakma.....	36
2.2.2.2.4. Güvenlik İhlalleri	37
2.2.2.3. Kişisel Çalışma Bozucu Davranışlar	39

2.2.2.3.1. Çalışma Arkadaşının Zayıf Yönleriyle Dalga Geçme ve/veya Kullanma	
39	
2.2.2.3.2. Çalışma Arkadaşına Hakaret Etme	41
2.2.2.3.3. Fiziksel Şiddet Gösterme	42
2.2.2.3.4. Çalışma Arkadaşını Tehdit Etme	42
2.2.2.3.5. Çalışma Arkadaşını Küçümseme ve/veya Yok Sayma.....	43
2.2.2.3.6. Çalışma Arkadaşını Suçlama	44
2.2.2.4. Politik Çalışma Bozucu Davranışlar	45
2.2.2.4.1. Çalışma Arkadaşı İle İlgili Dedikodu Yapma.....	45
2.2.2.4.2. İş İle İlgili Bilgi Paylaşmama.....	46
2.2.2.4.3. Başkasının Fikrini Çalma.....	46
2.2.2.4.4. Kayırma.....	47
2.2.2.4.5. İşyeri ve/veya İşiyile İlgili Dedikodu Yapma	49
2.3. Çalışma Bozucu Davranışların Nedenleri.....	49
2.3.1. Tetikleyiciler	50
2.3.1.1. Devletten Özel Sektöre Geçiş.....	50
2.3.1.2. İşyerinin Ücret Ödeme Düzensizlikleri	50
2.3.1.3. Olumsuz Çalışma Koşulları.....	51
2.3.1.4. Çalışma Motivasyonu Düşük Yöneticiler	51
2.3.2. Fırsatlar	52
2.3.2.1. Kontrol ve/veya Denetim Eksiklikleri.....	52
2.3.2.2. İşyeri Yönetim Standartları ve Kurallarının Net Şekilde Tanımlanmamış Olması.....	52
2.3.2.3. Çalışma Bozucu Davranış Gösteren Çalışanın Olumsuz Tepki Almaması	53
2.3.3. Eğilimler	53
2.3.3.1. Çalışanlar Arasında Birbirini İdare Etme Kültürü.....	53
2.3.3.2. Gruplaşma	53
2.3.4. İçsel Kontrol Kaynaklı Nedenler	54
2.3.4.1. Çalışanın Özel Hayatının Etkileri.....	54
2.4. Çalışma Bozucu Davranışların Sonuçları ve Önlenmesi	54
2.4.1. Örgütsel Adalet Algısının Olumsuz Yönde Etkilenmesi.....	55
2.4.2. İşe Karşı Motivasyonun Düşmesi	56
2.4.3. Özgüven Kaybı	57
2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	57
2.4.5. İş Veriminin Düşmesi	58

2.4.6. İşyerine/ Birime Karşı Güven Kaybı	58
2.4.7. Huzursuzluk	58
2.4.8. İş Kazası.....	59
2.4.9. Öfke.....	59
2.4.10. Yabancılaşma	59
2.4.11. Psikolojik Rahatsızlıklar	60
2.4.12. Baskı ve Stres.....	61
2.4.13. Fiziki Şartların Çalışmaya Uygun Hale Getirilmesi	61
2.4.14. Kurumda Standartların ve İzleme Kurallarının Belirlenerek Duyurulması ..	62
2.4.15. İzleme Yöntemlerinin ve Disiplin Kurulunun Etkin Çalışması	62
2.4.16. İş Sağlığı ve Güvenliği Konularında Hassasiyetin Arttırılması.....	63
SONUÇ	64
KAYNAKLAR	69
ÖZGEÇMİŞ	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Hollinger ve Clark'ın Çalışma Bozucu Davranış Sınıflandırması	8
Şekil 2: Sapkın Nitelikteki Davranış Sınıflandırılması	9
Şekil 3: Marcus'a Göre Çalışma Bozucu Davranışların Sınıfları.....	12
Şekil 4: Fox'a Göre Çalışma Bozucu Davranış Nedenleri	16
Şekil 5: Çalışma Bozucu Davranışların Durumsal Nedenleri.....	18
Şekil 6: Çalışma Bozucu Davranış Paradigması	20
Şekil 7: Marcus ve Schuler Çalışma Bozucu Davranış Nedenleri.....	21



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Baron ve Neuman'a Göre Saldırgan Davranış Türleri.....	11
Tablo 2: Gruys'ın Çalışma Bozucu Davranışlar Sınıflandırması.	14



GİRİŞ

Çalışanlar örgütte farklı nedenlerle birçok çalışma bozucu davranış gösterebilirler. Çalışanların olaylar ve durumlar nedeniyle olumsuz hislere kapılıp işyerine veya diğer çalışanlara karşı bilinçli şekilde yapmış olduğu olumsuz davranışlar, çalışma bozucu davranışlar olarak adlandırılmaktadır. (Spector ve Fox, 2005). Başka bir ifade ile çalışma bozucu davranışlar, çalışanlar tarafından farkındalıkla ve önceden planlanmış şekilde gerçekleştirilen ve işyerinin işleyişine zarar veren, amaç ve hedeflerini engelleyebilecek tavır ve davranışlardır (Demirel ve Seçkin, 2009; Varoğlu ve Sığırı, 2013).

Moretti'nin (1986) çalışmasına göre, işyerinde iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, molaları uzatma, kaynakları israf etme gibi çalışma bozucu davranışlar verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu açıdan ürün kalitesinin azalmasına, şirketin para ve itibar kaybetmesine ve maliyetlerin artmasına da neden olmaktadır. Bunların yanı sıra çalışma bozucu davranış sonucunda motivasyonunu kaybeden çalışanlar şirketin sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik gücünü azaltmış olacaktır (Küçük, 2019). Çalışma bozucu davranışların farklı bir boyutu ise kontrol altına alınmadığı sürece hızla tüm örgüte yayılabilmektedir. Yaygınlaşmasının sonucunda kişilerde derin izler bırakan bir krize de dönüşebilmektedir. Farklı çalışmalarda da çalışma bozucu davranışların verimliliğin azalmasına, üretim veya hizmet maliyetlerinin artmasına, zarar görmüş veya kaybolmuş ürün ve ekipmana, çalışan değişim hızının artmasına, çalışanların memnuniyetinin azalmasına ve işle ilgili stres yaşamalarına neden olduğu belirtilmektedir (Penny ve Spector, 2005). Bahsedilen çalışma bozucu davranışlar, tarihte ilk başta aktif ve direkt olarak gösterilirken, zamanla kontrol sistemlerin ve çalışma kurallarının gelişmesiyle birlikte daha dolaylı yollardan; diğer bir ifadeyle gizli gösterilir hale gelmiştir. Bu da çalışma bozucu davranışların varlığını tespit etmeyi ve önlemeyi zorlaştırmaktadır.

Çalışma bozucu davranışların sonuçlarına bakıldığında işyerlerine ve kişilere önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara sebep olan çalışma bozucu davranışların nedenleri önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı, çalışma bozucu davranışlarla iş yeri adalet algısı (Greenberg, 1990; Starlicki ve Folger, 1997; Fox vd., 2001; Furnham ve Siegel, 2012;), iş tatminsizliği (Mangione ve Quinn, 1975); iş yeri bağlılığı (Mc Croskey, 2007) ve işe adanmışlık (Ariani, 2013) arasındaki ilişkiye odaklanırken; bir kısmı ise çalışma bozucu

davranışlarla örgütün ücret, terfi ve kariyer imkânlarına (Demir ve Tütüncü, 2010) odaklanmıştır. Çalışma bozucu davranışların ortaya çıkışı ile çalışma koşulları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tarihsel anlamda da kayıt altına alınan önemli çalışma bozucu davranışlar sanayi devriminin ağır ve insanlık dışı çalışma koşullarına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin İngiltere’de ağır çalışma koşulları, işçilerin öfkelenerek makineleri kırmasına yol açmıştır (Andaç, 2013).

Bu çalışmanın temel amacı; çalışma bozucu davranışların hangi biçimlerde ortaya çıktığını tespit ederek, bunların nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırma, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işyerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de önemli sektörlerden olan enerji sektöründe çalışma bozucu davranışların hangi biçimlerde ortaya çıktığına dair henüz bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak enerji sektörünün entegre yapısı nedeniyle, bir kurumda çalışma bozucu davranış nedeniyle doğabilecek bir krizin tüm sektörler yayılması muhtemel görünmektedir. Bu anlamda, enerji sektöründe doğabilecek çalışma bozucu davranışların türleri ve nedenlerinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir.

Çalışmayı ilgili yazından ayıran diğer bir özellik ise, çalışmanın analiz birimini mavi yakalı çalışanların oluşturmasıdır. Bu konuda yapılan diğer çalışmalar, büyük ölçüde hizmetler sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmiş; mavi yakalı çalışanların ağırlıkta olduğu üretim sektörlerinde bu konuda detaylı çalışmaların yapılmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın ayırt edici başka bir özelliği de, çalışmaya katılan kişilerin sendikalı çalışanlar olmasıdır. Çalışma bozucu davranışların çalışma şartları ağır, çalışanların haklarını tam olarak alamadığı veya korku kültürü ile yoluna devam eden bir işyerinde kendilerini göstermeleri doğaldır. Fakat sendikal haklardan yararlanan, ücretleri piyasa şartlarının üzerinde olan ve iş- özel yaşam dengesini bozmayacak çalışma saatlerine sahip işyerlerinde de bu tarz davranışlarla karşılaşılabilir. Çalışma, bu durumu ortaya çıkarabilmesi açısından da önem arz etmektedir.

Literatüre bakıldığında çalışma bozucu davranışlar ile ilgili genellikle farklı ülkelerin iş kültürüne uygun ölçekler geliştirilmiş ve Türkiye’de yapılan çalışmalarda da büyük ölçüde bu ölçekler kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada, çalışma bozucu davranışların tipolojisi, nedenleri ve sonuçları nitel araştırma tekniklerinden biri olan Kritik Olaylar Tekniği kullanılarak ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışma bozucu davranış kavramı, nedenleri, sınıflandırması, sonuçları ve önlenmesi alanlarındaki literatür çalışmaları incelenerek ve ilişkilendirilerek sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışmanın metodolojisi ve bulguları literatürdeki Robinson ve Bennet'in (1995) yapmış olduğu ve benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılan çalışma bozucu davranış tipolojisi baz alınarak sınıflandırılmıştır. Aynı şekilde çalışma bozucu davranışların nedenleri Marcus ve Schuler'in (2004)'te yapmış olduğu sınıflandırmaya uygun şekilde tetikleyiciler, eğilim, fırsat, içsel kontrol şeklinde kategorileştirilmiştir. Çalışma bozucu davranışların sonuçları ve önlenmesi için öneriler de literatürdekine benzer şekilde sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Çalışma Bozucu Davranış Kavramı

Çalışma tutumları, kişinin çalıştığı işyerleri ve kurumlar hakkında oluşan duygular, düşünceler ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Önal, 2013). Bu tutumlar, çalışan kişilerin ihtiyaçları, işe yönelik beklentileri ve beklentilerin karşılanma düzeyi, duygu, düşünce ve değerleri ile kişilik ve davranış özelliklerine ve geleceğe yönelik kariyer planlamalarına kadar pek çok faktörden etkilenebilmektedir (Acar ve Demir, 2019). Bu anlamda, çalışma tutumları olumlu olabileceği gibi, beklentilerin karşılanmaması durumunda olumsuz özellikler de gösterebilmektedir.

Çalışma tutumlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri iş tatmini ya da tatminsizliğidir. İş tatmini, kişinin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal tutum ya da hoşnutluk durumu olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1969; Efeoğlu ve Özgen, 2006). Bu anlamda, işe karşı duyulan hoşnutsuzluk durumu ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. İş tatminsizliği, kişinin çalışma deneyimi neticesinde işine, çalışma ortamına ya da iş arkadaşlarına karşı duyduğu hoşnutsuzluğu, negatif tutum ve davranışları ifade etmektedir (Özdemir, 2006). Çalışanlarda iş tatminsizliği, bıkkınlık, işi bırakma, işe devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışların artmasına neden olabilmektedir.

Kimi zaman kişinin çalıştığı kuruma bağlılığı ve güçlü aidiyet duygusu da çalışma tutumunu etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık olarak ifade edilen bu durum, kişinin işyerindeki faaliyetlere içten ve güçlü bir katılım göstermesini, iş yerinin hedef ve çıkarlarına ulaşması konusunda kişinin eylemde bulunmasını sağlayan önemli bir psikolojik durumdur (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Wiener, 1982). Bu anlamda, örgütsel bağlılığın olmadığı veya zayıf olduğu durumlarda kişinin işyerinin amaç, hedef ve değerlerine önem vermemesi ve olumsuz çalışma tutumu takınması olası görünmektedir. Tam tersi bir durumda da iş yerinin çalışanın iyiliğini önemsememesi ya da çalışanın katılımına önem vermemesini ifade eden iş yeri desteğinin (Esisenberger vd., 1986) çalışanlar tarafından hissedilmediği ya da yeterli bulunmadığı durumlarda olumsuz çalışma tutumları ortaya çıkabilmektedir.

Olumsuz çalışma tutumları bazı durumlarda “çalışma bozucu davranışlarla” sonuçlanmaktadır. Genel olarak, işyerine ve işyerindeki kişilere zarar verme (Doğan ve Kılıç, 2014) şeklinde ifade edilen çalışma bozucu davranışlar pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) çalışma bozucu davranışları, işyerine, çalışanlara ve ilişkilere yönelik zarar verici ve yıkıcı davranışlar, iş yeri kaynaklı saldırı olarak değerlendirirken, sonuçları ile birlikte bakıldığında ise iş yeri kaynaklı şiddet olarak tanımlamışlardır. Marcus ve Schuler (2004) ise iş yerinde çalışma bozucu davranışı, bir iş yeri üyesince gerçekleştirilen, iş yerinin diğer üyelerine ya da iş ortamı geneline zarar vereceği ya da açıkça fayda sağlamayacak davranışlar olarak tanımlamaktadır. Spector’a göre ise çalışma bozucu davranışlar, direkt olarak işyerini, işyerinin paydaşlarını ya da her ikisini de hedef alan ve zarar verme amacıyla doğrudan ya da dolaylı olarak yapılan davranışlardır (Doğan ve Kılıç, 2014). Yine Spector’a göre çalışanların sergilediği saldırgan davranışlar, sabotaj, iş yavaşlatma, hırsızlık, zamanı boşa harcama ve dedikodu gibi işyerine ya da işyerindeki kişilere zarar veren tüm davranışlar olarak çalışma bozucu davranışların genelini oluşturmaktadır (Akbaş Tuna ve Boylu, 2016; Marcus ve Schuler, 2004).

Hogan ve Hogan’a (1989) göre çalışma bozucu davranışlar oldukça geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Bu anlamda çalışma bozucu davranışlar yalnızca toplumsal ve iş yeri standartlarından ve değerlerden sapma değil (Collins ve Griffin, 1998) aynı zamanda bireylere açıkça zarar verebilecek, fiili tecavüze kadar uzanan sapkın ya da anti sosyal davranışları da içerebilmektedir (Hogan ve Hogan, 1989; Lau vd. 2003). Sapkın davranışların, işverene ait bir varlığa zarar verme ya da yapılan işin nitelik ve niceliğini bilinçli olarak düşürme gibi iki temel boyutu varken; anti sosyal davranışlar iş yerine, çalışanlara ya da paydaşlara zarar veren ya da vermeyi amaçlayan davranışları ifade etmektedir (Lau, Wing Tung ve Ho Jane, 2003).

Andersson ve Pearson (1999) ise çalışma bozucu davranışları, iş yeri nezaketsizliği olarak tanımlamaktadır. İşyeri nezaketsizliği, iş yerine ait standart kuralları ihlal etmek suretiyle, hedefe zarar vermeye yönelik dışarıdan hemen fark edilemeyen, şiddeti düşük sapkın davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Ateş, 2005). Literatürdeki diğer tanımlara kıyasla Andersson ve Pearson’un tanımı daha pozitif bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bunun temel sebebi Andersson ve Pearson’un (1999) mülke ya da kişilere büyük oranda zarar verecek nitelikteki davranışların doğrudan doğruya suç olarak

nitelendirilmesi gerektiğini belirtmeleri ve çalışma bozucu davranışlara dâhil etmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Sackett ve De Vore (2001) bir davranışın çalışma bozucu davranış olarak adlandırılabilmesi için üç önemli kriterden bahsetmektedir. Buna göre, bir davranışın çalışma bozucu davranış olarak adlandırılması için, ilk olarak gerçekleştirilen davranışın direkt zarar vermese de zarar verme potansiyeli taşıması gerekmektedir (Sackett, De Vore ve Anderson, 2001; Sinangil ve Öneş, 2009). İkinci olarak, bu davranışın yasadışı, ahlaka aykırı veya sapkın davranışlar gibi birbirleri ile kesişen özellik göstermesi yani genel bir ifadeyle ahlak dışı davranış olarak nitelendirilmesi gerekmektedir. Üçüncü ve en önemli kriter ise davranışın bilinçli bir şekilde yapılmış olmasıdır (Sackett, De Vore ve Anderson, 2001; Sinangil ve Öneş, 2009). Bu anlamda çalışma bozucu davranışlar, bir çalışanın veya çalışan grubunun çalıştığı iş yerinin hedefleriyle çelişen, “kendi kontrolü altındaki” davranışlarıdır (Sackett ve Gruys, 2003). Dolayısıyla kasıtlı olmadan yapılan ve/veya sonuçları öngörülmeden yapılan davranışlar çalışma bozucu davranış olarak kabul edilmemektedir.

Çalışma bozucu davranışlar, çalışanlar tarafından farkındalıkla ve önceden planlanmış şekilde gerçekleştirilen ve işyerinin işleyişini, amaç ve hedeflerini engelleyebilecek tavır ve davranışlardır (Demirel ve Seçkin, 2009; Varoğlu ve Sığırı, 2013). Bu davranışlar, iş yerinin karar verme süreçlerini, verimliliğini ve maliyetlerini etkileyebilecek hale gelebilmektedir (Appelbaum vd. 2007). Bu anlamda çalışma bozucu davranışlar, işyeri standartlarına, hedeflerine ve kültürüne uygun olmayan davranışların yapılması ve buna karşı koyulmuş kuralların ihlal edilmesi yoluyla iş yerinin gelişmesini engelleyen iradeye bağlı davranışlardır (Vardi ve Weitz, 2004; Jonas ve Leberherz, 2008). Yalnızca iş yerinin gelişmesinde değil; aynı zamanda çalışanın performansı üzerinde de olumsuz etkileri olabilmektedir (Sezici, 2015)

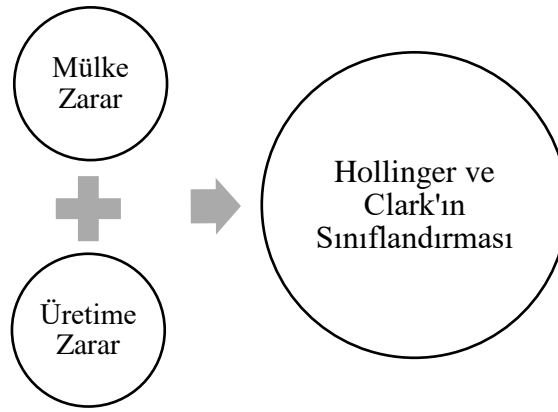
Tüm bu özellikleri itibariyle çalışma bozucu davranışlar, “sabotaj” kavramıyla da büyük benzerlik göstermektedir. Sabotaj kavramı 1979’da Dubois’in yaptığı tanımda, üretimin kalitesini veya miktarını düşürmek için yapılan grev, isteksiz çalışma, iş yavaşlatma, hırsızlık ve işe gelmeme gibi işe yöneltilmiş herhangi bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temel amacı, üretimde kayba neden olmaktır (Rosow, 1974). Bu anlamda, üretimi yavaşlatma, mülkiyete zarar verme, iş ortamındaki ilişkilere zarar vermeye ya da iş yerinin varoluşuna zarar vermeye veya yıkmaya yönelik davranışlar işyeri sabotajı olarak tanımlanmaktadır (Crino, 1994).

1.2. Çalışma Bozucu Davranışın Sınıflandırılması

Çalışma bozucu davranışlar belirli başlıklar altında toplanarak sınıflandırılmaktadır. Ancak, çalışma karşıtı iş davranışlarının boyutlarının belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında bir netlik olduğu söylenemez (Spector ve Fox, 2002). Zira çalışma bozucu davranışlar, işyerindeki ilişkilere ve kişisel performansa zarar veren davranışları içeren geniş kapsamlı bir kavramdır (O'Boyle vd., 2011). Literatürde çalışma bozucu davranışlar üzerine yapılan ilk sınıflandırmalardan biri Buss (1961) tarafından yapılmıştır. Buss (1961)'a göre çalışma bozucu davranışlar; fiziksel-sözel, aktif-pasif, doğrudan-dolaylı olmak üzere ikili boyutlara ayrılmaktadır (Arıkök, 2017). Hedef üzerine veya çalışma arkadaşına bağırarak gibi doğrudan hedefe yönelik olan aktif davranışlar ve çalışma arkadaşından bilgi gizlemek, işe geç gelmek ve hataları artırmak gibi pasif davranışlar olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

Spector 1978'deki çalışmasında ise, çalışma bozucu davranışları iş yerine veya iş yerindeki çalışanlara karşı davranışlar olarak iki boyutta incelemiştir. Buradaki sınıflandırma, çalışma bozucu davranışın hedefinin iş yeri veya kişiler olması üzerine yapılmıştır. Kasadan para alınması doğrudan iş yerine karşı bir davranış iken, çalışma arkadaşının fikrinin çalınması kişiye yönelik bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma Bozucu Davranışın sınıflandırılmasına ilişkin ilk sistematik yaklaşım Hollinger ve Clark (1983)'e aittir. Hollinger ve Clark (1983)'da yaptıkları çalışmalar sonucunda, çalışma bozucu davranışları iki sınıfta ele almışlardır. Bu sınıflardan ilki, şirkete ait varlıkların gereksiz kullanımını, hırsızlığı içeren işyeri mülkiyetine karşı yapılan "mülke zarar" verme şeklinde ortaya çıkarken; ikincisi iş yapış şekline ait standartların ihlalini temsil eden ve iş veriminin düşmesine yönelik davranışlardan oluşan "üretime zarar" olarak tanımlanmaktadır.

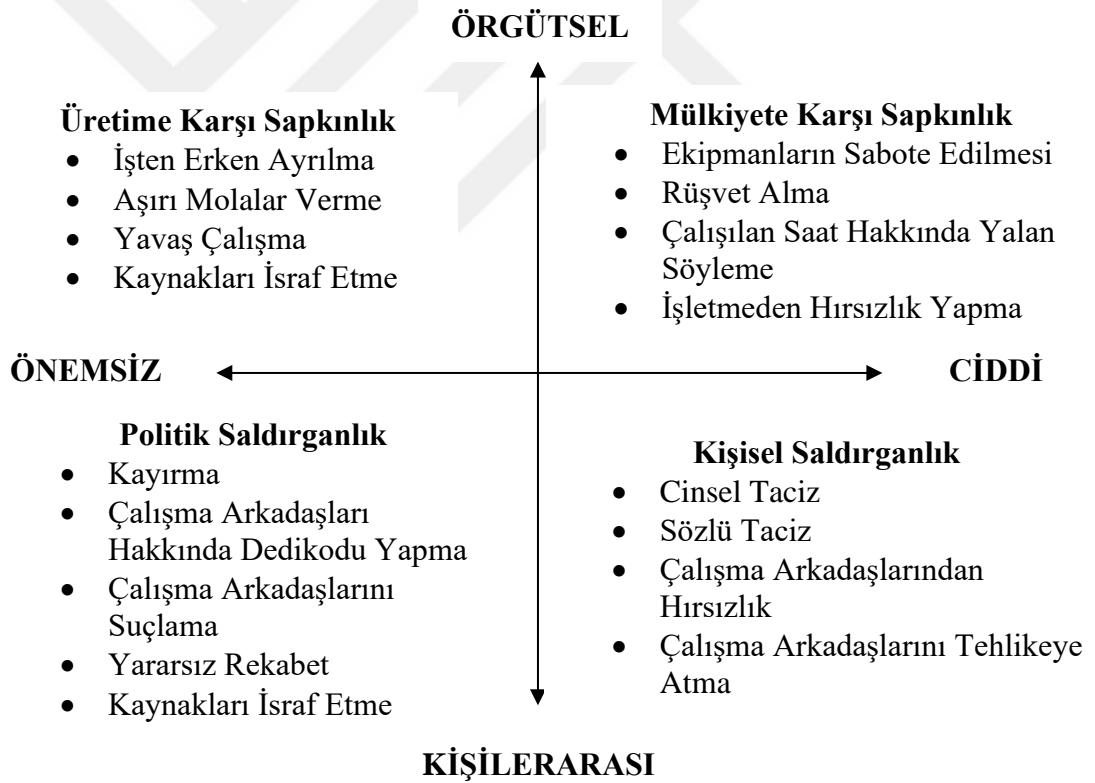


Şekil 1: Hollinger ve Clark'ın Çalışma Bozucu Davranış Sınıflandırması (Hollinger ve Clark, 1983)

Robinson ve Bennet (1995) ise Hollinger ve Clark'ın (1983) yapmış olduğu bu sınıflamada, cinsel taciz vb. çalışma bozucu davranışların göz ardı edildiğini belirterek; bu sınıflandırmaya kişisel saldırganlık ve politik saldırganlık olmak üzere iki boyut daha eklemişler ve çalışma bozucu davranışları toplam dört boyutta incelemişlerdir (Kırbaşlar, 2013). Literatürde de en çok kullanılan çalışma bozucu davranış sınıflandırması Robinson ve Bennett'in (1995) dörtlü sapkın davranışlar tipolojisidir. Bu sınıflandırmada çalışma bozucu davranışlar, işyerine karşı (örgütsel sapkınlık) ve işyerindeki diğer çalışanlara karşı (bireysel sapkınlık) gösterilen davranışlar olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrıca bu sapkın davranışlar, niteliğine göre ciddi ve önemsiz olmak üzere iki boyutta daha analiz edilmiştir.

Robinson ve Bennett'in (1995) sınıflandırmasına göre örgütsel sapkınlık, üretime karşı ve mülkiyete karşı sapkınlık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Üretime karşı sapkınlık, işyerinde belirlenmiş kuralların dışına çıkarak kaliteyi düşüren davranışlar olup, örgütsel sapkınlığın daha hafif boyutundaki davranışları işaret etmektedir. Örneğin işten erken ayrılma, aşırı molalar verme, işi yavaşlatma ve işyeri kaynaklarını israf etme bu davranışlara örnek olarak gösterilmektedir. Mülkiyete karşı sapkınlık ise işyerindeki mallara zarar verme şeklinde ortaya çıkan daha ciddi boyuttaki çalışma bozucu davranışlardır. Örneğin işyeri ekipmanlarının sabote edilmesi, rüşvet alma, çalışılan saat hakkında yalan söyleme, işletmeden hırsızlık yapma davranışları bu gruba girmektedir. Vardi ve Weitz (2004) araştırmalarında, çalışanların %75'inin çalışma hayatları boyunca en az bir defa işyerinden herhangi bir şey çaldıklarını belirtmişlerdir (Örmeci, 2013).

Robinson ve Bennett'in (1995) sınıflandırmasına göre kişilere yönelik saldırgan davranışlar ise, işyerindeki diğer çalışanlara karşı gösterilen saldırgan davranışları ifade etmekte olup, kişisel saldırganlık ve politik saldırganlık olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Kişisel saldırganlık, işyerindeki diğer kişilere karşı cinsel ya da sözlü tacizde bulunmak, çalışma arkadaşlarının eşyalarını çalmak, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmak gibi davranışları içermekte ve ciddi boyuttaki davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır. Politik saldırganlık ise, işyerindeki diğer kişilere karşı kayırcı ya da dışlayıcı davranışları içermekle birlikte, kişisel saldırganlığa göre daha hafif düzeydeki davranışları içermektedir. Örneğin; çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapma, çalışma arkadaşlarından birini kayırma ya da suçlama, başkalarıyla yararsız rekabet içine girme, kişinin yalnızlaştırılması, iletişiminin kesilmesi, yok sayılması, dalga geçilmesi bu davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995; Davenport vd., 2003).



Şekil 2: Sapkın Nitelikteki Davranış Sınıflandırılması (Robinson ve Bennett, 1995)

Robinson ve Bennett (1995) sapmayı hedefin doğasına (kişilerarası ve örgütsel) ve davranışların önem derecesine göre organize edilmiş birbirinden tamamen farklı davranışları kapsayacak şekilde kavramsallaştıran bir çalışma bozucu davranış sınıflandırması yapmıştır. Bu sınıflandırmada, önceki araştırmacıların

sınıflandırmalarındaki üretime ve mülkiyete karşı oluşturulmuş kriterler dikkate alınmış (Hollinger ve Clark, 1982; Wheeler, 1976) ve daha sonra zorbalık (Lavan ve Martin, 2007), siber aylıklık (Blanchard ve Henle, 2008; Blau, Yang ve Ward-Cook, 2006), işyeri şiddeti (Kelloway vd., 2006), örgütsel etik (Brown ve Trevino, 2006), sabotaj (Ambrose vd., 2002), vatandaşlık davranışı (Lee ve Allen, 2002), çalışma bozucu davranışlar (Fox, Spector ve Miles, 2001), kabalık (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001) gibi tek kaynaktan değişerek çoğalan bir takım araştırmalar ile doğrulanmıştır (Kelloway vd., 2010).

Baron ve Neuman (1996) ise Buss (1961)'un sınıflandırma çalışmasını geliştirerek, çalışma bozucu davranışları, sözlü ve fiziksel davranışlar olmak üzere iki grupta toplamakta; bunları ise kendi içerisinde aktif-pasif, dolaylı-dolaysız olmak üzere farklı gruplarda incelemektedir. Bu gruplandırma, sekiz farklı davranış çeşidini meydana getirmektedir (Behrem, 2017). Bunlardan fiziksel ve aktif olarak gerçekleştirilen davranışlardan; hırsızlık, kundaklama, mülke zarar verme, kaynaklara zarar verme, kaynakları saklama “dolaylı davranışlar” olarak sınıflandırılmaktayken; silahlı saldırı, cinsel saldırı, kötü bakışlar atma, kötü mimikler yapma, örgüt içi çatışma “dolaysız davranışlar” olarak sınıflandırılmaktadır. Fiziksel ve pasif davranışlardan, hedef kişi tarafından düzenlenen toplantılara geç katılma, hedef kişinin kötü hissetmesi için işe geç gitme, hedef kişinin refahını korumada başarısız olma, önemli sorunlarla ilgilenen kişileri oyalama, hedef kişilere verilecek olan zammı/promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama “dolaylı davranışlar” kategorisinde sınıflandırılırken, işle ilgili sosyal toplantılara katılmama, hedef kişi içeri girdiğinde odayı terk etme, kasten yavaş çalışma, ihtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme, hedef kişinin kendini ifade etmesini engelleme “dolaysız davranışlar” kategorisinde sınıflandırılmaktadır.

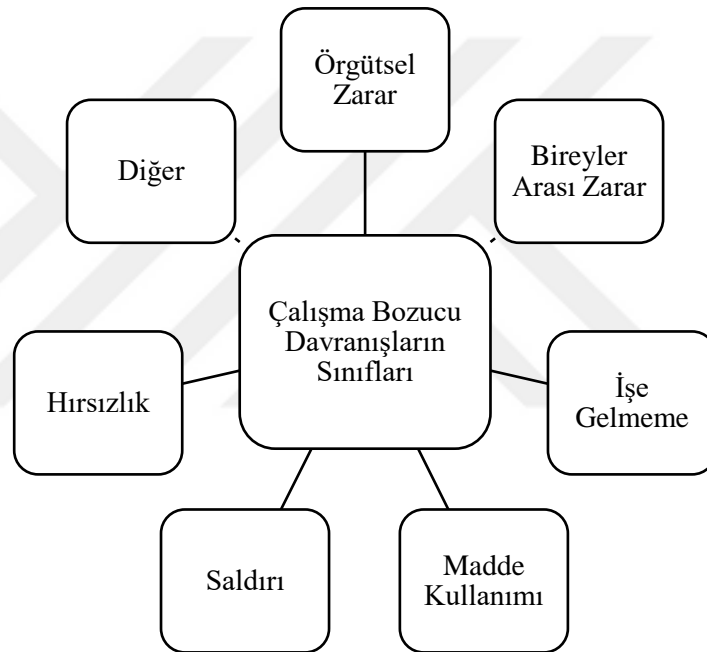
Sözel ve aktif davranışlarda ise, hatalar için başkalarını suçlama, hedef kişinin arkasından konuşma, dedikodu çıkarma/yayma, hedef kişiyi başkalarına karşı küçümseme, başkalarını hedef kişiye karşı kışkırtma davranışları “dolaylı davranışlar” olarak sınıflandırılırken; tehdit etme, bağırıp çağırma, cinsel tacizde bulunma, aşağılama alay etme, kaba/saygısız sözlerle iğneleme, haksız yere sert eleştirilerde bulunma “dolaysız davranış” kategorisinde değerlendirilmektedir. Sözel ve pasif davranışlardan, bilginin ulaştırılmasını ihmal etme, hedef kişi hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme, hedef kişiyi korumayı ihmal etme, hedef kişi için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme, olası tehlikelere karşı hedef kişiyi uyarmama “dolaylı davranışlar”

kategorisinde yer almaktayken; telefonlara kasten cevap vermeme, hedef kişiyle konuşmama, beddua etme, lanet okuma, hedef kişinin isteklerini reddetme, zor zamanlarda düşük ilgi gösterme “dolaysız davranış” kategorisinde yer almaktadır.

Tablo 1: Baron ve Neuman'a Göre Saldırgan Davranış Türleri (O’Boyle vd., 2011)

Fiziksel - Sözel	Aktif - Pasif	Dolaylı / Dolaysız Boyut	
		Dolaylı	Dolaysız
Fiziksel	Aktif	Hırsızlık	Silahlı saldırı
		Kundaklama	Cinsel saldırı
		Mülke zarar verme	Kötü bakış atma
		Kaynaklara zarar verme	Kötü mimikler yapma
		Kaynakları saklama	Örgüt içi çatışma
	Pasif	Hedef kişi tarafından düzenlenen toplantılara geç katılma	İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama
		Hedef kişinin kötü hissetmesi için işe geç gitme	Hedef kişi içeri girdiğinde odayı terk etme
		Hedef kişinin refahını korumada başarısız olma	Kasten yavaş çalışma
		Önemli sorunlarla ilgilenen kişileri oyalama	İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme
		Hedef kişiye verilecek olan zammı /promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama	Hedef kişinin kendini ifade etmesini engelleme
Sözel	Aktif	Hatalar için başkalarını suçlama	Tehdit etme
		Hedef kişinin arkasından konuşma	Bağırıp çağırma
		Dedikodu çıkarma/yayma	Cinsel taciz yapma
		Hedef kişiyi başkalarına karşı küçümseme	Aşağılama alay etme, kaba /saygısız sözlerle iğneleme
		Başkalarını hedef kişiye karşı kışkırtma	Haksız yere sert eleştiride bulunma
	Pasif	Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme	Telefonlara kasten cevap vermeme
		Hedef kişi hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme	Hedef kişiyle konuşmama
		Hedef kişiyi korumayı ihmal etme	Beddua etme, lanet okuma
		Hedef kişi için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme	Hedef kişinin isteklerini reddetme
		Olası tehlikelere karşı hedef kişiyi uyarmama	Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme

Çalışma bozucu davranış tanımlamalarında fayda sağlamayan davranışları da dahil ederek literatüre büyük katkıda bulunan Marcus (2002) ise dar bir kapsamda, boyutsuz, yalın bir yapı sunmaktadır. Marcus, bu konuda yapılmış önceki çalışmalardan derlediği 96 maddelik davranış grubunu 7 farklı sınıf altında toplamıştır. Bunlardan örgütsel zarar, işyeri hedeflenerek yapılan; kişiler arası zarar, çalışma arkadaşları hedeflenerek yapılan; işe gelmeme iş verimi hedeflenerek yapılan; madde kullanımı, kişinin iş yerinde çalışırken uyuşturucu madde kullanmasıyla oluşan; saldırı, işyeri mülküne veya kişilere karşı yapılan yüksek düzeyde hasar veren; hırsızlık, çalışma ortamındaki malzemelerin veya paranın çalınmasıyla oluşan; diğer ise bunların dışında kalan çalışma bozucu davranışları ifade etmektedir.



Şekil 3: Marcus'a Göre Çalışma Bozucu Davranışların Sınıfları (Marcus vd., 2002)

Literatürde 80'den fazla farklı çalışma bozucu davranış türü bulunmaktadır. Örneğin, Gruys (1999) yaptığı literatür taraması sonucunda, 87 farklı çalışma bozucu davranış biçimi tespit etmiştir. Gruys ve Sackett ise 2003 yılında kullandıkları istatistiksel teknikler aracılığıyla bu 87 farklı çalışma bozucu davranış biçimini 11 faktöre indirgemişlerdir ve bu 11 çalışma bozucu davranışın kişi-örgüt arasında ve göreve yönelik davranışlar olmak üzere temel iki boyutta ele alınabileceğini belirtmişlerdir (Gruys ve Sackett, 2003). Gruys'un Çalışma Bozucu Davranış sınıflandırmasına göre (1999), hırsızlık, mal kaçırmak, para çalmak, mal ve hizmetlerin tanıdıklara hediye

edilmesi, çalışanlara tanımlanan indirimlerin kötüye kullanılmasına yönelik davranışları ifade ederken; iş yeri varlığına zarar vermek ya da sabotaj; işyeri mülkiyetine zarar vermek ya da yok etmek, üretimi sabote etmek davranışlarını kapsamaktadır. Bilginin kötüye kullanılması ise işyerine ait gizli bilgileri dışarıdakilerle paylaşmak, sahte kayıtlar oluşturmak anlamına gelirken; zaman ve diğer kaynakların kötüye kullanımı, çalışma saatlerinde herhangi bir kişisel nedenle zaman harcamak, boşa zaman geçirmek, kendisine verilen malzemeleri boşa kullanmak, özel işlerle meşgul olmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Gruys (1999), kişinin kendini ve işin güvenliğini tehlikeye atacak davranışları bilinçli olarak yapmasını, güvenlik önlemlerini ve işaretlerini öğrenmemesini veya bunlara uymamasını güvenlik ihlalleri kategorisinde değerlendirirken; hasta değilken hastaymış gibi rapor almayı, mazeretsiz işe gelmemeyi ya da işe geç kalmayı devamsızlık davranışları içerisinde değerlendirmektedir. İş bilerek yavaş ya da özensiz yaparak işin kalitesini azaltmak, işyerinde alkol tüketmek ya da işe alkollü gelmek, işyerinde kullanma ya da satma amaçlı uyuşturucu bulundurmak, işyeri paydaşlarına ve çalışanlarına karşı uygunsuz sözel eylemlerde bulunmak ve iş arkadaşlarına ve diğer paydaşlara fiziksel şiddet uygulamak, cinsel tacizde bulunmak Gruys'un (1999) sınıflamasındaki diğer çalışma bozucu davranışlardır.

Tablo 2: Gruys'ın Çalışma Bozucu Davranışlar Sınıflandırması (Gruys ve Sackett, 2003).

No	Çalışma Bozucu Davranışlar Sınıfı	Çalışma Bozucu Davranış Boyutları Örnekler
1	Hırsızlık	Nakit para ya da mal çalmak, ürün ya da hizmetleri karşılıksız vermek, çalışan indirimlerini kötüye kullanmak
2	Şirket Varlıklarına Zarar Verme/ Sabotaj	Mülkiyete zarar vermek ya da yok etmek, üretimi sabote etmek
3	Bilgiyi Kötüye Kullanma	İşyerine ait gizli bilgileri dışarıdakilerle paylaşmak, sahte kayıtlar oluşturmak
4	Zaman ve Diğer Kaynakların Kötü Kullanımı	Çalışma saatlerinde herhangi bir kişisel nedenle zaman harcamak, boşa zaman geçirmek, kendisine verilen malzemeleri boşa kullanmak
5	Güvenlik İhlalleri	Kendinin ve işinin güvenliğini tehlikeye atacak davranışları bilinçli yapmak
6	Devamsızlık	Hasta değilken hastaymış gibi rapor almak, İşe gelmemek
7	İşin Kalitesinin Azaltılması	İşi bilerek yavaş ya da özensiz yapmak
8	Alkol Kullanımı	İşyerinde alkollü olmak
9	Uyuşturucu Kullanımı	İşyerinde kullanma ya da satma amaçlı uyuşturucu bulundurmak
10	Uygunsuz Sözel Eylemler	Tartışma/çatışma ve sözlü taciz eylemler
11	Uygun Olmayan Fiziksel Eylemler	İş arkadaşlarına ve diğer paydaşlara şiddet uygulamak, cinsel taciz

Çalışma bozucu davranışlar hakkında yapılan tüm çalışmalarını derleyip, sonrasında genel olarak çok kabul görmüş sınıflandırmalardan birisi de Spector vd. (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada çalışma bozucu davranışlar; örgütsel ve kişisel olmak üzere iki farklı perspektif ile araştırılıp beş alt boyutta gruplanmıştır. Bunlar; kötüye kullanma, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık, geri çekilme olmak üzere 5 boyut olarak incelenmektedir. Kötüye kullanma (abuse); işyerinde başkalarına yönelik yapılan zararlı bireysel davranışları kapsarken; üretimden sapma (production deviance), işin kalitesini bilinçli olarak düşürmeyi ifade etmektedir. Sabotaj (sabotage), işyerine ya da çalışma arkadaşlarına ait eşya ve malzemelerin zarara uğratılması olarak tanımlanırken; hırsızlık (theft); çalma ya da hizmet ve ürünleri ücretsiz sunma şeklinde görülebilmektedir. Geri çekilme (withdrawal) ise, yazılı ve sözlü kurallara karşı iş sürelerine uymama, devamsızlık, izinleri amacına yönelik kullanmama gibi davranışları kapsamaktadır (Spector vd., 2006).

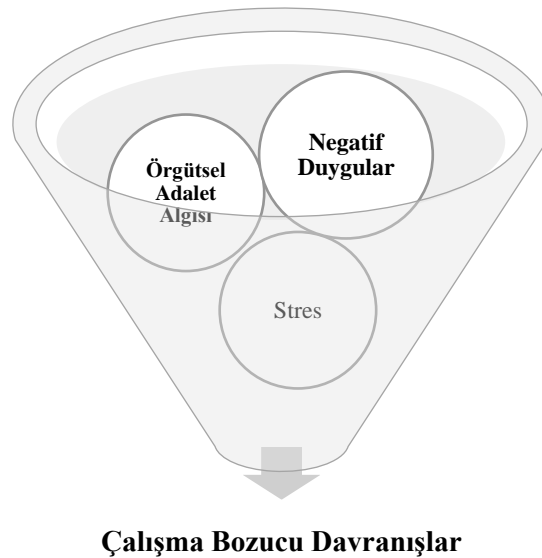
1.3. Çalışma Bozucu Davranışların Nedenleri

Çalışma bozucu davranışların birçok nedeni bulunmaktadır. Literatürde bu nedenler genellikle kültür, kişilik, stres, çevresel faktörler, çalışma koşulları ve rol modellerle ilişkilendirilmektedir. Buradaki nedenler tek bir çalışma bozucu davranışa neden olabildiği gibi birden fazla çalışma bozucu davranışa da neden olabilmektedir.

Çalışma bozucu davranışların nedenlerine ilişkin önemli çalışmalardan biri Fox, Spector ve Miles (2001) tarafından yapılmıştır. Yazarlar çalışmalarında iş stresi, algılanan adalet, işe yönelik negatif duygular, otonomi, duyuşsal özellikler ve çalışma bozucu davranışlar, arasındaki ilişkiler incelenmiş olup; iş yeri kısıtlamalarının, kişilerarası çatışmanın ve algılanan adaletsizliğin iş stresi oluşturduğu, çalışma bozucu davranışın bir gerilme tepkisi olduğu ve bu olumsuz duygunun stres/gerginlik ilişkisine aracılık ettiği çıkarımlarını yapmışlardır (Şekil 1). Gopinath, 2011'de yaptığı çalışmada duygu kavramını psikolojik etki ve davranışlarla birlikte karmaşık bir hissedilen durum olarak tanımlamaktadır. Negatif duygular ise, utanmış, mutsuz, kaygılı, suçlu, kızgın durumlarını içermektedir (Watson vd., 1987; Öztürk, 2015). Bagozzi ve diğerleri (1999); farklı durumlarda kişinin duyguları ile başa çıkmak için farklı davranışlara yönelebileceğini belirtmektedir. Negatif duyguları geliştirme potansiyeli olan kişiler işyerindeki etkilere karşı daha hassas ve çalışma bozucu davranışların yanında duygusal tepkiler de vermeleri kolaydır (Kelloway, Barling ve Hurrell, 2009; Tuna, 2015).

Kişinin işyerindeki uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adalet veya adaletsizlik duygusunu ifade eden örgütsel adalet algısı da (Özdevecioğlu, 2003) çalışma bozucu davranışların nedenleri arasında sayılmaktadır. Örgütsel adalet teorisi, adaletsizliğe uğradığını düşünen çalışanların intikam duygusu ile hareket edebileceğini belirtmektedir (Folger ve Skarlicki, 2004). Cohen-Charash ve Spector (2001), çalışmalarında adaletsizlik algısının çalışma bozucu davranışlara sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet algısının çalışma bozucu davranışlarla ilişkisi araştırıldığında ise kıskançlık ve özgüven kavramları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Mueller, 2007; Öztürk, 2015).

Benzer şekilde, işten kaynaklı sosyal ve psikolojik durumların insanlar üzerindeki potansiyel zararlı etkileri olarak tanımlanan stres (Gök, 2009) durumu da, öfke veya kaygı benzeri duygulara ve gerginliğe neden olmakta ve bu gerginlik sonucu baş ağrısı vb. fizyolojik tepkiler oluşabileceği gibi işten kaçınma vb. çalışma bozucu davranışlar da ortaya çıkabilmektedir (Tuna, 2015; Bülbül, 2013). Goh 2006 yılında yaptığı çalışmada, çalışma bozucu davranışlarla stres kavramının yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma bozucu davranışların nedenlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda çoğunlukla stresin yüksek düzeyde etki eden bir neden olarak ortaya çıkmaktadır (Martinko vd., 2002; Spector ve Fox, 2005; Goh, 2006).



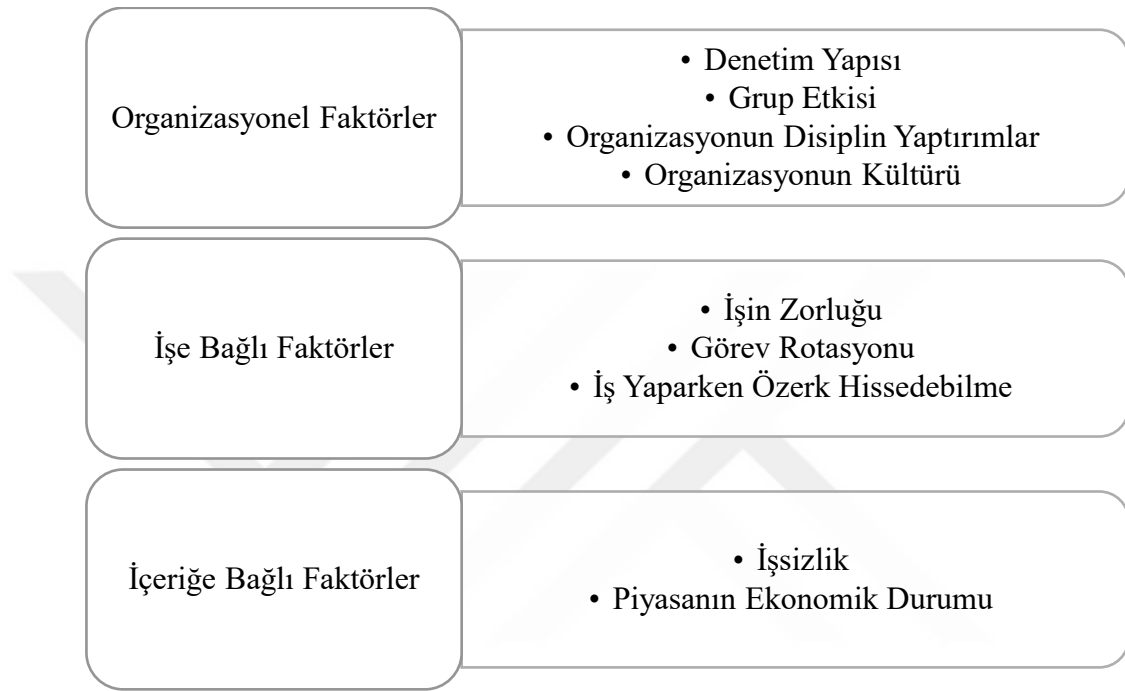
Şekil 4: Fox'a Göre Çalışma Bozucu Davranış Nedenleri (Fox vd., 2001)

Martinko vd. (2002), çalışma bozucu davranışların nedenlerini daha sade bir yapıyla analiz etmişler; bu nedenleri kişisel ve durumsal faktörler olarak ikiye

ayırmışlardır. Bu faktörlerin, bilişsel işleme sürecinden sonra negatif duygulara yol açacağını ve son olarak çalışma bozucu davranışların görülmesine neden olacağını öne sürmüşlerdir. Martinko vd.'nin (2002) modelindeki durumsal faktörler; işyeri, dış çevre, yöneticiler gibi dış koşul faktörleridir. Çalışma bozucu davranışlara durumsal faktörlerin etkisine odaklanan benzer birçok çalışma bulunmaktadır (Robinson ve Greenberg,1998; Folger ve Skarlicki,1998). Bu çalışmalara konu olan durumsal faktörlerin, büyük ölçüde, iş tatminsizliği (Mangione ve Quinn, 1975), örgütsel adaletsizlik algısı (Fox, Spector ve Miles, 2001), örgütsel bağlılık azalması (McCroskey, 2007), örgütün ücret, terfi ve kariyer imkânlarında eksiklik (Demir ve Tütüncü, 2010) ve düşük düzeyde işe adanmışlık (Ariani, 2013) gibi faktörlerden oluştuğu görülmektedir (Öztürk, 2018). Lau vd. (2003), çalışma bozucu davranışların durumsal nedenlerini iş yeri faktörleri, işe bağlı faktörler ve içeriğe bağlı faktörler olarak 3 grupta incelemiştir. İlk grup olan iş yeri faktörlerinde, denetim yapısı, grup etkisi, iş yerinin disiplin yaptırımları ve iş yerinin kültürel etmenleri bulunmaktayken; işe bağlı faktörlerde işin zorluğu, görev rotasyonu, iş yaparken özerk hissedebilme gibi durumlar yer almaktadır. İçeriğe bağlı faktörlerde ise işsizlik ve piyasanın ekonomik durumu önemli etmenlerdir.

Chen ve Spector (1992); Detert vd. (2007); Hershcovis vd. (2007) ve Spector ve Fox (2002) çalışmalarında, çalışma bozucu davranışların nedenlerini iş yeri faktörlerinden; rol çatışması, kişilerarası gerginlikler, kötü niyetli denetim ve kötü liderlik olarak belirlemiştir (Rodopman, 2009). Nielsen (2006), iş ortamı destek algısının, çalışma bozucu davranışların önemli bir nedeni olduğunu tespit etmiştir. Bunların yanı sıra ısı, yüksek ses seviyesi, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi ortam şartları, yaşam tarzı, aile içi çatışma gibi çevresel faktörlerin de çalışma bozucu davranışlara yol açabileceğine dair çalışmalar mevcuttur (Clark, 2010; Abdul Rahim 2012; Tuna, 2015). Bunların yanı sıra Skarlicki ve Folger 1998'de iş yeri politikası ve normların çift yönlü olarak kişilerin çalışma bozucu davranışlar göstermesini etkilediğini ve normlardaki boşluk ve eksikliklerin çalışma bozucu davranışlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Taylor (2012), iş yeri kültürünün çalışma bozucu davranışların en önemli nedenlerinden biri olduğunu ve çalışma bozucu davranışları ters orantılı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Marcus ve Schuler (2004), çalışmaları sonucunda; kaçınma, gerilim, ücret eşitsizliği, örgütsel adalet ile çalışma bozucu davranışlar arasında pozitif; grup normları, grup yaptırımları, işveren izlemesi, iş yeri farkındalığıyla çalışma bozucu davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Arıkök, 2017). Örgütsel adalet konusunda yapılan

bir diğer çalışmada ise Polatçı vd. (2014) örgütsel adaletsizlik algısının çalışma bozucu davranışları artırıcı yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine Polatçı vd.'nin (2014) çalışmasında, kişi-iş yeri uyumunun çift yönlü olarak arttığında kişinin işe bağlılığı ve motivasyonu artacağı için çalışma bozucu davranış gösterme eğiliminin azalacağını; kişi-iş yeri uyumu azaldığında ise çalışanın yabancılaşarak çalışma bozucu davranışlara olan eğiliminin artacağı öne sürülmektedir.

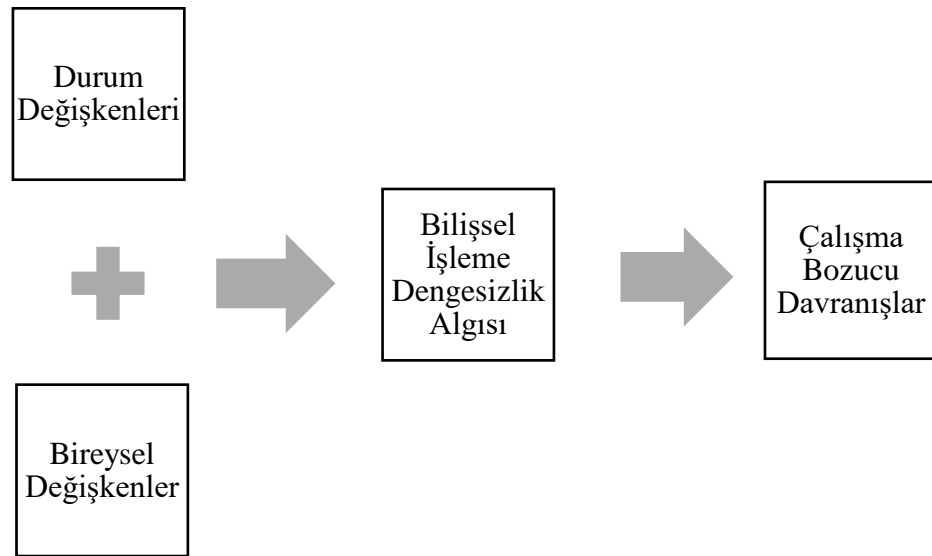


Şekil 5: Çalışma Bozucu Davranışların Durumsal Nedenleri (Lau, Wing Tung ve Ho Jane, 2003)

Martinko vd.'nin (2002) modelindeki bireysel faktörler ise; yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerdir ve çalışma bozucu davranışlara kişisel faktörlerin etkisi birçok araştırmacının çalışma konusu olmuştur (Eagly ve Steffen, 1986; Hollinger, 1986; Hogan ve Hogan, 1989; Douglas ve Martinko, 2001). Bu araştırmalarda konu olan kişisel faktörlerden, öz yeterlilik algısı (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002), kontrol odağı (Spector ve Fox, 2005), kişilik (Berry, Ones ve Sackett, 2007) ve negatif duygusallığın (Bowling ve Eschleman, 2010) doğrudan veya dolaylı olarak çalışma bozucu davranışlarla sonuçlandığı tespit edilmiştir (Öztürk, 2018). Yapılan bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdiği görülmektedir (Eagly ve Steffen, 1986; Douglas ve Martinko, 2001; Kırbaşlar, 2013). Cinsiyet faktörü ile ilgili çalışma bozucu davranışların hedefi olma üzerine yapılan çalışmalarda ise Cortina vd. (2001), kadınların daha fazla hedef olduğunu; Scott ve Judge (2013) ise tersine erkeklerin

daha fazla hedef olduğu tespit etmişlerdir (Scott ve Judge, 2013; Tuna, 2015). Yeni işe giren genç çalışanların ve kısmi zamanlı çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olduğu için çalışma bozucu davranışlara yöneldikleri ileri sürülmektedir. Bunların yanı sıra Lau ve diğerleri, (2003) çalışmalarında evli çalışanların bekar olan çalışanlara göre hırsızlık eğiliminin daha fazla olduğuna dair bulgular elde etmiştir (Kırbaşlar, 2013). Bolton ve diğerleri (2010), çalışmalarında beş faktör kişilik özelliklerinden uyum gösterme ve vicdanlı olma etmenlerinin, çalışma bozucu davranışlarla ilişkili olduğu ve uyumsuz kişilerin daha çok kişilere yönelik çalışma bozucu davranışlara yöneldiği bunun yanı sıra kişilik özelliklerinden vicdanlı olma faktörü düşük olan kişilerin iş yerine karşı çalışma bozucu davranışlar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır (Tuna, 2015). Bunların yanı sıra Toch 1969'da güç ihtiyacı hissedilen kişilerin çalışma arkadaşlarını küçümsemeleri ve özgüvenlerine zarar verebilecek davranışlarla üstünlük kurmaya çalışmaları açısından, Robinson ve O'leary-Kelly 1998'de rol modellerin diğer çalışanlara örnek oluşturması açısından, Baron vd. 1999'da kişinin dünya görüşünün bazı çalışma bozucu davranışları kabul edilebilir görmesi açısından, Bennet ve Robinson 2000'de, başarıya giden her yol kabuldür fikrine sahip, narsizm ve psikopat kişilerin diğer çalışma arkadaşlarına zarar vermesinin kolay olması açısından; Penny ve Spector 2002'de öfke ve/veya diğer duygulardaki kontrol zorluğu olan kişilerin tepkilerini çalışma arkadaşları ile kavga etme veya mülkiyete zarar verme gibi çalışma bozucu davranışlar şeklinde vermeleri açısından, Taylor 2012'de tükenmişlik ve negatif duygusallığın, özgüven yetersizliğinin tepkilerini gizlice mülkiyetten veya üretimden kaçınarak vermeleri açısından, çalışma bozucu davranışları pozitif yönde arttırdıkları belirtmişlerdir.

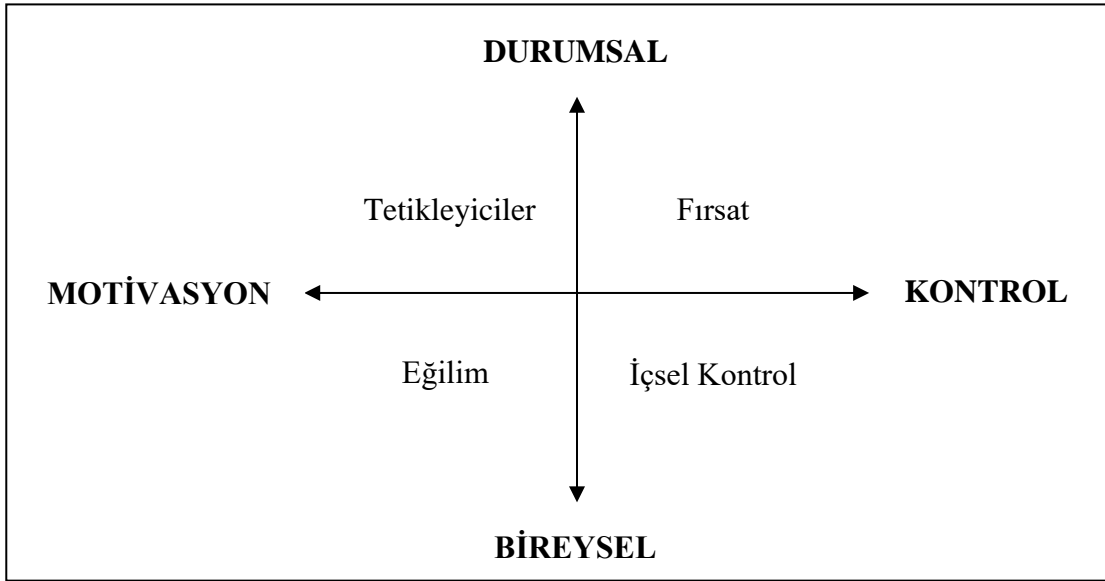
Araştırmalar çalışma bozucu davranışlara kişisel faktörlerden daha çok durumsal faktörlerin neden olduğunu ortaya koymaktadır (Demir, M., Tütüncü, Ö., 2010; Öztürk, 2018)



Şekil 6: Çalışma Bozucu Davranış Paradigması (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002)

Marcus ve Schuler'in (2004) yaptıkları çalışmada ise çalışma bozucu davranışlara yol açan durumsal ve kişisel faktörlerin yanı sıra motivasyon ve kontrolün de eklenebileceği öne sürmektedir. Çalışma bozucu davranışların ortaya çıkmasında; tetikleyiciler, fırsatlar, içsel kontrol ve eğilimin rolü önemlidir. Tetikleyiciler, çalışma bozucu davranışlar şeklinde dışsal bir unsura tepki göstermeye neden olan içsel algılar olarak tanımlanmaktadır. Greenberg (1990) çalışmasında ücret kesintilerinin hırsızlığı arttırdığını tespit etmiştir. Diğer çalışma bozucu davranış nedenleri belirleme çalışmalarında ise Skarlicki ve Folger (1997) eşitsizlik algısını, Hackett (1989) ile Boye ve Jones (1997) iş tatminini, Spector (1997) kaçınmayı, Farrell ve Stamm (1988) stresi, Marcus ve Schuler (2004) kaçınmayı, gerilimi, ücret eşitsizliğini, adalet algısını, statü üstünlüğünü ve iş tatminsizliğini bu bağlamda değerlendirmektedir.

Fırsatlar ise, iş yerindeki hedeflenen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırarak veya uygunsuz davranışlar sonucunda beklenen bedeli azaltarak, standart ve kuralların çalışma bozucu davranışlara olanak tanınmasıdır. Hollinger ve Clark (1983) ise iş iklimi ve iş yeri politikaları bu bağlamda ele alınabilmektedir. Taylor (2012) tarafından ise, duygusal bağlılık, katılımcılık, iş ortamı desteği ve yaptırımları bu kategoride ele alınmıştır (Arıkkök, 2017).



Şekil 7: Marcus ve Schuler Çalışma Bozucu Davranış Nedenleri (Marcus ve Schuler, 2004)

İçsel Kontrol, duygusal denge, dürüstlük iş sadakati gibi kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004). Kontrol derecesi yükseldikçe olumlu duygular daha fazla ağırlığını göstermekte ve çalışma bozucu davranış gösterme eğilimi azalmaktadır (Spector ve Fox, 2002). İçsel kontrolü yüksek kişilerin çalışma bozucu davranış gösterme eğiliminin düşük olduğu da görülmüştür (Taylor, 2012). Taylor (2012) pozitif duygusallığı bu kategoride incelenmiştir.

Eğilim, yapılan hareketin kendisini ya da sonuçlarını bilerek ve isteyerek çalışma bozucu davranış yapmaya iten kişisel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004). Heyecan eğilimi yüksek, duygusal kişilerin ve uyumsuz kişilerin ya da güç ihtiyacı yüksek olan kişilerin çalışma bozucu davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Toch, 1969). Kızgınlık, kaygı, sıkıcılık ve depresyon olarak ele alınan negatif duygular çalışma bozucu davranışlarla pozitif yönde ilişkilidir (Fox vd., 2001)

1.4. Çalışma Bozucu Davranışların Sonuçları ve Önlenmesi

Çalışma bozucu davranışların kişiler ve iş ortamları üzerinde motivasyon kaybı, stres artışı, hissedilen adalet algısının ve iş yeri bağlılığın azalması, psikolojik bozukluklar, performansın düşmesi gibi farklı etkileri olabilmektedir. Ayrıca çalışma

bozucu davranışlar kaynakların boşa harcanmasına, maliyet artışlarına, verimlilik ve itibar kaybına da neden olmaktadır.

Şirketler çalışma verimini engelleyebilecek ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek tüm etmenleri ortadan kaldırmak istemektedir. İşten erken ayrılma, çok sık mola verme, yavaş çalışma ve kaynakları israf etme gibi davranışları gösteren bireyler işletmenin zaman ve para kaybı yaşamasına neden olacaklardır. Bunların yanı sıra çalışma bozucu davranışların sonuçları; ürün kalitesinde istikrar kaybı, yüksek üretim maliyetleri, stok kayıpları, kar kaybı, dengesiz fiyatlandırma, düşük hizmet algısı, itibarın zayıflamasına neden olmaktadır. Bu sonuçların yanı sıra çalışma bozucu davranışların kişilerde psikolojik sonuçlar da doğurduğu bilinmektedir. Özellikle kişilere karşı yapılan çalışma bozucu davranışlar iş motivasyonunu azaltacak, işyerine olan güveni sarsacak, örgütsel adaletsizlik algısı oluşturacak ve iş yeri huzurunun bozulmasına neden olacaktır. Bu gibi durumların şirket dışında öğrenilmesi ise işyeri markasına zarar vererek nitelikli işgücü kaybına neden olacaktır (Kırbaşlar, 2013).

Moretti'nin (1986) çalışmasına göre, işyerinde iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, molaları uzatma, kaynakları israf etme gibi çalışma bozucu davranışlar verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu açıdan ürün kalitesinin azalması, iş yerinin para ve itibar kaybetmesine de neden olmaktadır. Bunların yanı sıra maliyeti etkileyen zaman ve işçi ilgisini etkileyen işçilerin dikkati farklı yerlere kayacak ve maliyet artacaktır. Yine maliyeti etkileyen farklı bir konu da hammadde kullanımına yönelik çalışma bozucu davranışlardır. Maliyetin artması ise piyasadaki fiyatlandırma dengesini bozacaktır. Bunların yanı sıra çalışma bozucu davranış sonucunda motivasyonunu kaybeden çalışanlar şirketin sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik gücünü azaltmış olacaktır (Küçük, 2019).

Farklı bir çalışmada ise çalışma bozucu davranışlara maruz kalan kişilerde bazı olumsuz psikolojik sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. (Taylor, 2012). Başka bir çalışmada da çalışma bozucu davranışların sonuçlarını psikolojik, örgütsel ve davranışsal olarak üçe ayrılmış ve psikolojik sonuçların önemi vurgulanmıştır (Goh, 2006). Çalışma bozucu davranışların psikolojik sonuçlarına depresyon, aşırı hassasiyet, duygusal tükenme, tatminsizlik ve özgüvende azalma örnek verilmektedir. Bunların dışında bu psikolojik sonuçlar bazı kişilerde baş ağrısı, uyku düzensizliği ve mide rahatsızlıkları gibi problemlere de neden olabilmektedir (Leblanc ve Kelloway, 2002).

Çalışma bozucu davranışların sonuçlarının önlenmesi ile ilgili Seçer ve Seçer'in (2007) çalışmalarında işyerlerinde yönetimlerin çalışma bozucu davranışları hafife almaması gerekliliği ve çalışma bozucu davranışları önleme çabalarının sürekliliği çalışanlara sıklıkla hissettirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunların yanı sıra çalışanları geliştiren, katılımın sağlandığı ve yeniliklere açık bir örgüt kültürü oluşturulması; kurum içi iletişimin güçlendirilmesi, çalışanların fazla iş yükleri sürekli hale getirilmemesi ve azaltılması; ekip çalışmasının teşvik edilmesi, çalışanlar için yapılan sosyal aktivitelerin artırılmasının da çalışma bozucu davranışları azaltacağı veya ortadan kaldıracığını öne sürmektedir (Behrem, 2017). Moretti, (1986) ise işyerinin güvenlik personeli aracılığıyla denetlenmesinin, elektronik takip cihazlarıyla izlenmesinin, işe alımlarda kişilik ve güvenilirlik envanterlerinin uygulanmasının çalışma bozucu davranışları önleyeceğini belirtmektedir (Küçük, 2019). Kırbaşlar (2013) ise çalışma bozucu davranışları önlemek için; işe alımda testler yoluyla sapkın davranışlar gösterme eğilimleri ölçülmesini, şirketteki normların açık şekilde çalışanlara aktarılmasını ve sonuçlarındaki yaptırımların belirtilmesini, kişiler arası rol çatışmalarına neden olmamak için görev tanımlarının yapılmasını ve kişilerle paylaşılmasını, yöneticilerin çalışma bozucu davranışlar karşısında tutarlı tepkiler vermesini ve göz yumması gerektiğini, örgütsel adalet algısının güçlendirilmesini ve adil ücretlendirme sistemlerinin kurulmasını, yöneticilerin çalışanların özgüvenini sarsacak davranışlardan kaçınmalarını, iş tatminini arttıracak ve stresi azaltacak uygulamaları arttırmalarını önermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENERJİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA BOZUCU DAVRANIŞLARININ TİPOLOJİSİ: KAYNAKLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖNLENMESİ

2.1. Çalışmanın Metodolojisi

Araştırmanın temel amacı, çalışma bozucu davranışların hangi biçimlerde ortaya çıktığını, nedenlerini ve bu davranışların sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırma, Ege Bölgesi'ndeki enerji sektöründeki sendikali çalışanların bulunduğu iş yerlerinde 40 mavi yakalı çalışanla gerçekleştirilmiştir. Literatüre bakıldığında, Türkiye'de önemli sektörlerden biri olan enerji sektöründe Çalışma Bozucu Davranışlara ve bunların nedenlerine dair henüz bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmanın yapıldığı termik santrallerin bölgedeki istihdam üzerinde önemli bir etkisi bulunmakta; bölgede yaşayan birçok insan termik santrallerde çalışmaktadır. Diğer sektörlerden farklı olarak, termik santrallerde yetiştirilmek üzere alınan çalışanların dahi en az meslek lisesi mezunu olma şartı vardır. Bu durum ise, bu sektörde çalışan işgücünün niteliğini her geçen gün yükseltmektedir. Bölgedeki çalışanların bir kısmı emeklilik sonrasında da ilgili santrallerde çalışmaya devam etmektedir. Bu da şirketin geçmişten gelen deneyiminin yeni çalışanlara aktarılması için önem kazanmaktadır.

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, çalışma bozucu davranışlarla ilgili henüz hiç kullanılmamış bir nitel araştırma tekniği olan "Kritik Olay Tekniği" ile elde edilmiştir. Tekniğin veri toplama aşaması, olayı yaşayan ve gözlemleyen kişilerin, konuya özgü her zamankinden farklı buldukları olayları nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte aktarılmasıyla gerçekleşmektedir. Katılımcıların verdikleri sözel bilgiler, yatay ve dikey okumalarla sistematik ve tümevarımsal olarak sınıflandırılmaktadır. Kritik olaylar tekniğinin kullanımının yaygınlaşması birlikte, bu tekniğin geçerli ve güvenilir olup olmadığını dair pek çok analiz gerçekleştirilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda tekniğin, görünüm geçerliliği, gözlemciler arası güvenilirliği, çapraz durum analizleri, içerik analizleri, kapsam geçerliliği ve test/re-test sonucunda güvenilirlik ve kapsam geçerliliğinin yeterli bulunduğu ortaya konulmuştur (Butterfield, 2005; Chell, 2004).

Ege Bölgesindeki enerji santrallerinde 40 sendikali mavi yaka çalışanla yapılan araştırmada, çalışanların bakış açısından 158 kritik olay elde edilmiştir. Enerji şirketlerindeki birbirinden farklı bölümlere rastgele gidilerek o gün orada çalışan

vardiyadaki çalışanlara, çalışmanın amacı, gizliliği ve nerede kullanılacağı konularında bilgi verilmiş; sonrasında da kritik olaylar tekniğine göre düzenlenmiş çalışma formlarına başlarından geçen ya da çalışma süresince karşılaştıkları çalışma bozucu olayları yazılı olarak aktarmaları istenmiştir. Çalışmanın yapıldığı mavi yakalı çalışanlar için uzak bir kavram olan çalışma bozucu davranış kavramını olaylarla ilişkilendirmekte zorluk çekmişler fakat çalışmacı net sınırları olan bir tanımlama yapmamıştır. Çalışanlar akıllarına gelen olayları sohbetle paylaşmış bunların çalışma bozucu davranış örneği oluşturup oluşturmadığı konusunda çalışmacının müdahaleleri olmuştur. Bunlar dışında katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, yazılan olaylar literatüre göre çalışma bozucu davranış örneği oluşturmuyorsa çalışma dışında bırakılmıştır. Veri toplama işleminden sonra veriler düzenlenmiş, sınıflandırılmış, karşılaştırmalar yapılmış, çözümleyip yorumlanmıştır. Olaylardan birden fazla sınıfa girebilecek davranış var ise bunlardan yalnızca ana davranış dikkate alınarak sınıflandırma yapılmıştır. Bulguların yorumlanması aşamasında, olayda diğer bahsedilen çalışma bozucu davranışlar da kullanılmıştır. Veriler, hazırlanan çalışma formuna, katılımcıların çalışma ortamında karşılaştıkları olayları yazılı anlatmalarıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, benzerlik ve farklılıklarına göre gruplandırılmış; aktarılan olaylardaki çalışma bozucu davranışlar Robinson ve Bennet'in (1995) yapmış olduğu ve benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılan çalışma bozucu davranış tipolojisi baz alınarak sınıflandırılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular, örgütsel ve kişisel bazda çalışma bozucu davranışlar olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Örgütsel bazda çalışma bozucu davranışlar, daha az önem derecesine sahip olan üretime karşı ve daha ciddi önem derecesine sahip olan mülkiyete karşı yapılan bozucu davranışlar olarak gruplandırılırken; kişisel çalışma bozucu davranışlar, daha az önem derecesine sahip olan politik davranışlar ve daha ciddi önem derecesine sahip olan kişiler arası davranışlar olarak incelenmiştir. Aynı şekilde çalışma bozucu davranışların nedenleri Marcus ve Schuler'in (2004)'te yapmış olduğu sınıflandırmaya uygun şekilde tetikleyiciler, eğilim, fırsat, içsel kontrol şeklinde kategorileştirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Bulguları

2.2.1. Demografik Bulgular

40 görüşmecinin 2'si kadın 38'i erkektir. Katılımcıların 3'ü 17-22 yaş arasında, 4'ü 23-28 yaş arasında, 7'si 29-34 yaş aralığında, 12'si 35-40 yaş arasında, 6'sı 41-46 yaş aralığında, 3'ü 47-52 yaş arasında, 2'si 53-58 yaş arasında ve son olarak 3'ü 59 ve üzeri yaşlardadır. Ayrıca katılımcılardan 5'i ilkokul, 12'si ortaokul, 17'si lise ve 6'sı önlisans mezunudur.

2.2.2. Örgütsel Bazda Çalışma Bozucu Davranışların Sınıflandırılması

2.2.2.1. Üretime Karşı Yapılan Çalışma Bozucu Davranışlar

2.2.2.1.1. İşi Bilinçli Olarak Yavaş Yapma

Araştırmada üretime karşı en sık gerçekleştirilen çalışma bozucu davranışlarından biri “iş bilincili olarak yavaşlatma” olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma bozucu davranış literatürünün öncülerinden Spector'un (2006) tanımında da geçen iş yavaşlatmaya yönelik davranışlar sonrasında, özellikle enerji sektörü gibi emre amadeliğin önemli olduğu yerlerde, kabul edilemez mali boyutlara ulaşabilecek işin durması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra işini uygun şekilde, hızlı ve zamanında bitiren kişinin sürekli böyle bir davranış ile karşılaşması iş motivasyonunu zamanla yitirmesine neden olabilmektedir.

“Bazı arkadaşlar aynı işi bir saatte yapıyorken ben 15 dakikada yapıyorum. Tabi hemen sonrasında hemen yeni bir iş yüklüyorlar. Kendimi enayi gibi hissediyorum. Çalışma şevkim kalmıyor.” K.10

“Bazı çalışma arkadaşlarım vardiyanın bitmesine 1 saat kala yaptıkları işleri ağırdan alıyorlar. Sonra onların yapması gereken işleri ben yapıyorum.” K.2

Kırbaşlar (2013) üretime karşı sapkınlığın; çalışanın kalite standartlarının dışına çıktığı ve istenilen miktarda ürün/hizmet üretimini gerçekleştirmediği zaman söz konusu olduğunu belirtmekte ve kasıtlı olarak çalışmayı yavaşlatmayı örnek olarak vermektedir. Burada çalışanlar benzer işin benzer zamanda yapılmamasından ve buna bağlı olarak da çalışma süresi sonunda bitirilen işlerin miktar olarak aynı olmamasından şikâyetçidir. Bunun yanı sıra işi geciktiren çalışanların iş yüklerinin işini normal süresinde yapan

çalışana kalabilmekte bu çalışanın doğru davranışına ceza niteliğinde olmaktadır. Çalışanlar burada normal şartlarda çalışılması gereken şekilde çalıştıkları için kendini kötü hissetmekte, örgütsel adalet algısı ve iş motivasyonu düşebilmektedir.

2.2.2.1.2. İş Saatinde Farklı Şeylerle Meşgul Olma

Günümüzde teknolojinin hayatımıza girip ilgilimizi dağıtmasıyla birlikte tüm iş ortamlarında karşılaşılabilen çalışma bozucu davranışlardan biri de iş saatinde farklı şeylerle meşgul olmaktır. İşin kötüsü, bu davranışı engellemek için yönetimler tarafından koyulan kurallar baskıcı davranış olarak da algılanabilmektedir. Hassas bir durum olan, cep telefonları ile ilgili teknolojik kısıtlamalar getirilebildiği gibi, kişinin özgürlükleri ile ilgili sınırın da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Aşağıdaki görüşmeci, çalışma arkadaşının telefonla oynama davranışından rahatsızlık duymuş, yapan kişi ise bunun doğru bir davranış olmadığını bilincinde olduğu için farklı birisi geldiğinde saklama kaygısı içine girmiştir.

“Ben çalışırken bazı arkadaşlarımın telefonla vakit geçirdiğini fark ettim. Birisi gelince saklıyor, gidince çalışmayı bırakıp, tekrar telefonla ilgileniyor.” K.3

Tehlikeli bir bölgede kritik bir iş yapılırken, çalışanların iş dışındaki uyarıcılarla ilgilenmesi, diğer bir çalışanın güvenini sarsmakta; sürekli olarak çalışma arkadaşını kontrol etme ve uyarma ihtiyacı hisseden kişi, hem çalışma arkadaşına karşı negatif duygular beslemekte hem de kendi işine karşı dikkatini yitirmektedir. Gruys (1999) güvenlik önlemlerine uymama, güvenlik önlemlerini ve işaretlerini öğrenmemeyi çalışma bozucu davranış olarak nitelendirmiştir. Örmeci (2013) ise örgütün herhangi bir üyesini tehlikeye atma gibi kişisel saldırının sadece çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmadığını aynı zamanda işletme itibarını da ciddi anlamda zedelediğini belirtmektedir.

“Kazan temizliği sırasında bazı arkadaşların temizliğe yardım yerine elinde telefonla uğraşması benim iş motivasyonumu bozuyor. Kazan temizliği yapılan yer çok riskli. O yüzden işi bırakıp arkadaşla tartışmaya kadar giden konuşmalar oluyor.” K.24

Zerenler (2008) iş saatleri içinde özel işlere zaman ayırma, çalışma saatleri içinde gereksiz molalar, mazeretsiz izinler, ziyaretçilere gereğinden fazla zamanın ayrılması gibi örgütsel konuların dışında iş akışını engelleyici tutum ve davranışların üretkenliğe aykırı davranışların doğmasına neden olduğunu belirtmektedir. Aşağıdaki görüşmecinin

anlattığı olayda, başka bir çalışanın sergilediği çalışma bozucu davranışın, diğer çalışanlarda haksızlığa uğradıkları yönünde bir duyguyu ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu da örgütteki adalet algısını ve buna bağlı olarak diğer çalışma bozucu davranışları tetikleyebilmektedir.

“Ekip halinde çalışılan işlerde ekipten birinin sürekli cep telefonu ile konuşması işin yapıldığı esnada diğer çalışan arkadaşların çalışma hevesini kırar. Aynı zamanda yapılacak işi diğer arkadaşlar üstlenmek zorunda kalırlar. Bu çalışma bozucu davranıştır.” K.26

Çalışma bozucu davranışı gerçekleştiren kişinin, aslında yaptığı davranışın bilincinde olduğu; bu davranışı performansını değerlendiren kişi olan amirinden sakladığı; ancak çalışma arkadaşlarına karşı bunu açıkça gerçekleştirdiği görülmektedir.

“Şefimiz yanımızdayken çalışan arkadaşlar, o ortamdan gidince işten kaytarıyorlar. Biz uyarınca da aramızda tartışma oluyor ve bütün çalışma isteğimiz gidiyor.” K.9

Kırbaşlar (2013) çalışma saatleri içerisinde işten kaytarma şeklindeki devamsızlık davranışının örgütteki diğer çalışanlara kötü örnek teşkil ederek örgütün verimliliğini düşürdüğünü belirtmektedir.

2.2.2.1.3. Dinlenme Saatlerinde Dinlenmek Yerine Farklı İşler Yaparak İşin Kalitesini Düşürme

Yalnızca çalışma saatlerinde değil, dinlenme sürelerinde de dinlenmemek yerine farklı işlerle meşgul olarak önce kişisel performansı daha sonra da işin kalitesini düşürmesi anlamında farklı bir çalışma bozucu davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki görüşmeci aktardığı olayda, iş arkadaşının verimli çalışmadığını ve çalışma sırasında uyukladığını fark etmiştir. Bu durumdan rahatsız olan görüşmeci, diğer çalışanın dinlenme saatlerinde başka işte çalışarak ek gelir elde ettiğini ve dolayısıyla işyerinde üzerine düşen iş yükünü yeterli şartlarda yerine getiremediğini ifade etmiştir. Çalışanın işyerinde yeterli performans gösterememesi hem yapılan işin kalitesini düşürmekte hem de diğer çalışanların iş yükünü arttırmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanın örgütsel adalet algısını olumsuz etkilemekte ve çalışma ortamının huzurunu bozabilecek boyutlara ulaşma riski taşımaktadır.

“Bir arkadaşımın sürekli iş yerinde uyukladığını gördüm. Bir derdimi var diye sordum. Meğer iş dışında başka bir iş yapıyormuş. Burada ise dinlenip uyuyormuş.” K.3

“İş arkadaşlarımdan birinin 4-5 adet ineği var. Sabah erken saatlerde uyanıp inekleriyle ilgilendikten sonra iş yerine geliyor. Hem işyerinde gerektiği kadar çalışmıyor hem de bazı günlerde duş almadan geldiği için bizim için sıkıntı olabiliyor çalışırken.” K.17

Zerenler (2008) çalışanların zaman zaman bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutmaları nedeniyle örgüte ait varlıkları, olanakları etkili bir biçimde değerlendiremediğini ifade etmektedir.

2.2.2.1.4. Yapmak İstemediği İşten Kaçmak İçin Bahaneler Yaratma

Çalışanların bazı işlerden kaçınması ve bu iş yükünü başka bir iş arkadaşına yüklemesi görülen diğer bir çalışma bozucu davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki görüşmeciler, arkadaşlarının yapmaktan kaçtığı işleri yapmak zorunda kalmaktan dolayı şikâyetçidir.

“Aynı işi yaptığımız iş yerinde zorunlu sosyal işler de yapılması gereken işleri bazı arkadaşların zamanım yok, başka işim var diyerek işi benim üstüme yük bindirmeleri zoruma gidiyor.” K.36

Çalışan bu anlattığı olayda kendisine haksızlık yapıldığı hissiyle birlikte iş yükünün arttığını ifade etmektedir. Kişiler kendilerine verilen işleri yerine getirmeyerek çalışma bozucu davranışa neden oldukları gibi çalışma arkadaşlarının algısını da etkilemektedirler. Bu duruma maruz kalan kişiler, zaman içerisinde bu duruma karşı doğrudan ya da dolaylı tepki verecek, hatta tartışmanın şiddeti artabilecek ya da buradaki çalışma bozucu davranışa karşı farklı bir çalışma bozucu davranış göstererek tepkisini ortaya koyabilecektir.

Buradaki kritik olaylarda çalışanların kendilerine verilen işleri zorluk derecesine göre sınıflandırdığı, daha zorlanacağı işlerden sağlık sorunlarını ya da bilgi eksikliğini bahane ederek kaçtığı görülmektedir. Çalışanın gözünde bunu kritik olaya dönüştüren temel sebep ise, arkadaşının yaptığı bu olumsuz davranışı başkaları ile paylaşıp bununla dalga geçebilmesi ya da aslında ilgili konuda kişinin de diğer arkadaşları kadar bilgi birikimi olduğuna inanmalarıdır.

“Sık sık hastalığını kullanan arkadaşım işi hep kolay yönüne geçti. Bütün ağır işleri bana yükledi. Dışarıda da bunu başkalarına anlatıp dalga geçince çok kızdım.” K.38

“Hepimiz aynı görevde olduğumuz halde zor bir iş çıkınca, ben bundan anlamam diyerek kaytaran bir arkadaş çıkıyor. Hepimiz aynı eğitimi aldığımız halde ben anlamıyorum demelerine çok kızıyorum.” K.4

2.2.2.1.5. Molaları Uzatma

Zerenler (2008) uzun süreli iş dışı telefon görüşmeleri ve randevular, çay ve kahve molalarının gereğinden fazla alınması gibi tutum ve davranışları işe devamsızlık kapsamında değerlendirmektedir. Kırbaşlar (2013) bu tür davranışların zamanın boşa harcanmasına ve işlerin yetişmemesine neden olarak işletmeyi zarara soktuğunu belirtmektedir. Aktif çalışma saatlerine pasif olarak tepki göstererek, bu saatleri azaltmaya yönelik bir çalışma bozucu davranış olan “molaları uzatma davranışı” özellikle alışkanlık haline geldiğinde diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz olarak etkilemektedir. Buradaki anlatılan kritik olayda bahsedildiği gibi molalarını uzatan kişiler daha az miktarda iş yüküne katkı sağlamakta, toplam iş miktarı değişmeyeceği için diğer iş arkadaşlarına daha fazla çalışma yükü yüklemektedirler.

“Çay molasına çıkan arkadaşlardan bazıları geç dönüyor. Bizde daha fazla çalışmak zorunda kalıyoruz. Çünkü arkadaşlarımızın üretimi düşüyor. Bizde fazla çalışmak zorunda kalıyoruz.” K.29

Molalar ile ilgili farklı bir sorun da sigara içen ve içmeyen çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Özellikle yoğun iş yükü ve süre baskısının olduğu durumlarda, sürekli sigara molasına çıkan kişiler, sigara içmeyen arkadaşlarında bir rahatsızlık duygusu oluşturmaktadır.

“İş arkadaşlarım çok sigara molası veriyor. Bütün işler bana kalıyor.” K.28

“İhtiyaç molası iş yeri çay saat sonrası alışkanlık haline gelen bir davranıştı. İhtiyaç molasını çay saati sonrası ve arkadaşları işe başladıktan epey sonra işe başlar ve gidip o işte epey çalışma yaptıktan sonra arkadaşlarına katılır. Öğleyin yemek zamanı gelince yine arkadaşları ile çalışmışçasına atölyeye döner ve ağzıyla öyle anlatır ki sanki o işi yapmıştır” K.40

2.2.2.1.6. İşe Geç Gelme

Bu çalışmada sıklıkla karşılaşılan çalışma bozucu davranışlardan biri diğeri ise işe geç gelme durumudur. Moretti (1986) çalışanlar arasında iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma, mevcut düzenin dışına çıkılarak molaları uzatma, davranışlarını çalışma bozucu davranışlar arasında saymakta ve bunun gibi nedenlerin işletme kaynaklarının gereksiz kullanılmasına, zamanın boşa harcanmasına ve verimliliğin azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Özellikle bunu alışkanlık haline getiren çalışanlar iş arkadaşlarının kendilerini kötü hissetmelerine, çalışma ortamının adil olmadığını düşünmelerine ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.

“Geç gelen arkadaşlar oluyor. Ben zamanında geliyorum. Bu durum kötü hissettiriyor.” K.28

“Bizim işyerinde ast üst ilişkisi oldukça dengesiz yani şöyle ki alt personelden bazıları üst yöneticilere çok yakın ve istedikleri her şeyi örtbas edebiliyor ve mesai mefhumu onlarda çok önemli olmuyor. Oysaki bizim mesai saatleri takip edilip mobbing uygulanıyor. Erken geldin geç gittin gibi yani, bu durum bir çalışan için oldukça sıkıcı.” K.14

"Bazı arkadaşlar devamlı her gün 5 10 dakika mesaiye geç gelmektedir. Hakkımızı yediğini düşünüyorum ve çalışma şevkim kırılıyor." K.9

2.2.2.1.7. Haber Vermeden İşe Gelmemeye

Kırbaşlar (2013) çalışanların haber vermeden işe gelmemelerini devamsızlık çalışma bozucu davranışı olarak nitelendirmiş olup devamsızlığı alışkanlık haline getiren bireylerin örgütteki diğer çalışanlara kötü örnek teşkil ederek örgüt verimliliğini düşürdüğünü belirtmektedir. Özellikle kartlı giriş sistemi ve yönetici puantajları ile takip sistemlerinin güçlü olduğu işyerlerinde bu tür bir çalışma bozucu davranışın ortaya çıkma olasılığı daha düşük kalmaktadır.

“Atölyede çalışan 30 yıllık ustanın çalışmakta olduğu birime genç bir amir atanmasından sonra, genç bir amirin emrine girmek istemediğini belirtip yönetimi bilgilendirmeden sadece arkadaşlarından birine telefon ile söyleyerek kafasına göre yıllık izin kullanması.” K.1

2.2.2.1.8. Hasta Değilken Rapor Alma

Gruys (1999) hastalık izin haklarının kötüye kullanılmasını, Gruys ve Sackett (2003) hasta değilken hastaymış gibi rapor alarak işe gelmemeyi çalışma bozucu davranış olarak sınıflandırmaktadır. Araştırmanın yapıldığı iş yerinde elde edilen olaylara bakıldığında, bu davranışın sıklıkla yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Olayları aktaran çalışanların rahatsızlık duydukları durum, gereksiz rapor alma davranışlarının yanı sıra yönetimin bu konuda tepkisiz kalmasıdır.

“İş arkadaşımın sürekli rapor kullanması ve ona ait işlerin bize intikal etmesi çalışma düzenimi bozmaktadır. İş arkadaşım ile ilgili olarak herhangi bir idari soruşturma yapılmaması da ayrı bir adam kayırmadır.” K.19

“Bakım servisinde ekip halinde çalışma yapılır. İşin yoğun olduğu bir gün ekipten bir kişi hasta olmadığı halde doktora gider. Bu noktadan sonra ekip arasında huzursuzluk başlar, bu arkadaşın davranışı iş verimliliğini düşürür.” K.27

Bahsedilen olaydaki rapor alma nedenin işten kaçma kadar ek gelir elde etmek için olması da çalışma arkadaşını etkilediği görülmektedir.

“Bazı çalışanlar sağlık durumu iyi olduğu halde tanıdık vs. vasıtasıyla rapor alarak kendi şahsi işlerinde ya da dışarıda ek işlerde çalışmaktadır.” K.8

“Tanıdıkları sayesinde usulsüz rapor alıp ek işlerinde çalışanlar var. Bunları görüp ve duyunca insanın çalışma potansiyeli düşüyor.” K.39

2.2.2.1.9. İşi Bilinçli Olarak Eksik ve/veya Yanlış Yapma

Çalışanların işyerlerinde verilen işi yapmak istemediklerinde, işe uyum sağlayamadıklarında, zorlandıklarında genellikle sessiz tepki olarak verilen işi bilinçli olarak eksik veya yanlış yapma davranışı sergilediği görülmektedir. Gruys ve Sackett (2003) işi bilerek özensiz yapmak suretiyle işin kalitesini azaltmayı çalışma bozucu davranış olarak sınıflandırmaktadır.

Bu çalışma bozucu davranış sonucu iş eksik kalıyorsa ve eğer bu durum fark edilemiyorsa; işin kalitesinde düşme, işin durmasına kadar gidebilecek problemler yaşanabilmekte ve iş kazaları görülebilmektedir. Aşağıdaki görüşmeci, bahsedilen çalışma bozucu davranışı tanımlarken davranışı yapan kişinin bu davranışı bilinçli olarak

yaptığını ve daha önce uyarılmasına rağmen ısrarcı olduğunu ve bu durumun yarattığı sonuçlardan da kendisine çıkar sağladığını belirtmektedir. Çalışanın kendisine verilen görevi eksik veya yanlış yapmaktan ne tür bir çıkar sağlayabileceği tartışılabilir bir konu olmakla birlikte böyle bir durumun yaşanmasına ortam sağlayan organizasyonun yönetsel metotları sorgulanmalıdır.

“Bazı iş arkadaşlarımız kendi çıkarları için bilerek uyarıldığı halde işi yanlış yapıyorlar.” K.15

Aynı iş yerinde aynı görev tanımlarına ait çalışanların yapması gereken işlerde bir kişinin dahi işi aksatması diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumda diğer çalışanların kendisini haksızlığa uğramış olarak hissetmesi motivasyon kaybına yol açabilecektir. İş aksaması, yapılan işteki kalite, zaman kayıpları yaşanması olasıdır. Ayrıca diğer çalışanların da olayı değerlendirip farklı tepkiler vermesi ortaya çıkabilecek sonuçlardan biridir. Çalışanın motivasyon eksikliğinden dolayı kendisini işe verememesi işletmenin sunacağı hizmetin ya da ürünün kalitesinde istikrarsızlık meydana getirecektir (Moretti, 1986).

“Vardiyalı çalışanların bir yerde dört kişi vardiyalı çalışıyor. Bu dört kişiden bir kişi görevini yapmıyor. Bu da diğer dört kişinin verimini düşürüyor.” K.27

“Bazı çalışma arkadaşlarımız yapması gereken işleri ve görevleri aksatmakta veya eksik yapmaktadır. Bu durum işlerin yetişmesi açısından diğer arkadaşlarına fazla iş olarak geri dönmektedir.” K.8

2.2.2.1.10. Çalışmadığı Halde Çalışıyor Gibi Görünme

Aktarılan çalışma bozucu davranışların sonucunda çalışanlar işe karşı motivasyon kaybı yaşadığını ifade etmektedir. Aynı zamanda iş ortamında huzursuzluk yaşanabileceği gibi çalışanın işe olan ilgisi azalabilmektedir. Buradaki aktarılan kritik olayların ortak özelliği ise çalışmayıp çalıştığını söyleyen çalışanın bu durumu tam tersi çok çalışmış gibi aktarması davranışından duyulan rahatsızlığın ifade edilmesidir. Robinson ve Bennett 1995 yılındaki çalışmalarında, iş saatleri hakkında yalan söylemeyi çalışma bozucu davranış olarak tanımlamaktadırlar.

“Bazı arkadaşlarımla benim üzerimden bir şeyler yapıyormuş gibi davranıp kendini göstermesi benim çalışma isteğimi engelliyor.” K.3

“İşyerlerinde çalışanlardan biri veya birkaçı hiçbir şey yapmadan her şeyi yapıyormuş gibi görünüyorlar. Kısacası çenesiyle iş yapıyorlar.” K.11

“Amirlerine yalakalık yapıp yapması gereken işleri başka arkadaşlarına yaptıran çalışanlar var bunlar elleriyle değil dilleriyle iş yapanlar var. Bunlar da çalışanların çalışman şevklerini kırıyor.” K.39

2.2.2.2.Mülkiyete Karşı Yapılan Çalışma Bozucu Davranışlar

2.2.2.2.1. Hırsızlık ve İşyerinin Malzemesini İzinsiz Almak

Kırbaşlar (2013) rüşvet kabul etmek, hırsızlık yapmak ve hesaplarda oynama yapmak gibi örgütün mallarına zarar verme amaçlı davranışları mülkiyete karşı sapkınlık olarak nitелеmektedir. Vardi ve Weitz (2004) ise şirketler için asıl zararın büyük çaplı hırsızlıklardan değil ufak ve önemsiz kabul edilen suistimallerden kaynaklandığını ifade etmektedirler.

“Güvenlik olarak çalıştığım zamanlarda içeride yapılan hırsızlık olayından ötürü herkes üzerime gelmişti. Hâlbuki olay sonradan meydana çıkınca gerekli izinlerin alınıp, birim amirliğine bildirilmediği anlaşıldı. Bu süre zarfında güvenlik birimine güven azaldı. Çalıştığım bölgede kimse bizi ciddiye almamaya başlamıştı. Ki biz zurnanın son deliğiydik. Bize gelene kadar üst kademedен en az 7-8 kişi vardı. Ama suçlu biz olmuştuk.”

Ancak buna karşın çalışma bozucu davranışlardan hırsızlık davranışının frekansı düşük olarak görülmektedir. Bunun nedeni kültürel olarak değer yargılarının etkisi, çalışanların aynı bölgede yaşayan kişiler olması ve eğitim seviyesinin üretim sektöründeki diğer şirketlere göre daha yüksek olmasıdır. Bununla birlikte, doğrudan hırsızlık olarak değerlendirmek mümkün olmamakla birlikte, çalışanların işyerinin malzemelerini kendi işleri için izin almadan götürmesi ve kullanması da farklı bir çalışma bozucu davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Hırsızlığa göre görülme olasılığı daha fazla olan bu davranış, özellikle üretim sektörü gibi malzeme ve ekipmanların hazır bulunması gereken alanlarda işin aksaması durumunu ortaya çıkarmaktadır.

“Bakımda kullanılan bazı ekipmanların iş yerinden dışarıya çıkarılması, bir takımdan dolayı o günkü işlerin aksaması ve elemanların günü değerlendirmemesi.” K.12

2.2.2.2.2. İşyeri ile İlgili Bilgilerin Dışarıya Sızdırılması

İşyerinin bilgilerinin dışarıya sızdırılması, işyeri için büyük bir risk oluşturan önemli bir çalışma bozucu davranış türüdür. Bu kritik olay, pek çok görüşmeci tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. İlgili davranış literatürde de farklı sınıflandırmalar ve örnekler altında yer almaktadır. Örneğin Gruys'ın (1999) çalışma bozucu davranışlar sınıflandırmasında bilgiyi kötüye kullanma, şirkete ait gizli bilgileri dışarıdakilerle paylaşmak, sahte kayıtlar oluşturmak olarak tanımlanmaktadır. Anlatılan olaylara bakıldığında ise bu çalışma bozucu davranışın kişiler üzerinde moral bozucu, çalışanların kendini güvende ve özgür hissetmesini engelleyici, iş verimini düşüren, kuşkuya düşürücü etkilerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu davranışın hem diğer çalışanların hem de vefat eden çalışanların ailelerinin psikolojik olarak derinden sarsılmalarına neden olduğu da dile getirilmiştir.

“Geçtiğimiz yıl işyerinde meydana gelen iş kazası ile ilgili görüntüler, sosyal medyada paylaşıldı ve bu çocukları, ailemizi etkiledi. Bu moral bozukluğu çalışmamızı etkiledi.” K.13

“ Geçen yılki iş kazasında kazanın medyaya duyurulması sonucunda çalışanın ailesi, çocukları akrabaları zor duruma düşmüştür.” K.20

“İş arkadaşımın sürekli iş ile ilgili bilgileri dışarıda anlatması işleri yapmamda tereddüt oluşturmaktadır. Beraber iş yapmak zorunda kaldığımızda gerginlik yaratıyor ve verimim düşüyor.” K.18

“İş yerinde yaşanan olayları dışarıda başka insanlardan duydum. Ağzımı arıyorlar, soruyorlar. Bu da benim canımı sıktı.” K.38

İlgili işyeri ile ilgili bu durumun sık görülmesindeki nedenlerden biri diğeri ise, işyerinin kendine ait lojmanlarının olması ve çalışanların büyük bir kısmının aileleriyle birlikte buralarda yaşamalarıdır. Çalışanlar sadece işyerinde değil özel hayatlarında da iletişim kurmak zorundadır. Bu da dedikodu ve hızlı bilgi yayılmasını kolaylaştırıcı bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır.

2.2.2.2.3. Çalışma Ortamını Düzensiz/Kirli Bırakma

Yasaların da gerektirdiği¹ gibi şirket içerisinde kendi kirlettiği ortam çalışanın sorumluluğundadır. Bazı çalışanlar çalışma ortamını kirleterek, dağıtarak kaynakları verimsiz kullanmaktadırlar. Kişilerin bu tarz bir çalışma bozucu davranış sergilemesi hem diğer çalışma arkadaşlarının motivasyonunu düşürmekte; hem de onlara daha fazla iş yükü yüklemektedir.

“Bazı arkadaşlar iş bitince iş araçlarında çöp ve su şişesi gibi pislik bırakıyorlar. Ben bundan temiz bir insan olduğum için rahatsız oluyorum. Hep temizlemek zorunda kalıyorum.” K.22

Aşağıda anlatılan iki olayda ise, kişiler çalıştığı ortamın doğal olarak temiz ve düzenli olmasını istiyor, fakat vardiya sisteminde çalışıldığı için bir önceki vardiyada çalışanların aceleci davranması ve işi titizlikle yapmaması sonucu çalışılan ortamın dağınık bırakılması diğer çalışanların çalışma isteklerini azaltıyor ve aynı zamanda çalışma süresinde kayıp yaşanmasına neden olabiliyor.

“Çalışma arkadaşımın çalıştığı bölgeyi temiz tutmaması, dağınık çalışması, vardiyayı bu şekilde bana teslim etmesi.” K.7

“Vardiya bitiminde iş aletleri temiz bırakılmıyor. İşe geldiğimizde önce onları temizlemek, düzenlemek zorunda kalıyorum. Bu da işe başlarken isteksizlik yapıyor.” K.13

Bununla birlikte, ortak kullanılan ekipmanların düzenli bir şekilde bırakılmaması, dağınık çalışılması ve ortak kullanım alanlarının herkes tarafından gerekli özen gösterilerek kullanılmaması kalite kaybına ve zaman kaybına neden olabileceği gibi diğer çalışanların motivasyonunu da düşürmektedir.

¹ Çevre Kanunu'nun 3. Maddesi g bendinde g) Kirlenme ve bozulmanın önlenmesi, sınırlandırılması, giderilmesi ve çevrenin iyileştirilmesi için yapılan harcamalar kirleten veya bozulmaya neden olan tarafından karşılanır. Kirletenin kirlenmeyi veya bozulmayı durdurmak, gidermek veya azaltmak için gerekli önlemleri almaması veya bu önlemlerin yetkili makamlarca doğrudan alınması nedeniyle kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılan gerekli harcamalar 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre kirletenden tahsil edilir.

“Fabrikada aynı kişi ayaracı takımını alıyor tezgâh ayarlıyor fakat kullandığı takımı yerine koymuyor. Onları da tabi ki ben topluyorum bu da benim için iş kaybı.” K.30

“İşyerinde insanlar kullandıkları lavabo ve tuvaletleri temiz bırakmıyor. Birkaç kere uyardığım halde devam ediyor.” K.2

“Çalışma ortamında bazı kişilerin dağınık çalışması, benim bütün dikkatimi dağıtıyor. Bir şey söyleyince üste çıkmaya çalışıyor.” K.3

2.2.2.2.4. Güvenlik İhlalleri

Gruys (1999) güvenlik önlemlerine uymama, güvenlik önlemlerini ve işaretlerini öğrenmemeyi çalışma bozucu davranış olarak nitelendirmiş, Örmeci (2013) ise örgütün herhangi bir üyesini tehlikeye atma gibi kişisel saldırının çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü belirtmiştir. Aşağıdaki olayda, kendi görev tanımı ve işi dışında başka bir işi öğrenmeye çalışan bir çalışanın hem kendini hem de diğer arkadaşlarını tehlikeye attığı dile getirilmiştir.

“Kaynak işlemini öğrenmek isteyen mekanik ustası sıfatında bir çalışana arkadaşı tarafından göz koruyucu olarak renkli cam yerine beyaz yani şeffaf cam veriliyor. Olaydan bi haber olan kişi öğrenme hevesiyle işlemi öylece tamamlıyor. Daha sonra gözlerinde oluşan ışık hassasiyeti sebebiyetiyle 2 ile 3 gün boyunca işe gelemiyor. Ekstra olarak da günlük yaşantısı sekteye uğruyor.” K.25

İş yerlerinde yaşanan ölümlü kazalar da çalışanların üstünde olumsuz etkileri yıllar boyu sürmekte ve bu gibi trajik, kötü olaylar tüm çalışanları etkilemektedir.

“Geçen temmuz ayında santral kömür besleme galerinin çökmesi ve olayda 2 arkadaşımızın hayatını kaybettiği olayı hiç unutamıyorum. Aynı olayda 9 arkadaşımız yaralanmıştı. Santral çalışma hayatımda aklımdan gitmeyen bir durum.” K.37

Güvenlik ihlalleri ile ilgili karşılaşılan en yaygın örneklerden bir diğeri ise, görev tanımı ve yeri haricinde bir göreve mecbur bırakılmasıdır. Bu durum, çalışanlar üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik bir etki yaratabilmekte ve kişi o anın verdiği etkiyle strese girebilmekte ve kendini risk altında hissetmektedir. Çalışana görevi dışında verilen sorumluluklar, onun çalışma düzenini, işe olan bağlılığını olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, yeterli bilgi ve deneyimde olmayan kişilerin operasyonel işleri yapmaya zorlanmaları güvenlik kapsamında büyük riskler doğurmaktadır.

“Bizim işyerinde şahsıma tanımlanan görev dışında bana şoförlük yaptırmıştı yöneticim ve ben o aracı kullanmak zorunda kalıp uzak bir mesafe de bir yere göreve gönderilmiştim. Hayatım tehlikeye girmişti. Bu olay beni çok etkilemiş ve işyerimden soğumuştum. Bir daha işe gelmek istememiş ve işyerimden soğumuştum. Hatta öyle ki aileme bile anlatamamıştım.” K.14

“Stajyerlerin kendi iş alanları değil de meydancı gibi kullanılması, çay getirip götürme temizlik elemanı ve yük indirip bindirme.” K.12

Aktarılan kritik olaylarda da belirtildiği üzere özel hayatında yaşadığı sorunlar nedeniyle moral bozukluğunu, stresini iş yerine taşıyan kişiler önemli risklere neden olabilmektedir. Özellikle bu sorun ve sıkıntılar uzun süreye yayıldığında iş arkadaşlarını da rahatsız edecek kadar riskli durumlar yaratabilmektedir. Çalışanın, alıngan, tembel, yorgun, sinirli ve stresli durumu iş yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini zedelemektedir. Bu nedenle iş kalitesinin düşüklüğü sadece fiziksel unsurlardan değil aynı zamanda sosyo-psikolojik durumlardan da etkilenmektedir (Kırbaşlar 2013).

“Elemanın eşiyile geçim sıkıntısı çekmesi sebebiyle iş yerinde ciddi hatalar yaptı ve sonucunda da iş riski daha az bir servise gönderdik. Hepimiz rahatladık.” K.32

“Çalışan elemanın bankalara aşırı borçlu olması ruh halinin sürekli bozuk olması sonucu dikkat dağınıklığı, işe odaklanamama, hatalı manevralar yapması sonucu sisteme ve kendine zarar verme riskinden dolayı uzun süre takip ettim uyardım. Çok endişe duydum birçok hatasına engel oldum. İnanın borçlarından dolayı emekli olmak zorunda kaldı gittiğine sevindim.” K.32

Önemli ve kritik bir görevi olan çalışanın kendi asıl işi dışında başka işler yapması ve bu işleri yaparken bir ihbara geç kalması çalışanın motivasyonunu düşürebilmektedir. Bulduğu pozisyonu özellikle acil durumlar için kritik bir pozisyon ise ilgili acil durumun gerçekleşmesi sonunda can kaybı yaşanabilir. Yaşanacak bir can kaybında bu

personelin müdahale edememesi onu psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanın endişe duyduğu konu ise alternatif işlerde görevlendirildiğinde acil duruma müdahale etmesinin zorlaşmasıdır.

“Yangın söndürme işi dışında, farklı işler yapmaktan ziyade bu işleri yaparken yangın ihbarı almak ve dolayısıyla geç müdahale yapmamız motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor.” K.34

2.2.2.3. Kişisel Çalışma Bozucu Davranışlar

2.2.2.3.1. Çalışma Arkadaşının Zayıf Yönleriyle Dalga Geçme ve/veya Kullanma

Çalışanların stres, kıskançlık, güçlü görünme isteği gibi nedenlerle diğer çalışma arkadaşlarının zayıf yönleriyle dalga geçtiği veya bu zayıf yönü kullandığı görülmektedir. Spector vd. (2006) kötüye kullanma çalışma bozucu davranışını küçümseme, korkutma, tehdit etme gibi davranışlarla örneklendirirken, Baron ve Neuman (1996) aşağılama, alay etme, kaba veya saygısız sözlerle iğneleme davranışını aktif sözel çalışma bozucu davranış olarak sınıflandırmaktadır.

“Temizlik takıntısı olan arkadaşımız vardı. Sürekli ellerini yıkar vardiya bitiminde banyoya girer saatlerce ellerini yıkar servisleri kaçırdı. Birçok birim değiştirmişti. Bu saplantısından dolayı herkes yardım ediyordu idare ediyordu ama o sürekli bu rahatsızlığından dolayı işini aksatıyordu. Kimi arkadaşlar bu zaafından dolayı onu daha fazla suyla oynaması için suyla alakalı işlere yönlendirirdi. Tabi ki oda kendinden geçerde. Emekli oldu birçok iyi arkadaşın özverili idaresi sayesinde.” K.21

“Bir iş arkadaşımızın suya karşı bir zaafı vardı. Paydos saatlerinde, çay saatlerinde duşta ve lavaboda çok zaman geçirir, dakikalarca lavaboda ellerini yıkar. Paydos saatlerinde duştan çıkamaz her gün servis aracını kaçıırır, duşta iken geçirdiği zaman ile arkadaşlarının duş kullanım zamanlarını çalardı. Arkadaşlarda bu kişi ile uğraşırken iş veya daha değişik zaman kaybına uğrar.” K.40

İlgili olaylar incelendiğinde çalışanların zaafları veya fobilerinin iş arkadaşları tarafından farklı amaçlar için kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca var olan bu tür zaafklar veya fobiler iş yaşamında bazı aksaklıklara da sebebiyet verebilmektedir, özellikle

yüksek tehlike içeren işin yapılma esnasında bu tür davranışların gösterilmesi ciddi boyutlarda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

“Paletin üzerinde çalışırken bazı arkadaşlar gelip itme çekme hareketleri yapıyorlar. İş eldivenimi çıkarınca ben görmeden eldivenin içine yağ koyuyorlardı. Ellerim yağlanıyordu.” K.31

“Dürtmeye karşı tik. Bir iş arkadaşımız temas olmadan dahi karşıdan bir dürtme hareketi ile aniden hoplar. Arkadaşları da her zaman onunla bu şakayı yaparak iş anında iş kazası veya fazladan kaçan boş zamanlara neden olabiliyor.” K.40

Görüşmecilerin bir kısmı, bazı çalışanların, fiziksel sorunları veya rahatsızlıkları olan iş arkadaşlarına yönelik alaycı davranışlarından bahsetmiştir. Var olan herhangi bir rahatsızlık diğer kişiler tarafından eksiklik olarak algılanmakta ve hedef kişi için onur kırıcı hale gelebilmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanın motivasyonu düşürmekte ve iş veriminin düşmesine sebep olmaktadır.

"Kulağımda sorun olması nedeniyle cihaz kullanmaktayım. Ama bazen duymadığımda tekrarlar mısın dediğimde arkadaşlar bana bağılıyor ve dalga geçiyor. Gururum kırılıyor rahatsız oluyorum." K.22

"Arkadaşımın biri gelmiş neden iki gözlük taşıyorsun diye biri yakının biri uzak gözlüğüm diyor. Benle dalga geçermiş gibi konuşuluyor. Bu da benim canımı sıkıyor. İş yerinde olmayacak bir şey bunlar." K.30

Çalışanların var olan fiziksel veya bedensel rahatsızlıkları, alışkanlıkları, fobileri veya değişik saplantılarının kişinin iş arkadaşları tarafından eğlence konusu olarak kullanılabilmesi ve özellikle çalışanın yemek saatinde bu durumun yaşanması çalışanın beslenme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayamamasına ve dolayısıyla da iş performansının olumsuz etkilenmesine neden olduğu görülmektedir.

"İşyerinde arkadaşlarla dalga geçiyorlar. Biraz titiz bir arkadaşımız var. Yemek yerken aksırıp tıksıran birileri olunca yemeği yarım bırakıyor. Bunu fark eden arkadaşlardan bazıları yemek sırasında özellikle hapşırıyor gibi yapıp arkadaşın yemeği bırakmasına sebep oluyorlar. Sonra da onun tatlılarını yiyorlar." K.4

“İş yerinde bir arkadaşım vardı kulakları çınlasın protez kullanıyordu. Bazen şakalaşırken ağzından protez düşüyordu başka bir arkadaş protezi saklıyordu. Yere düşen proteze birisi tekme atıyordu. Yerden aldığı protezi tekrar kullanıyordu.” K.31

“Yılan korkusu olan bir ustabaşımız vardı. Arkadaşlar bu fobisini bildikleri için arazide buldukları küçük bir yılanı pet şişenin içine koymuşlar besliyorlardı. Kontrole gelen usta yılanı gördüğünde hızlıca uzaklaşıyordu. İşçi arkadaşlara neden yaptıklarını sorduğumda hepsi bizle uğraşiyor bir daha buraya gelmez demişlerdi. Epey bir zaman o barakaya uğramadı ama gerekli talimatları telefonla yine verdi. Arkadaşlara o birkaç gün yetmiştir.” K.21

“İş yerinde bizden yaşça büyük abimiz vardı. Bu abimizin kâğıttan tiki vardı. Kâğıt yırttığımız zaman kendini sağa sola saldırırdı. Bizde onun yüksek yerde çalıştığı zaman kâğıt yırtar. Aşağı inemez ve oradan devamlı bağırır üstünü başını yırtardı.” K.33

Spector vd. (2011) oyun oynama, zaman geçirme ve kaynak israfı davranışlarını da içeren eşek şakalarını çalışma bozucu davranışlar arasında gösterip, örgüte ya da diğer örgüt üyelerine zarar verebilecek ilginç ya da eğlenceli aktiviteler olarak nitelendirmişlerdir. Çalışanların buna benzer kendilerince kötü niyetli olmayan davranışları rahatlıkla paylaşmış olması da bunun sonucunda kimsenin cezalandırılma ihtimali olmadığını bilmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat özellikle bu tarz kişilere direkt olarak uygulanan çalışma bozucu davranışlar, maruz kalan çalışana psikolojik olarak zarar vermekte, yalnızlaştırmakta ve yanı sıra iş kazasına neden olabilecek riskleri arttırmaktadır.

2.2.2.3.2. Çalışma Arkadaşına Hakaret Etme

İş ortamında hiyerarşik yapıda çalışanların birbirlerine psikolojik zarar verebilecek sözler sarfetmelerinin, hakaret etmelerinin ciddi boyuttaki çalışma bozucu davranışlardan biri olduğu ifade edilmektedir. Kırbaşlar (2013) çalışanların birbirine hakaret etmesini, kişiliklerine sözlü olarak saldırması veya itibarlarını zedeleyici kelimeler sarf etmesini örgütün huzurunu kaçırarak davranışlar olarak nitelendirmiştir. Bunun yanı sıra özellikle emre amadeliğin ve saniyelerin bile çok önemli olduğu enerji sektöründe iletişim hatalarının büyük problemlere neden olduğu görülmektedir.

"Usta pozisyonunda olan bir arkadaşımız mahiyetindeki bir arkadaşta hakaretler ederek yıpratıyordu. Sonuç disipline kadar gitmişti." K.7

Aynı bölümde veya aynı görevde çalışanlar arasında yaşanan kıskançlık olayları da benzer sorunlara yol açmaktadır.

"Temizlik personelinden meydana gelen birbirlerine olan çekememezliklerinden doğan kıskançlıklar sen çalışmıyorsun ben çalışıyorum gibi birbirlerine şikâyetlerinden doğan olaylar. Telefonda çıkan olumsuz konuşmalar yerli yerinde iş yapmamazlık gibi." K.39

2.2.2.3.3. Fiziksel Şiddet Gösterme

Gruys ve Sackett (2003) iş arkadaşlarına ve diğer paydaşlara şiddet uygulama olarak örneklendirdikleri uygun olmayan fiziksel davranışları çalışma bozucu davranışlar arasında sınıflandırmışlardır. Kimi durumda, işyerinde yaşanan fiziksel şiddetin, işyeri dışında da devam ettiği görülmektedir.

"Kısımda çalışan ama bir birimden haz almayan iki arkadaş sonunda kısımda toplanan su parası yüzünden tartışıyorlar ve sonu kavgaya dönüşüyor. Tablocu ve gözlemci arkadaş arasında geçen bir konu. Tablocu parayı vermedin diye ifşa etmek için toplanan kâğıda kırmızı kalemle vermedi diye yazıyor. Gözlemci arkadaş ver kâğıdı, sil derken itişip kakışmada tablocu masaya düşüyor, masa kırılıyor, yüzü gözü morarıyor. Ve topluca telsizde tüm santralin duyacağı şekilde bağırarak anons yapıyor, yetişin beni öldürüyorlar diye. Tabi güvenlik biriminin güvenlik birimi ustası, amiri olay yerine gidiyor. Tablocu hala beni öldürmeye kalktı diye söyleniyor. Diğer arkadaş da ben bir şey yapmadım kendi düştü diye ifade ediyor. Olay disiplinlik olduğu gibi savcılığa bile intikal etti. Davaları hala devam ediyor." K.16

2.2.2.3.4. Çalışma Arkadaşını Tehdit Etme

Çalışma arkadaşını tehdit etme davranışı iş yeri iletişimini ve huzurunu bozan çalışma bozucu davranışlarından biri olarak kabul edilmektedir. Spector vd. (2006) kötüye kullanma çalışma bozucu davranışını küçümseme, korkutma, tehdit etme gibi davranışlarıyla örneklendirirken, Baron ve Neuman (1996) tehdit etme davranışını aktif sözel çalışma bozucu davranış olarak sınıflandırmaktadır.

“Yeni işbaşı yaptığımızda henüz hiç kimsenin huyunu suyunu bilmediğimiz için bizim gibi acemileri eğlence için kullanırlardı. Kumandada çay saatinde ustamız ondan bir sayfa kopar ney için demiş bende gayri ihtiyari koparıp yırtmışım. Fobisi olan arkadaşım nasıl bir hışımla bana doğru geldi ve bak çocuk yeni geldin sen benim ecelin olmasın demişti. Meğerse kâğıt fobisi varmış. Ben nerden bileyim ama o olduğu sürece bir daha onun yanında kâğıt yırtmadım. Ama onu bilenler kızdırmak için yapıyordu.” K.21

“Başka bir arkadaş küfürlü konuşuyor. Uyardığımız zaman bize efeleniyor.” K.28

2.2.2.3.5. Çalışma Arkadaşını Küçümseme ve/veya Yok Sayma

Spector vd. (2006) kötüye kullanma çalışma bozucu davranışını küçümseme, korkutma, tehdit etme gibi davranışlarla örneklendirirken, Baron ve Neuman (1996) aşağılama, alay etme, kaba veya saygısız sözlerle iğneleme davranışını aktif sözel çalışma bozucu davranış olarak sınıflandırmaktadır. Taylor (2012) ihmal edildiklerini düşünen bireylerin performanslarının düştüğü ve adaletsizlik algısına kapıldıklarını, Kırbaslar (2013) ise iş kalitesinin düşüklüğünün sadece fiziksel unsurlardan değil aynı zamanda sosyo-psikolojik durumlardan da etkilendiğini belirtmektedir. Kişilerin yok sayılması psikolojik yok sayma en çok karşılaşılan çalışma bozucu davranışlardan biri olarak görülmektedir. Aşağıdaki olaylarda çalışanlar yok sayıldıklarını ve küçümsediklerini belirtmektedir. Bu durum literatürde belirttiği gibi çalışanlarda performans düşmesine ve adaletsizlik hissetmelerine neden olabilmektedir.

“Çalıştığımız halde çalışana görmemek, insanların küçümsenmesi.” K.5

“İş hayatına atıldığımda ilk gün beni tezgâha geçirdiler. Bir hata yapmışım sen bu işi yapamazsın diyor bunu diyen kişi bölüm şefi bu da benim iş hayatımda ilk yanlışımdı dedim ama moralim çok bozulmuştu.” K.29

“İşe yeni başlamış işçinin, aynı yerdeki tecrübeli işçiler tarafından “Sen bu işten ne anlarsın, şu cihazları kullanabilir misin ki?” tarzında ağız birliği yapılarak aşağılanmaya maruz kalması.” K.1

“Yaptığım güzel bir işle çalışma arkadaşlarımdan bazıları küçümser gibi kıskanarak konuşuyor ve yorum yapıyorlar.” K.2

“Arkadaşımın içinde bulunduğu plastik prefabrik nöbet esnasında rüzgârdan devrilmişti. Olay yerine gidip arkadaşımı cam kırıkları, su ve çamurun içinden elektrik riskine rağmen çıkarmıştım. Hemen arkadaşımı yanıma alıp amirimin yanına getirip olayı tek tek anlatmıştım. İnsanlığını kaybetmiş amirim arkadaşımın üstündeki çamuru, suyu dikkate almadan, pişkin bir ifadeyle içinde sen varken nasıl devrildi gibi gülerek bir ifade kullanmıştı. Olayı hiç ciddiye almamıştı. Zurnanın son deliğiydik...” K.6

“İşe ilk başladığımızda iş arkadaşlarım beni aralarına almamak için iş vermediler. Yalnız çok çok ihtiyaçları olunca işlerini verdiler.” K.15

“Yine bir azınlık çoğunluk meselesi olarak çekirdekten yetişen ve yaşı ileri olan çalışanlar, yeni çalışan ve akademik öğrenim gören çalışanları küçümseyebiliyorlar. Bunun mobing olarak adlandırmayın çünkü iki tarafta aynı sığata sahip. Karşısında diploma sahibi biri olduğu için yerini kaybetmekten korkan kişi, işi öğrenme aşamasında olan kişiyi aşağılayıp ezebiliyor. Bu da kişinin işten soğumasına yol açıyor. Ayrıca zaten yeni olduğu için kendini ispatlama psikolojisinde olan kişinin yükü artıyor. Deyim yerindeyse kendini soğuk savaşın içinde buluyor. Kendini tam olarak işe veremiyor. Bu baskının dozu arttıkça öğrenmesi gerekenden geri kalıyor.” K.25

Burada yok sayma veya küçümsenme davranışlarına maruz kalan kişiler genellikle işi öğrenememekten, iş ortamındaki arkadaş gruplarına girememekten, işe bağlılıklarının azalmasından rahatsızlık duyduklarını ifade etmiştir.

2.2.2.3.6. Çalışma Arkadaşını Suçlama

İlgili kritik olaya bakıldığında çalışan kendisine iftira atılmasından rahatsızlık duymakta ve güven hissini kaybettiğini ifade etmektedir. Baron ve Neuman (1996) hatalar için başkalarını suçlama davranışını çalışmayı bozucu davranışlar arasında saymaktadırlar.

“Çalışma arkadaşımın işle ilgili yani sistemle, yalanlar söyleyerek bizi üstlerimize şikâyet etmesi. Bu yüzden vardiyayı teslim etmeden önce ben ve vardiyadaki diğer arkadaşlar sorumlu olduğumuz sistemden cep telefonlarımıza video görüntüleri alıp vardiyayı teslim ediyoruz. Olası bir yalan şikâyete karşı.” K.7

Diğer kritik olaya bakıldığında çalışan söyleyeceği şeyin karşısında alacağı tepkiden çekinerek farklı biri hakkında yalan söylediği görülmektedir..

“Bir arkadaş makine bakımında yaptığı bir hatada amiri ona sorduğunda başka birinin üstüne attı. Ben o kişinin o hatayı yaptığını biliyordum.” K.2

2.2.2.4. Politik Çalışma Bozucu Davranışlar

2.2.2.4.1. Çalışma Arkadaşı İle İlgili Dedikodu Yapma

Baron ve Neuman (1996) gerek çalışan hakkında dedikodu çıkarma ve yayma davranışını gerekse hedef birey hakkındaki asılsız dedikoduları yalanlamayı ihmal etmeyi ve hedef bireyi dışlamayı çalışma bozucu davranış olarak tanımlamaktadır. Çalışanların rekabet, kıskançlık gibi nedenlerle iş ortamında veya dışında birbirlerine karşı olan duygu ve düşüncelerini dürüstçe ifade etmemesi durumunun hedefteki kişinin güven duymasını engellediği ve iş motivasyonu düşürdüğü belirtilmektedir. Bu durum iş huzuruna da etki olan çalışma bozucu davranışlardan biri olarak görülmektedir.

“İnsanların yüzüne gülünüp arkadan iş çevrilmesi Hiçbir şekilde işe gelme iştahı bırakmıyor.” K.23

Çalışanların iş ortamında özellikle iş dışında gruplaşarak diğer çalışanları eleştirmeleri veya uygunsuz davranış göstermeleri bunu ilgili kişilere yansıtmaları çalışanlar arasındaki bağlamsal bozukluğa ve bu durumun işe ve iş ilişkilerine olumsuz yansımaya sebep olabilmektedir. Çalışanların işten ziyade yersiz durumlara zaman ayırmasına ve iş kaybına da neden olabilmektedir.

“Arkadaşların iş yerinde gruplaşmaları, başkalarını çekiştirmesi, dedikodu yapması bazılarını dışlaması, Çalışma ortamında motivasyonumu düşürüyor.” K.38

“Bugün iyi deyip diğer gün beni kötülerler” K.23

“Senin yanına sokulup laf dinliyorlar başka yerlere gidip dedikodu yapıyorlar.” K.31

“Bazı iş arkadaşlarımız hep bizim eksiklerimizi gözlüyor. Yanlışımızı düzeltmek yerine dedikodumuzu edip amirlerimize şikâyet ediyor. Diken üstünde hissediyoruz”. K.22

2.2.2.4.2. İş İle İlgili Bilgi Paylaşmama

Baron ve Neuman (1996) hedef kişi için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme davranışını çalışmayı bozucu davranışlar arasında saymaktadırlar. Zerenler (2008) ise çalışanların sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini bilinçli olarak paylaşmamalarının, örgüt içinde güven düzeyinin azalması, hata ve eksiklerin ortaya çıkması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, iş performansının düşmesi gibi çalışma bozucu davranışları ortaya çıkardığını belirtmiştir. Aktarılan kritik olayda çalışan işyerinde yeni olduğu için kendisini geliştirmek adına ustasından yeni bilgiler öğrenme azmindeyken karşısında gördüğü çalışma bozucu davranış sonucu işin kalitesinin düştüğünü ifade etmektedir. Bu durumdaki çalışanların motivasyonların düşebileceği öngörülmektedir. Burada örneği görülen çalışma bozucu davranış kişilerdeki iş yeri destek algısının düşmesine ve bunun sonucunda yabancılaşmaya da neden olduğu ifade edilmektedir.

“Bazı eski ustalar bizim gibi yenilere iş öğretmiyor, kendilerine saklıyorlar. İş öğrenemiyoruz, amirlerimize karşı mahcup oluyoruz.” K.22

“Özel güvenlik görevlisi olarak başladığım işyerinde bulunan devlet memuru güvenlikler bana ve işe yeni başlayan arkadaşlarıma işleyiş ve yapılması gerekenlerle ilgili hiçbir şey söylemeyip ilgi göstermemişlerdi. Birçok şeyi kendimiz gözlemleyerek ve hata yapıp tecrübe edinerek başarmıştık. O zamanlar hep dışlandığımızı hissettik.” K.6

2.2.2.4.3. Başkasının Fikrini Çalma

Spector'un 1978'deki çalışmasında, kasadan para alınması doğrudan organizasyona karşı bir davranış, çalışma arkadaşının fikrinin çalınmasını ise kişiye yönelik bir çalışma bozucu davranış olarak tanımlanmıştır. Burada çalışanın fikrinin çalışma arkadaşı tarafından çalınmasından rahatsızlık duyduğu gibi üst yöneticisinin de bu duruma inanmasından rahatsızlık duyduğunu belirtmektedir.

“Ortak yaptığımız bir işte verdiğim bir kararın iş arkadaşım tarafından kendi fikriymiş gibi amirlerime aktarıp takdir almaya çalışması, amirlerin de bu tip insanların söylemlerine göre davranması.” K.18

2.2.2.4.4. Kayırma

Robinson ve Bennett (1995) çalışanların şirketin iç veya dış paydaşlarından birine kayırcı ya da dışlayıcı şekillerde davranmasını politik sapkınlık olarak tanımlamıştır. Küçük 2019'daki çalışmasında politik sapkınlığı işletmenin müşterilerinden ya da çalışanlarından herhangi birisine, diğerlerine göre avantaj elde edecek şekilde davranması olarak tanımlarken adam kayırma ve bazı müşterilerden az para alma gibi örneklendirmiştir. Burada ilgili sürekli esnek ve kolay işler almaya çalışanın davranışından duyulan rahatsızlık ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra kritik olayda çalışan yöneticilerinin aldığı kararlarla ilgili adaletsizlik hissettiği de görülmektedir.

“Amirle arası iyi olan çalışma arkadaşlarımız iş paylaşımında daha rahat ediyorlar, çalışma saatleri ve onlara verilen işler daha esnek ve kolay oluyor.” K.15

Aşağıda aktarılan olayda çalışan kendisinin haksızlığa uğradığını, yöneticiye yakınlık durumunda olan çalışma arkadaşlarının yaptığı davranışlardan rahatsız edici olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca çalışan bu durumdan dolayı iş ortamında huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü yaşandığından bahsetmektedir. Öztürk (2015) kayırma ve yararsız rekabet gibi davranışları politik sapkınlığa örnek göstermiş ve bu tarz davranışların çalışma bozucu davranış olduğunu belirtmiştir.

“Yöneticilere yakın arkadaşlar var. Onlar her işini kolayca halledebiliyorken daha sessiz kişiler 1 saat izin alabilmek için çok uğraşıyorlar ve bu da çalışanlar arasında huzursuzluk yaratıyor.” K.13

Aşağıda aktarılan iki olayda çalışanlar kendilerinin haksızlığa uğradığını, sendikaya yakınlık durumunda olan çalışma arkadaşlarının yaptığı davranışlardan rahatsızlık duyduğunu ifade etmektedir. Bunların yanı sıra bu durumların çalışma ortamındaki düzeni bozmasından da rahatsızlık duyulduğu görülmektedir.

“Aynı işyerinde çalışıp, aynı işi yapan ancak sendikada aktif olduğu için iltimas geçilen kişi ve kişilerin çalışma düzenini bozması.” K.19

“Sendikalarla arası iyi olanlar zor işlere gitmiyor, kolay işler yaptırılıyor sendikacılara hiç karışılmıyor.” K.20

Aşağıda bahsedilen kritik olaylarda da yapılan kayırmacılığın iş ortamında huzursuzluk yarattığı, iş verimini düşürdüğü, çalışanlarda adaletsizlik algısı ve kişiler üzerinde baskı ve stres yarattığı ifade edilmektedir.

"İşletme servisinde ustabaşı gözlemciler iş verirken ve hafta tatili ve fazla mesai uygulamalarında eşitsizlik yaptığı için gözlemciler arasında huzursuzluk ve geçimsizlik meydana geldi. Performansı da düşürdü."
K.27

"İlk işe başladığım zamanlarda hastalanıp 2 gün rapor aldığımdan azar işitmiştim, neden rapor aldın diye kızmışlardı. Benim bu raporumun üzerinden ya bir ya da iki hafta geçmişti. İş arkadaşlarımdan biri araba aldı. Araba kullanmayı bilmediğinden 5 gün rapor alıp araba kullanmayı öğrenmişti. Benim 2 günlük raporuma azar edilip iş arkadaşımın araba kullanmak için aldığı 5 günlük rapora ses bile edilmemişti." K.17

"Yöneticilere yakın arkadaşlar var. Onlar her işini kolayca halledebiliyorken daha sessiz kişiler 1 saat izin alabilmek için çok uğraşıyorlar ve bu da çalışanlar arasında huzursuzluk yaratıyor." K.13

"Bazı çalışanlar amirlerinin zaaflarından yararlanarak onların şahsi işlerinde yardımcı olup işyerinde rahat ediyorlar." K.11

"Bizim işyerinde ast üst ilişkisi oldukça dengesiz yani şöyle ki alt personelden bazıları üst yöneticilere çok yakın ve istedikleri her şeyi örtbas edebiliyor ve mesai mefhumu onlarda çok önemli olmuyor. Oysaki bizim mesai saatleri takip edilip mobing uygulanıyor. Erken geldin geç gittin gibi yani, bu durum bir çalışan için oldukça sıkıcı." K.14

"Yönetici pozisyonundaki bazı kişilerin, işlerden ziyade işçilerle uğraşmaya başladığında hak etmeyen kişilere fazla değer verdiğini göstererek diğer kişiler üzerinde baskı kurdurması. Böl yönet diyebiliriz." K.7.

"Siyasilere veya sendikalara yakın olanların referanslarını kullanarak mobbing yapılması." K.12

"Örneğin 3 kişinin çalıştığı bir görevde 2 kişi birbirinin kafa dengi olup diğer 1 kişi anlayış ve çalışma tarzı olarak onlardan farklıdır. Ama o tek kişi daha verimli, özverili ve etkin çalışsa bile diğer 2 kişi birbirini

kullanarak üst tarafa karşı herhangi bir durumda daha güçlü görünürler.”

K.17

“Torpil kullanıp istediği işe istediği iş bölümünü değiştirebiliyorlar.” K.20

Kritik olaylar içerisinde en fazla aktarılan ve rahatsızlık duyulan davranışlardan biri kayırmadır. Bu durumun yönetsel veya diğer çalışanlardan kaynaklanması önem arz etmemekle birlikte adaletsizlik algısı yaratması işverene, yöneticilere olan güveni de sarstığı görülmektedir.

2.2.2.4.5. İşyeri ve/veya İşle İlgili Dedikodu Yapma

Çalışanlar aynı iş ortamında buldukları için birbirlerini manevi olarak olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Anlatılan kritik olayda işe bağlılığı düşük çalışanın iş yeri ile ilgili kullandığı ifadeler ve tavırları sonucu diğer çalışanların motivasyonun azaldığı ifade edilmektedir. Moretti 1986'daki çalışmasında motivasyon eksikliği ve güdülenmemiş kişi davranışının, hem işletmenin rekabet etme gücünü azaltacağı hem de kişisel kariyer planını zedeleyeceğini belirtmektedir.

“İş yerine ilk geldiğimiz dakikalarda arkadaşların asık suratlı ve işi ve iş yerini beğenmeme gibi hareket ve tavırları benim çalışma şevkimi kırıyor.” K.24

Buradaki kişi özellikle ortaya atılan sahipsiz eleştirilerin veya kötü sözlerden dolayı rahatsızlık duyduğunu belirtmektedir. Bu durumun ise iş yeri huzurunu ve diğer çalışma arkadaşlarının iş motivasyonunu azalttığı ifade edilmektedir.

"Dedikodulardan dolayı arkadaşlıklarımız bozuluyor, geriliyoruz. İşyerine gelesim gelmiyor." K.9

2.3. Çalışma Bozucu Davranışların Nedenleri

Çalışmada ortaya çıkan çalışma bozucu davranış nedenleri literatürdeki en sık karşılaşılan çalışma bozucu davranış nedenleri sınıflandırmalarından biri olan Marcus ve Schuler'in, (2004) sınıflandırmasına uygun olarak sınıflandırılmıştır.

2.3.1. Tetikleyiciler

2.3.1.1. Devletten Özel Sektöre Geçiş

Çalışanlar özelleşmenin çalışma bozucu davranışlara sebep olduğunu düşünmekle birlikte kamu kurumundaki örgüt yapısında kaldığını bu nedenle çalışma bozucu davranışların yaşandığını belirten farklı kritik bir olay aktarımı da bulunmaktadır. Özelleşmenin etkisi olumlu ya da olumsuz yönde de olsa çalışanların işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilemiştir. Özellikle iş güvencesinin azalması fikri insanlarda baskı yarattığı ve bu baskının çalışma bozucu davranışlara neden olabildiği görülmektedir.

“İşyerinin özelleşmesi ve işveren ve yöneticinin baskıları.” K.5

“Şirketimizin hala daha devlette olduğu yapıya sahip olması aynı zihniyetin hala devam etmesi tüm işçilerde olumsuz bir etkisi olduğu kanısındayım.”

K.37

2.3.1.2. İşyerinin Ücret Ödeme Düzensizlikleri

Çalışanların devamsızlık yapma nedenleri; aile durumu, işyerinin mesafesi, işyerindeki kıdem süresi, eğitim durumu ve monotonluğun etkisi, dönemsel faktörlerin etkisi, işyerinde günlük geçirilen süre, ücret miktarı ve ödeme biçimi, hastalık sigortasının etkisi ve çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı şeklinde değerlendirilmektedir (Eren, 1998). Eren'in (1998) de belirttiği gibi ücret ödeme biçimi de çalışma bozucu davranışları etkilemektedir ve çalışanların emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücretleri zamanında alamamış olmaları işe karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilediği ifade edilmektedir. Kişinin bir işte çalışmasının temel amacı para kazanmak olduğu göz önünde bulundurularak ücret ödeme düzensizliği sürekli hale geldiğinde kişinin çalışma isteğinin azalması ve kaçınma davranışları göstermesi beklenebilmektedir.

“Geçen yıllarda maaşlarla alakalı ciddi sorunlarımız vardı. Yeri geliyor bir hafta hesaba geçmiyordu. Bu durum sadece ben değil tüm çalışanların çalışma durumunda etkiliydi.” K.37

2.3.1.3. Olumsuz Çalışma Koşulları

Baltaoğlu (1988) soğuk iş ortamında vücut ısısındaki düşüşlerin öneminden bahsederek soğuktan etkilenen vücut uzuvları detaylı iş yapma kabiliyetini ve dokunma duyarlılıklarını yitirmeye başladığından ve bu durumun verimliliği düşürdüğü gibi iş kazası riskini de arttırdığını belirtmektedir.

Akal (1991) hava şartlarına bağlı olarak insan bedeninin dış çevre ile yaptığı ısı değişimi sonucunda kendi ısı dengesini korumaya çalıştığını ve vücudun soğuk havalarda oksijenle besin maddelerini yakarak sıcaklığı 36,5 santigrat derecede tutmaya çalıştığını belirtilmektedir.

İşyerindeki çalışma ortamlarının birçoğunda özellikle kış aylarında sıcaklık çok fazla düşmekte ve çalışanların sürekli üşmeleri onları iş motivasyonunu düşürdüğü ifade edilmektedir. İşe karşı motivasyonları ve dikkatleri ortam şartları nedeniyle düşen çalışanların çalışma bozucu davranışlara yönelmesi beklenebilmektedir.

“İşyerinin fiziki şartları çalışmamız için çok uygun değil örneğin kış aylarında üşüyüp çalışma şevkimiz kırılıyor ve yöneticiler bu durumlara çok ilgili olmayabiliyor. Oysa ki bir işyerinin fiziki şartları çalışanların menfaatleri doğrultusunda iyileştirilmiş olsa çalışan çok daha verimli bir şekilde çalışıp performansını artırır.” K.14

2.3.1.4. Çalışma Motivasyonu Düşük Yöneticiler

Çalışanlar çoğunlukla rol model olarak gördükleri yöneticilerinin olumsuz hislere hızla yenik düşmesi ve çalışma motivasyonlarını koruyamamalarından etkilenebilmektedir. Kendisini motive etmesi, performansını izlemesi gereken yöneticisinin iş ile ilgili motivasyonunun olmadığını gören çalışanlar çalışma bozucu davranışlara yönelebilmektedir. Kessler (2013) her bir çalışana bireyselleştirilmiş dikkat gösteren ve içsel motivasyon oluşturabilen dönüşümcü liderlerin, çalışanların özellikle iş yerine yönelik çalışma bozucu davranışlar sergilemeleri olasılığını düşüreceğini ifade etmektedir.

“Bir iş yapılırken motivasyonu koruyamayan üstler olması yapılan işte hiçbir ifade bırakmıyor, isteksiz olunuyor.” K.23

2.3.2. Fırsatlar

2.3.2.1. Kontrol ve/veya Denetim Eksiklikleri

Marcus ve Schuler 2004 yılında yaptıkları çalışmada izleme ve kontrolden kaynaklı boşluklar, organizasyon kültürü ve uygulama eksiklikleri gibi iş yeri ile ilgili standart ve kuralların çalışma bozucu davranış sebepleri arasında sayılabileceğini belirtmektedir. Aktarılan kritik olayda fiziksel çalışma ortamının kontrolünün eksik kaldığını belirtilmektedir. Bu durumdaki gibi daha kontrol ve denetiminin sağlanmaması hırsızlık çalışma bozucu davranışına ortam hazırlayan nitelikte olduğu görülmektedir.

“Santral dışında kuyularımızda kontrol mahiyetinde ve yeni bir adam mühendis arkadaşımızı gezdirmeye gidiyoruz. 1.kuyu iki, üç derken, kuyuların bağlantısı olan trafoların düşmek üzere olduğunu gördük. Biraz daha yaklaştığımızda direğin dibinde bazı bakım malzemeleri gördük. Araba sudan geçerken gömülüyor. Siz kimsiniz necisiniz derken trafoyu çalmaya gelen kişiler olduğunu fark ettik. Hemen jandarmaya ihbar ettik. Üç kişiden ikisi kaçıyor, biri yakalanıyor. Çalan kişiler bizi görünce telaşa kapılıyor, arabalarını suya gömüyor.” K.16

2.3.2.2. İşyeri Yönetim Standartları ve Kurallarının Net Şekilde Tanımlanmamış Olması

Marcus ve Schuler (2004) örgüt içinde var olan standart ve kuralların çalışma bozucu davranışlar sergilenmesine olanak vermesinin çalışan tarafından fırsat olarak görülebileceğini belirtmektedirler. İşyeri yönetim standartları ve kurallarının net şekilde tanımlanmamış olması durumunda çalışan doğru olmadığını bilmesine rağmen kendisine belirtilmediği için çalışma bozucu davranışı yaparak işe, işyerine veya çalışma ilişkilerine zarar verebilmektedir.

“Kimi konularda toplu sözleşme kimi konularda itfaiye yönetmeliğine bağlı çalıştırılmak kafa karışıklığına sebep oluyor. Nasıl hareket edeceğimizi hangi kurala uyacağımızı karıştırıyoruz.” K.34

2.3.2.3. Çalışma Bozucu Davranış Gösteren Çalışanın Olumsuz Tepki Almaması

Çalışma bozucu davranış gösteren çalışana hiçbir tepki verilmemesi hatta yaptığı bu davranışla amaçladığı şeyi elde etmesi çalışma arkadaşını rahatsız etmekte olduğu belirtilmektedir. Çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkilediği görülen bu durum çalışma bozucu davranışlara neden olabilmektedir.

“İş yerinde servisin birinde çalışmayan sürekli doktora giden, arkadaşlarıyla geçinemeyen birisi başka servise veriliyor. Buda ödüllendirme olarak görülüyor. Eski servisinde verimi düşürüyor.” K.27

2.3.3. Eğilimler

2.3.3.1. Çalışanlar Arasında Birbirini İdare Etme Kültürü

Aşağıdaki kritik olayda aktarıldığı gibi çalışanların işyerinde birbirini idare ettiği görülmektedir. Fakat ilgili çalışanın idare ettiği konu iş kazasına neden olabilecek kadar büyük bir soruna dönüşebilmekte ve idare edildiğini gören çalışan yaptığı davranışı tekrar etmeye cesaretlenebilmektedir. Bu durumun sürekliliğinin farklı çalışma bozucu davranışlara neden olabileceği görülmektedir.

“Şu an çalışmakta olduğum iş yerinde gözlemcilik yaptığım zaman zarfında vardiya teslim aldığım arkadaşım 00/08 vardiyasında uyumuş. Arkadaşımı kaldırmadım. Günlerden pazardı saat 10’a kadar kaldırmadım. Sonra viziteye çıkacak mısın diye dalga geçtiler.” K.33

2.3.3.2. Gruplaşma

Çalışmanın yapıldığı iş yerinde çalışanların kendi aralarındaki gruplaşmalar olduğu ve bu gruplarda kendilerine yer edinemeyen çalışanlar yalnızlaştığı son olarak da bu kişilerin işe bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu durumda olan çalışanların çalışma bozucu davranışlara yönelmesi beklenebilmektedir

“Yine belirli bir olay olmasa da sık yaşanan bir durumun psikolojik etkisinden bahsedeceğim. Vardiyada sosyal zamanlar olarak tanımlayabileceğimiz çay ve yemek molalarında haliyle iş dışındaki hayattan diyaloglar oluyor. Burada 4 kişiyi ele alalım. 3 kişi doğduğu yerde ikamet ediyor olsun. 1 kişide dışarıdan buraya çalışmaya gelmiş pozisyonda. Konuşmalar esnasında içten içe memleket özlemi duyan kişi buradaki

yaşantıdan dem vuruyor hissettiği eksikliklerden bahsediyor. Çoğunluk olan 3 kişide her lafın arasında beğenmiyorsan geri git gibi şeyler söylüyorlar. Bunu faşizan bir tavırla söylemiyorlar ama bu sözlere maruz kalan kişi iş yerine ve yaşadığı bölgeye yabancılaşmaya başlıyor. Mutsuz hissediyor, sonuç olarak da mutsuz bir insandan asla tam verim alınamıyor. Kafası bu konularla karışan kişi hata yapmaya meyilli bir hale geliyor.” K.25

2.3.4. İçsel Kontrol Kaynaklı Nedenler

2.3.4.1. Çalışanın Özel Hayatının Etkileri

İnsanların çalışma bozucu davranış göstermelerinin bir nedeni de özel hayatlarında yaşadıkları zorluklar olabilmektedir. Ailesi ile ilgili yaşadıkları sorunlar veya maddi zorluklar kişinin ruhsal dengesini bozabilmekte çalışan bunun sonucunda dikkatsiz ve motivasyonu düşük olarak işe gelmektedir. Çalışma isteği bulunmayan kişinin pasif çalışma bozucu davranışlar göstermesi beklenmektedir. Kırbaşlar (2013) tarafından çalışanın alıngan, tembel, yorgun, sinirli ve stresli durumu iş yaşam kalitesini ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini zedelediğinden hareketle iş kalitesinin düşüklüğünün sadece fiziksel unsurlardan değil aynı zamanda sosyo-psikolojik durumlardan da etkilendiğini tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan buradaki kritik olayda bu durumdan diğer iş arkadaşlarının da etkilendiğini ve iş huzurunun bozulduğunu ifade etmektedir.

“Müdürümüz aslında iyi birine benziyor. İş yerinde çok despot biri değil gibi. Ancak bazı sabahlar yüzü asık oluyor ve bize ters ters bakıyor. Yine böyle bir gün ters ters bakarken eşi iş yerine geldi. Eşi gelince odaya geçtiler ve bağırma sesleri geldi. Anladık ki evden moralsiz gelince bunu bizlere yansıttıyor. Buda çalışanlar olarak bizi etkiliyor.” K.36

2.4. Çalışma Bozucu Davranışların Sonuçları ve Önlenmesi

Çalışma bozucu davranışların varlığı sonrası oluşan sonuçların önlenmesi için çalışma bozucu davranışlara neden olan etkenlerin ortadan kaldırılması veya önlenmesi gerekmektedir.

2.4.1. Örgütsel Adalet Algısının Olumsuz Yönde Etkilenmesi

Kırbaşlar, (2013) çalışmasında çalışma bozucu davranışların örgütsel adaletsizlik algısı oluşturacağını belirtmiştir. Çalışan anlattığı olayda görev tanımları aynı olan çalışanlara eşit iş yükü düşmesi düşüncesiyle kendisinin haksızlığa uğradığı yönünde bir hisse kapıldığı görülmektedir. Eğer önüne geçilmezse literatürdeki araştırmalarda da ortaya çıkan, çalışandaki adaletsizlik duygusu buna bağlı olarak motivasyon düşüklüğü ve tükenmişlik hissi gibi durumlara ve sonuçta çalışanın işten ayrılmasına ya da arkadaşlarında gördüğü benzer çalışma bozucu davranışlara yönelmesine neden olabilmektedir.

“Bazı arkadaşlar aynı işi bir saatte yapıyorken ben 15 dakikada yapıyorum. Tabi hemen sonrasında hemen yeni bir iş yüklüyorlar. Kendimi enayi gibi hissediyorum. Çalışma şevkim kalmıyor.” K.10

Özellikle aşağıda aktarılan olaydaki çalışma bozucu davranış olan uygunsuz eylemlerin yanında bu olayın sonuçları ifade edilmiş olması itibariyle diğer olaylardan ayrılmaktadır. Çalışma bozucu davranışa maruz kalan bireyin zaman içerisinde yaşadığı çalışma arkadaşlarından uzaklaşma, yalnızlaşma, motivasyon ve performans düşmesi gibi aşamalar yansıtılmıştır.

“Bu anlatacağım olayda belirli bir olay örgüsü olmadığı için Olayın psikolojik boyutuna değinmeye çalışacağım. Aynı pozisyonda görev yapan ve bir üst pozisyona terfi durumunda aday olarak gösterilen (en azından bununla ilgili konuşmalar geçen) iki kişiyi ele alalım. A ve B kişisi diyelim. A kişisi genel olarak daha iyi niyetli bir insan. Terfi durumunda arkadaşına adına mutlu olabilecek bir yapıda. Fakat B kişisi tamamen içten pazarlıklı ve art niyet sahibi. B kişisi A kişisinin çalışma sırasında yaptığı ufak tefek hataları üstlerinin ve diğer arkadaşlarının yanında paylaşmaktan çekinmiyor. Bu durumda A kişisine olan tolere azalıyor. Yaptığı her harekette sert tepkiler alan A kişisi çalışma arkadaşlarından uzaklaşıyor ve yalnızlaşıyor. Yaptığı işten soğuyor ve performansı düşüyor.” K.25

2.4.2. İşe Karşı Motivasyonun Düşmesi

Özellikle kişilere karşı yapılan çalışma bozucu davranışlar iş motivasyonunu azalttığı öngörülmektedir (Kırbaşlar, 2013). Bunun yanı sıra çalışma bozucu davranış sonucunda motivasyonunu kaybeden çalışanlar şirketin sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik gücünü azaltmış olacağı belirtilmektedir (Küçük, 2019).

Aşağıdaki kritik olayda çalışma arkadaşına karşı yapılan kişisel çalışma bozucu davranış hedef kişinin çalışma motivasyonunu düşürdüğü görülmektedir.

"İnsanların yüzüne gülünüp arkadan iş çevrilmesi hiçbir şekilde işe gelme iştahı bırakmıyor." K.23

Çalışan anlattığı olayda haksızlığa uğradığı hissine kapılarak kendisine daha çok iş yükü yüklediğini düşünmektedir. Bu çalışma bozucu davranış çalışanın motivasyonun düşmesi ve iş yeri huzurunun bozulması gibi farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

"Bazı çalışma arkadaşlarım vardiyanın bitmesine 1 saat kala yaptıkları işleri ağırdan alıyorlar. Sonra onların yapması gereken işleri ben yapıyorum." K.2

İş yaşamında çalışanların iş yeri içinde veya dışında birbirlerine uygunsuz sözler eleştiriler yöneltmeleri ve özellikle bu eylemin şahıs belirtilmeden yapılması kişiler arasında bireysel bağları olumsuz etkilediği ve kişilerin motivasyonunu düşürdüğü görülmektedir.

"İsim vermeden kötü ithamlarda bulunanlardan dolayı arkadaşlıklarımız bozuluyor, geriliyor. İşyerine gelesim gelmiyor." K.9

Çalışanların iş ortamında özellikle iş dışında gruplaşarak diğer çalışanları eleştirmeleri veya sözsüz uygunsuz davranış göstermeleri bunu ilgili kişilere yansıtmaları çalışanlar arasındaki iletişimin zayıflamasına neden olabilmektedir. Diğer yandan çalışanların iş motivasyonunu da düşürdüğü görülmektedir.

"Arkadaşların iş yerinde gruplaşmaları, başkalarını çekiştirmesi, dedikodu yapması bazılarını dışlaması, çalışma ortamında motivasyonumu düşürüyor." K.38

"Yıllardır bazı arkadaşlarımızın birbirine küs olması sebebiyle sürekli aralarında aracı olmaktan yorulduk, sıkıldık. Böyle bir ortama müsamaha olmamalı. Çalışma motivasyonumu bozuyor." K.10

“İş yerinde servisin birinde çalışmayan sürekli doktora giden, arkadaşlarıyla geçinemeyen birisi başka servise veriliyor. Bu da ödüllendirme olarak görülüyor. Eski servisinde verimi düşürüyor.” K.27

2.4.3. Özgüven Kaybı

Çalışanların fiziksel sorunları veya rahatsızlıkları çevresi veya iş arkadaşları tarafından alaycı bir tavırla karşılanabilmektedir. Var olan herhangi bir rahatsızlık veya işitme kaybı diğer kişiler tarafından eksiklik olarak algılanması söz konusu kişi için üzücü olabilmektedir. Leblanc ve Kelloway (2002), çalışmalarında çalışma bozucu davranışların psikolojik sonuçlarına özgüvende azalma örnek vermektedir. Özellikle bu tarz davranışlara maruz kalan çalışan özgüven kaybı yaşama riskiyle karşılabilmektedir.

"Kulağında sorun olması nedeniyle cihaz kullanmaktayım. Ama bazen duymadığımda tekrarlar mısın dediğimde arkadaşlar bana bağıyor ve dalga geçiyor. Gururum kırılıyor rahatsız oluyorum." K.22

2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Kişilerin çalıştığı kuruma bağlılığı ve güçlü aidiyet duygusu da çalışma tutumunu etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık olarak ifade edilen bu durum, kişinin işyerindeki faaliyetlere içten ve güçlü bir katılım göstermesini, iş yerinin hedef ve çıkarlarına ulaşması konusunda kişinin eylemde bulunmasını sağlayan önemli bir psikolojik durumdur (Mowday, Porter ve Steers, 1982:27; Wiener, 1982: 421). Aşağıdaki olayda kayırma çalışma bozucu davranışı sonrasında çalışanların örgütsel bağlılığın zarar gördüğü ifade edilmektedir. Benzer çalışma bozucu davranışlar da çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşürebilmektedir. Örgütsel bağlılık faktörü çalışma bozucu davranışların nedeni olabildiği gibi sonucu da olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık azaltıkça çalışma bozucu davranışların artacağı beklenebilmektedir.

“İşyerimizde personeller arasında ayırım yapılarak işe karşı olan şevkimiz kırılıyor. Aynı işi aynı iş gücü ile yapan personellerin birisi daha az diğeri ise daha fazla çalıştırılıyor. Bu bir çalışan için çok ciddi sıkıntıdır. İş hayatına karşı olan özveriye ve sadakati zedeliyor. Kısacası işçi ayrımı yapılması çok yanlış.” K.14

2.4.5. İş Veriminin Düşmesi

Moretti'nin (1986) çalışmasına göre, işyerinde iş yavaşlatma, işe devamsızlık, geç gelme, molaları uzatma, kaynakları israf etme, kayırma gibi çalışma bozucu davranışlar verimliliğin azalmasına neden olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar arasında herhangi bir eşitsizliğin veya huzursuzluğun olması iş verimini olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

"İşletme servisinde ustabaşı gözlemciler iş verirken ve hafta tatili ve fazla mesai uygulamalarında eşitsizlik yaptığı için gözlemciler arasında huzursuzluk ve geçimsizlik meydana gelirdi. Bu da iş verimini düşürdü."
K.27

"Bakım servisinde ekip halinde çalışma yapılır. İşin yoğun olduğu bir gün ekipten bir kişi hasta olmadığı halde doktora gider. Bu noktadan sonra ekip arasında huzursuzluk başlar, bu arkadaşın davranışı iş verimliliğini düşürür." K.27

2.4.6. İşyerine/ Birime Karşı Güven Kaybı

Çalışma bozucu davranış örneği içeren kritik olaylar departmanların sorumluluk alanlarında gerçekleştiğinde o departmanın yaptığı işe karşı güven ve itibar kaybına neden olduğu belirtilmektedir. Çalışma bozucu davranışlar işyerine olan güveni sarsacak, örgütsel adaletsizlik algısı oluşturacağı belirtilmektedir (Kırbaşlar, 2013).

"Güvenlik olarak çalıştığım zamanlarda içeride yapılan hırsızlık olayından ötürü herkes üzerime gelmişti. Hâlbuki olay sonradan meydana çıkınca gerekli izinlerin alınıp, birim amirliğine bildirilmediği anlaşıldı. Bu süre zarfında güvenlik birimine güven azaldı. Çalıştığım bölgede kimse bizi ciddiye almamaya başlamıştı. Ki biz zurnanın son deliğiydik. Bize gelene kadar üst kademededen en az 7-8 kişi vardı. Ama suçlu biz olmuştuk." K.6

2.4.7. Huzursuzluk

Aşağıdaki kritik olayda çalışma bozucu davranışların sonucunda iş ortamında huzursuzluk ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Özellikle kişilere karşı yapılan çalışma bozucu davranışlar iş motivasyonunu azaltıp ve iş yeri huzurunun da bozulmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumların şirket dışında öğrenilmesi ise işyeri markasına zarar vererek nitelikli işgücü kaybına neden olacağı belirtilmektedir (Kırbaşlar, 2013).

"Yöneticilere yakın arkadaşlar var. Onlar her işini kolayca halledebiliyorken daha sessiz kişiler 1 saat izin alabilmek için çok uğraşıyorlar ve bu da çalışanlar arasında huzursuzluk yaratıyor." K.13

2.4.8. İş Kazası

Çalışma arkadaşlarına karşı yapılan çalışma bozucu davranışlar dikkat dağınıklığı ve stres gibi faktörlere neden olarak iş kazası riskini arttırdığı ifade edilmektedir. Ayrıca iş ve işyerine karşı yapılan çalışma bozucu davranışlar da diğer çalışanlarda fazla iş yükünden kaynaklı yorgunluk ve dikkat dağınıklığı yaratmakta ve bu da iş kazalarına neden olabilmektedir.

"Dürtmeye karşı tik. Bir iş arkadaşımız temas olmadan dahi karşıdan bir dürtme hareketi ile aniden hoplar. Arkadaşları da her zaman onunla bu şakayı yaparak iş anında iş kazası veya fazladan kaçan boş zamanlara neden olabiliyor." K.40

2.4.9. Öfke

Çalışanlar kendisine veya sonuçlarına maruz kaldıkları çalışma bozucu davranışlara gösteren kişilere karşı öfke gibi negatif duygular hissedebildiği belirtilmektedir. Hatta bu öfkenin boyutu davranışlar devam ettikçe artmakta ve tartışmalara hatta kavgalara dönüşebilmektedir. Öfke çalışanlar arasında şiddet çalışma bozucu davranışını doğurabilen nedenlerden biri olarak da kabul edilmektedir (Penny ve Spector, 2002).

"Sık sık hastalığını kullanan arkadaşım işi hep kolay yönüne geçti. Bütün ağır işleri bana yükledi. Dışarıda da bunu başkalarına anlatıp dalga geçince çok kızdım." K.38

"Hepimiz aynı görevde olduğumuz halde zor bir iş çıkınca, ben bundan anlamam diyerek kaytaran bir arkadaş çıkıyor. Hepimiz aynı eğitimi aldığımız halde ben anlamıyorum demelerine çok kızıyorum." K.4

2.4.10. Yabancılaşma

Aktarılan kritik olayda çalışanların kendi aralarındaki gruplaşması ve bu gruplarda kendilerine yer edinemeyen çalışanların öncelikle anlaşılmadığını hissetmesi sonrasında ise kendini ifade etmeyi bırakarak yalnızlaşması son olarak da işe

bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Polatçı ve diğerlerinin (2014) çalışmasında kişi-iş yeri uyumunun yine çift yönlü olarak; arttığında kişinin işe bağlılığı ve motivasyonu artacağı için çalışma bozucu davranış gösterme eğiliminin azalacağını, kişi-iş yeri uyumu azaldığında ise çalışanın yabancılaşarak çalışma bozucu davranışlara olan eğiliminin artacağı öne sürülmektedir. Burada da yabancılaşma kavramı çalışma bozucu davranışların nedenleri olarak görülebildiği gibi sonuçları olarak da görülebilmektedir. Bu durumda çalışma bozucu davranışlar nedeniyle ortaya çıkan yabancılaşma daha fazla çalışma bozucu davranışa neden olabileceği öngörülmektedir.

“Yine belirli bir olay olmasa da sık yaşanan bir durumun psikolojik etkisinden bahsedeceğim. Vardiyada sosyal zamanlar olarak tanımlayabileceğimiz çay ve yemek molalarında haliyle iş dışındaki hayattan diyaloglar oluyor. Burada 4 kişiyi ele alalım. 3 kişi doğduğu yerde ikamet ediyor olsun. 1 kişide dışarıdan buraya çalışmaya gelmiş pozisyonda. Konuşmalar esnasında içten içe memleket özlemi duyan kişi buradaki yaşantıdan dem vuruyor hissettiği eksikliklerden bahsediyor. Çoğunluk olan 3 kişide her lafın arasında beğenmiyorsan geri git gibi şeyler söylüyorlar. Bunu faşizan bir tavırla söylemiyorlar ama bu sözlere maruz kalan kişi iş yerine ve yaşadığı bölgeye yabancılaşmaya başlıyor. Mutsuz hissediyor, sonuç olarak da mutsuz bir insandan asla tam verim alınamıyor. Kafası bu konularla karışan kişi hata yapmaya meyilli bir hale geliyor.” K.25

2.4.11. Psikolojik Rahatsızlıklar

Taylor'un (2012) çalışmasında çalışma bozucu davranışlara maruz kalan kişilerde bazı olumsuz psikolojik sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Başka bir çalışmada da çalışma bozucu davranışların sonuçlarını psikolojik sonuçlarından bahsedilmiş ve psikolojik sonuçların önemi vurgulanmıştır (Goh, 2006). Çalışma bozucu davranışların psikolojik sonuçlarına depresyon, aşırı hassasiyet, duygusal tükenme, tatminsizlik ve özgüvende azalma örnek verilmektedir (Leblanc ve Kelloway, 2002). Benzer şekilde kritik olayda bahsedilen durum çalışma bozucu davranış sonrasında çalışmada meydana gelen iş motivasyonunun ve bağlılığının azalmasının yanı sıra psikolojik bozuklukların oluştuğundan bahsedilmektedir.

“...Özellikle bu aralar işe isteksiz gelme hatta işi bırakma raddesine kadar geldiği anlar bile oldu psikoloji bozukluğuna kadar gitti denilebilir.” K.23

2.4.12. Baskı ve Stres

Enerji sektörünün birim zamanda yapılması gereken iş yükünün belirli olduğu görülmektedir. Çalışma bozucu davranış örneği incelendiğinde ise çalışma bozucu davranışı gösteren çalışanların diğer arkadaşlarına iş yükü bıraktığı görülmektedir. Bu duruma maruz kalan çalışan ise sürekli yapması gerekenden fazla iş yükünü birim zamanda yetiştirme baskısını üzerinde hissettiğini ifade etmektedir. Çalışma bozucu davranışların nedenlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda çoğunlukla stres yüksek düzeyde etki eden bir neden olarak ortaya çıkmaktadır (Martinko vd., 2002; Spector ve Fox, 2005; Goh, 2006). Bunların yanı sıra oluşan strese bağlı iş motivasyonunun ve işe bağlılığın olumsuz etkilendiği de belirtilmektedir. Ayrıca stres faktörü çalışma bozucu davranışların nedeni olabildiği gibi sonucu da olabilmektedir. Burada çalışma bozucu davranış kaynaklı oluşan stres tekrar çalışma bozucu davranışa neden olabilmektedir. Bu nedenle özellikle baskı ve stres yaratan çalışma bozucu davranışları kontrol edebilmek çalışma bozucu davranışların artmasını engelleyebileceği öngörülmektedir.

“Yine bir azınlık çoğunluk meselesi olarak çekirdekten yetişen ve yaşı ileri olan çalışanlar, yeni çalışan ve akademik öğrenim gören çalışanları küçümseyebiliyorlar. Bunun mobbing olarak adlandırmayın çünkü iki tarafta aynı sığata sahip. Karşısında diploma sahibi biri olduğu için yerini kaybetmekten korkan kişi, işi öğrenme aşamasında olan kişiyi aşağılayıp ezebiliyor. Bu da kişinin işten soğumasına yol açıyor. Ayrıca zaten yeni olduğu için kendini ispatlama psikolojisinde olan kişinin yükü artıyor. Deyim yerindeyse kendini soğuk savaşın içinde buluyor. Kendini tam olarak işe veremiyor. Bu baskının dozu arttıkça öğrenmesi gerekenden geri kalıyor.” K.25

2.4.13. Fiziki Şartların Çalışmaya Uygun Hale Getirilmesi

Çalışmadaki kritik olayların içerisinde çalışma bozucu davranışların önlenmesine yönelik öneriler de bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de fiziki şartların çalışmaya uygun hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Isı, yüksek ses seviyesi, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi ortam şartları da çalışma bozucu davranışların nedenleri olarak tespit edilmiştir (Clark, 2010; Abdul Rahim 2012; Tuna, 2015). Buna bağlı olarak işyerindeki çalışma ortamlarının işin gerektirdiği şartlara uygun olarak sıcak, soğuk,

güneş, toz, ses vb. dış etkilere korunması, çalışanlarının çalıştığı ortamların analizlerini yapmak ve bu ortamları ergonomik koşullara uygun hale getirmek çalışma verimini ve çalışma bozucu davranışların varlığını etkileyeceği öngörülmektedir.

“İşyerinin fiziki şartları çalışmamız için çok uygun değil örneğin kış aylarında üşüyüp çalışma şevkimiz kırılıyor ve yöneticiler bu durumlara çok ilgili olmayabiliyor. Oysaki bir işyerinin fiziki şartları çalışanların menfaatleri doğrultusunda iyileştirilmiş olsa çalışan çok daha verimli bir şekilde çalışıp performansını artırır.” K.14

2.4.14. Kurumda Standartların ve İzleme Kurallarının Belirlenerek Duyurulması

Çalışma bozucu davranışların önlenmesi için sunulan diğer bir çalışan aktarımında da kurumda standartların ve izleme kurallarının belirlenerek duyurulması önerisi ifade edilmektedir. Çalışanların iş yapış yöntemlerini, kapsamını, sınırlarını, ilişkilerini tanımlayan standart ve kuralların belirlenmiş ve çalışana aktarılmış olması kurallara uyma konusunda çalışana destek sağlayacağı, farklı çeşitlerdeki çalışma bozucu davranışlar görülen iş yerlerinde çalışma bozucu davranışların azalmasını sağlayabileceği öngörülmektedir. Kırbaşlar (2013) ise benzer şekilde çalışma bozucu davranışları önlemek için; şirketteki normların açık şekilde çalışanlara aktarılmasını ve sonuçlarındaki yaptırımların belirtilmesini, kişiler arası rol çatışmalarına neden olmamak için görev tanımlarının yapılmasını ve kişiyle paylaşılmasını önermektedir.

“Kimi konularda toplu sözleşme kimi konularda itfaiye yönetmeliğine bağlı çalıştırılmak kafa karışıklığına sebep oluyor. Nasıl hareket edeceğimizi hangi kurala uyacağımızı karıştırıyoruz.” K.34

2.4.15. İzleme Yöntemlerinin ve Disiplin Kurulunun Etkin Çalışması

Çalışma bozucu davranışların yaygınlaşmasının önlenmesi adına bu davranışlar gerçekleştiğinde izlenebilmeleri ve tespit edildiği anda kurallara uygun olarak yönetsel tepki verilmesi çalışanların beklentisi olarak öne çıkmaktadır. Moretti, (1986) ise işyerinin güvenlik personeli aracılığıyla denetlenmesinin ve elektronik takip cihazlarıyla izlenmesinin, çalışma bozucu davranışları önleyeceğini belirtmektedir (Küçük, 2019). Çalışma bozucu davranışların sonuçlarının önlenmesi ile ilgili Seçer ve Seçer (2007) de benzer şekilde yönetimlerin çalışma bozucu davranışları hafife almaması gerekliliğini,

Kırbaş (2013) ise yöneticilerin çalışma bozucu davranışlar karşısında tutarlı tepkiler vermesi ve göz yummaması gerektiğini belirtmektedirler.

“İş yerinde servisin birinde çalışmayan sürekli doktora giden, arkadaşlarıyla geçinemeyen birisi başka servise veriliyor. Buda ödüllendirme olarak görülüyor. Eski servisinde verimi düşürüyor.” K.27

2.4.16. İş Sağlığı ve Güvenliği Konularında Hassasiyetin Arttırılması

Çalışanların özellikle güvenlik ihlali kategorisindeki çalışma bozucu davranışları azaltılması için daha risklerin gerçekçi şekilde ele alınmasını beklediği öne çıkmaktadır. İş ortamında işveren desteği ile İş Sağlığı ve Güvenliği kültürünün oluşturulması koruyucu donanım kullanımı, kişisel risk kontrolü, işbaşı eğitimlerine katılım, ramak kala bildirimlerinin yapılması gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır. Bu uygulamalar geliştirilerek İş Sağlığı ve Güvenliği kurum kültürü oluşturmanın çalışanlardaki güvenlik ihlali çalışma bozucu davranışını azaltacağı öngörülmektedir.

“İş yerinde iş güvenliği uzmanlarının işçi üzerinde sadece baret konusunda hassas olması. Oysaki barete gelinceye kadar daha bir dünya sorunun sıkıntının olması iş güvenliği ile alakalı bence daha fazla ve büyük sıkıntı var diye düşünüyorum” K.37

SONUÇ

Çalışmada elde edilen bulgulardaki çalışma bozucu davranışlar Robinson ve Bennett'in (1995) tipolojisine uygun olarak üretime karşı, mülkiyete karşı, politik ve kişisel çalışma bozucu davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Üretime karşı olan çalışma bozucu davranışlarda işi bilinçli olarak yavaş yapma, iş saatinde farklı şeylerle meşgul olma, dinlenme saatlerinde dinlenmek yerine farklı işler yaparak işin kalitesini düşürme, yapmak istemediği işten kaçmak için bahaneler yaratma, molaları uzatma, işe geç gelme, haber vermeden işe gelmeme, hasta değilken rapor alma, işi bilinçli olarak eksik ve/veya yanlış yapma, çalışmadığı halde çalışıyor gibi görünme öne çıkarken; mülkiyete karşı yapılan çalışma bozucu davranışlarda hırsızlık ve iş yerinin malzemesini izinsiz alma, işyeri ile ilgili bilgilerin dışarıya sızdırılması, çalışma ortamını düzensiz/kirli bırakma, güvenlik ihlalleri davranışları öne çıkmış; kişisel çalışma bozucu davranışlarda, çalışma arkadaşının zayıf yönleriyle dalga geçme ve/veya kullanma, çalışma arkadaşına hakaret etme, fiziksel şiddet gösterme, çalışma arkadaşını tehdit etme, çalışma arkadaşını küçümseme ve/veya yok sayma, çalışma arkadaşını suçlama davranışları öne çıkmıştır; politik çalışma bozucu davranışlar grubunda ise çalışma arkadaşı ile ilgili dedikodu yapma, iş ile ilgili bilgi paylaşmama, başkasının fikrini çalma, kayırma, işyeri ve/veya işiyle ilgili dedikodu yapma gibi görünme davranışları öne çıkmıştır. Çalışanların iş ortamındaki çalışma bozucu davranışlarla ilgili sorulara genellikle bu tarz davranışlarda bulunmadıkları yönünde olmuştur. Fakat çalışma arkadaşları ile ilgili olan çalışma bozucu davranışlar konusunda bu davranışları gösterdiklerini kabul etmişlerdir. Ayrıca çalışmada literatürde ortaya koyulmuş çalışma bozucu davranış türlerinden alkol veya uyuşturucu kullanımına örnek bir olay görülemediği görülmüştür.

Literatüre bakıldığında çalışma bozucu davranışların birçok nedeni görülmekte bunlardan en çok görülenleri iş tatmini, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık gibi kavramların yanı sıra yapılan çalışmalarda en önemli nedenlerden biri olarak devletten özel sektöre geçiş görülmektedir. Yönetimin iş ölçümü, izleme ve denetim yapmadığı durumlarda da çalışma bozucu iş davranışları ile karışılabilirliği Lau, Wing Tung, & Ho Jane, (2003) tarafından çalışma bozucu davranış nedenlerinin organizasyonel faktörler altı grubunda denetim yapısı şeklinde, Balay, 2000'de; Lau, Au ve Ho 2003'de; Marcus ve Schuler 2004'de; Telman ve Ünsal 2004'de; Sevimli ve İşcan ise 2005'de, Airely 2008'de izleme ve denetimin yeterli olmamasının, çalışma bozucu davranış nedeni

olduğunu belirtmektedirler. Çalışmada ortaya çıkan çalışma bozucu davranış nedenleri literatürdeki en sık karşılaşılan neden sınıflandırmalarından biri olan Marcus ve Schuler'in, (2004) sınıflandırmasına uygun olarak sınıflandırılmıştır. Burada Tetikleyiciler, devletten özel sektöre geçiş, işyerinin ücret ödeme düzensizlikleri, olumsuz çalışma koşulları, çalışma motivasyonu düşük yöneticiler olarak; fırsatlar, kontrol ve/veya denetim eksiklikleri, işyeri yönetim standartları ve kurallarının net şekilde tanımlanmamış olması, çalışma bozucu davranış gösteren çalışanın olumsuz tepki almaması olarak; eğilimler, çalışanlar arasında birbirini idare etme kültürü, gruplaşma olarak; içsel kontrol kaynaklı nedenler ise çalışanın özel hayatının etkileri olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmada elde edilen çalışma bozucu davranışların sonuçları, örgütsel adalet algısının olumsuz yönde etkilenmesi, işe karşı motivasyonun düşmesi, özgüven kaybı, örgütsel bağlılığın azalması, iş veriminin düşmesi, iletişim bozuklukları, işyerine/ birime karşı güven kaybı, huzursuzluk, iş kazası, öfke, yabancılaşma, psikolojik rahatsızlıklar, baskı ve stres şeklinde sıralanırken çalışmadan elde edilen çalışma bozucu davranışların önlenmesine yönelik öneriler fiziki şartların çalışmaya uygun hale getirilmesi, kurumda standartların ve izleme kurallarının belirlenerek duyurulması, izleme yöntemlerinin ve disiplin kurulunun etkin çalışması, iş sağlığı ve güvenliği konularında hassasiyetin arttırılması şeklinde sıralanmıştır.

Kritik olaylar metoduyla elde edilen çalışma bozucu davranış türleri, nedenleri, sonuçları ve önlenmesi için öneriler bütünsel olarak incelendiğinde çalışma bozucu davranışların önlenmesi için çeşitli gereklilikler ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada belirlenen çalışma bozucu davranış nedenlerinden işyeri yönetim standartları ve kurallarının net şekilde tanımlanmamış olması tüm kurumlarda etkisi olabilecek önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kurumsallaşma ve dünya çapında kabul görmüş yönetim standart ve tekniklerinin kullanılması, toplum ve çalışanların yapısı da göz önünde bulundurularak tasarlanması ve sistemlerin geliştirilmesinin bahsedilen çalışma bozucu davranış nedenlerini ortadan kaldıracığı öngörülmektedir.

Çalışanların günlük hayattaki izin gerektiren ihtiyaçlarının hasta değilken rapor alma gibi çalışma bozucu davranışlara neden oldukları görülmektedir. Çalışanlara eğitim, taşınma, doğum vd. gibi izin hakları geliştirilebilirse çalışanların bu durumlarda

bahaneler üretmesine gerek kalmamasıyla birlikte çalışma bozucu davranışlara eğilimin azalabileceği öngörülmektedir.

Özelleşmeye karşı pasif direniş gösteren sendikalı çalışanların yeni kurum kültürünü ve yönetim şekillerini daha kolay kabullenebilmeleri için çalışanların iş güvencesini koruyacak sözleşme maddelerine ağırlık verilmesi, kurum kültürünün benimseneceği özellikle çalışanların en değerli varlıkları olan ailelerinin de katıldığı motivasyon etkinliklerinin çoğaltılması, çalışma bozucu davranışların izlenebilirliği sağlanması ve işverenin çalışma bozucu davranışlara tepkisiz kalmaması önem kazanmaktadır. Sürekli çalışma bozucu davranışların olduğu ortamlarda bulunan diğer çalışanlar işverenin bu durumlara müdahale etmediğini görmesi çalışmada adaletsizlik algısı yaratabilmektedir. Adaletsizlik algısındaki çalışanların çalışma bozucu davranışlara eğilimi artmaktadır ve çalışma bozucu davranışlar iş ortamlarında domino etkisi ile birbirini tetiklemektedir. Özellikle işverenlerin performans sistemi kurması, örgüt adalet algısını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemekle birlikte çalışma bozucu davranışlara olan eğilimi azalması da beklenmektedir.

Çalışmada özellikle özelleşme sonrası işvereni devlet olan çalışanların yeni yöneticilerine karşı önyargı duyduğu ve çalışma bozucu davranışların nedeni olarak özelleşmeyi gördüğü görülmüştür. Çalışanların bu yargısı çalışanlarla işverenin bir arada bulunacağı ve aralarındaki etkileşimin artmasını sağlayacak ve çalışanın iş yerine aidiyetini arttıracak etkinlikler planlanarak önlenileceği öngörülmektedir. Farklı uygulamalara bakıldığında bunlar; özel gün kutlamaları, konserler, toplu sünnetler vb. çalışmalar olabilmektedir.

Çalışma bozucu davranışların nedenlerinden birisi de ücret ödeme düzensizlikleri olarak görülmektedir. Çalışanların emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücretleri zamanında alamamış olmaları işe karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilemekte bunun yanı sıra kişilerin bir işte çalışmasının temel amacı para kazanmak olduğu göz önünde bulundurularak ücret ödeme düzensizliği kişilerde çalışmak isteğinin azalmasına ve işten kaçınmaya neden olabilmektedir. Eren'in (1998) de belirttiği gibi ücret ödeme biçimi de çalışma bozucu davranışları etkilemektedir ve çalışanların emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücretleri zamanında alamamış olmaları işe karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. İşverenin ödeme düzenine önem vermesi çalışanlarda çalışma bozucu davranışlara olan eğilimi azaltacağı öngörülmektedir.

Çalışanların riskli buldukları iş ortamlarında çalışma isteklerinin düştüğü görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı iş yerleri eski yapılardır ve bakım faaliyetleri önem kazanmaktadır. Bunların haricinde risk yönetiminin güçlendirilmesi mevcut risklerin kazaya dönüşmeden tespiti ve önlemlerinin alınması çalışanlarda güveni arttıracaktır. Çalışanlar arasında birbirini uyarma kültürü oluşturulması; çalışanların birbirini idare etme kültürü yerine birbirlerini uyarabilme cesaretini iş ortamında sağlayabilmek çalışma bozucu davranışların önlenmesinde önemli ve öncelikli bir adımdır. Bu kültürün oluşturulabilmesi kişisel gelişim eğitimleri, grup atölye çalışmaları, dikkat çekici afişler vd. yöntemler incelenerek çalışma sistemi ile uyumlu halde planlanabilir.

Enerji sektöründeki kapasitesi büyük, riskleri fazla ve üretim kaybına karşı esnekliği bulunmayan kurumlarda çalışanların kendi başlarına başa çıkamadıkları özel hayatından veya iş ortamından kaynaklanan sorunlarının çalışma bozucu davranışlara neden olabildiği görülmektedir. İş yerinde çalışanların psikolojilerine ve çalışma sağlıklarına etki eden olumsuz durumları paylaşabilecekleri profesyonel danışmanların bulunması çalışma bozucu davranışlara olan eğilimi düşüreceği öngörülmektedir. Farklı bir açıdan bakıldığında da çalışma bozucu davranışlara maruz kalan çalışanların da bu hizmetten faydalanabilecektir.

Çalışanlar çoğunlukla rol model olarak gördükleri yöneticilerinin olumsuz hislere hızla yenik düşmesi ve çalışma motivasyonlarını koruyamamalarından etkilendiği ve işe karşı motivasyonlarını kaybettikleri ve çalışma bozucu davranışlara yönelebilecekleri görülmektedir. Bu nedenlerle özellikle yöneticilik yapacak kişilerin profesyoneller tarafından verilen motivasyon, iletişim ve liderlik eğitimlerini alması ve öğrendikleri teknikleri uygulamaları çalışma bozucu davranışların görülme oranını düşüreceği öngörülmektedir.

Çalışmanın yapıldığı iş yerinde çalışanların kendi aralarındaki gruplaşmalar olduğu ve bu gruplarda kendilerine yer edinemeyen çalışanlar yalnızlaştığı son olarak da bu kişilerin işe bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu durumda olan çalışanların çalışma bozucu davranışlara yönelmesi beklenebilmektedir. Çalışma ortamında gruplaşmayı engelleyip yapılan işte ekip ruhunu geliştirmek ekipteki çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlarken gerek çalışan motivasyonu gerekse işin kalitesini arttıracığı öngörülmektedir.

Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara; özel sektörde uygulanan çalışmanın, kamu kurumları, farklı bölge ve sektördeki iş yerlerinin çalışanlarına da uygulayarak karşılaştırmalı analizler yapılması, çalışmada geçen olaylardan birinde kişinin maddi durumu kötü olduğundan işin kalitesini düşürdüğü belirtilmektedir ve buna istinaden çalışma bozucu davranış nedenlerine güncel bir neden olarak maddi durumun eklenmesi için bu kavram özelinde daha detaylı analizler yapılması önerilmektedir.



KAYNAKLAR

- Acar, O.K. ve Demir Ü. (2019). “Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz” *Uluslararası İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2): 81 – 109.
- Akal, Z., (1991). *İş Etüdü*, M.P.M Yayınları, Yayın No: 29,4.Basım, Ankara.
- Akbaş Tuna, A. ve Boylu Y., (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c.8., s.4: 505-521.
- Andaç, F. (2013). “Grev İşçinin Temel Hakkıdır, Engellenemez.” *International Conference On Eurasian Economies*, 938.
- Andersson, L.M., ve Pearson, C.M., (1999). “Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace”, *Academy of Management Review*, 24:452-471.
- Appelbaum, S. H.; Iaconi, G.D. & Matousek, A. (2007). “Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. Corporate Governance”, 7(5), 586-598.
- Ateş, Ö. (2005). “Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik”, *Ankara. Sanayi Odası Yayını*, Yayın No. 56, Ankara.,
- Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama (Doktora Tezi)*, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ariani, D.W. (2013). “The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior.” *International Journal of Business Administration* 4(2): 46-56.
- Ariely, D. (2008). “The End of Rational Economics”. *Harvard Business Review*, 87, 78-85.
- Bagozzi, R.P., Wong, N., ve Yi, Y. (1999). “The Role of Culture and Gender in The Relationship Between Positive and Negative Affect”. *Cognition and Emotion*, 13(6), 641–672
- Balay, R., (2000). *Yönetici Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaoğlu, C., (1988). *Çalışma Yerleri İçin Bir İş Bilim Denetim Listesi Geliştirilme ve Çalışma Yerlerinin Değerlendirilmesi*, 1.Ulusal Ergonomi Kongresi, M.P.M Yayınları, Yayın No: 372, Ankara.
- Baron, R.A., & Neuman, J. H., (1996). “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173
- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of

workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25(4), 281–296

- Behrem, Ü. (2017). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bennett, R.J., Robinson. S.L., (2000). “Development of a Measure of Workplace Deviance”. *Journal of Applied Psychology*. c.85. s.3 (2000): 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R., (2007). “Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and MetaAnalysis.” *Journal of Applied Psychology* 92: 410-424.
- Blau, G., Yang, Y., ve Ward-Cook, K., (2006). “Testing a Measure of Cyberloafing”. *Journal of Allied Health*, 35, 8–17.
- Blanchard, A. L., ve Henle, C. A., (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067–1084.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., ve Barber, L. K., (2010). “Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions”. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541
- Boye, M.W. ve Jones, J.W., (1997). “Organizational Culture and Employee CounterProductivity”. Şu kitapta: Eds. R. A. Giacalone ve J. Greenberg, *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: 172-184.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. ve Wang, Q. (2010). “A Meta-Analytic Examination of the Relationship between Job Satisfaction and Subjective Well-Being”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.
- Buss, A. H., (1961). *The psychology of aggression* New York, John Wiley and Sons.
- Butterfield, D.L, (2005). “Fifty years of the critical incident technique:1954–2004 and beyond”. *Qualitative Research* 5(4): 475-497.
- Bülbül, K. (2013). *Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Clark, R., (2010). *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, (3rd. ed.). Washington, DC: CQ Press.
- Chell, E., (2004). “Critical Incident Technique, Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research”, Ed. Cassell C., Symon, G., Thousand Oaks, London 45-61.
- Chen, P.Y. ve Spector, P.E., (1992). “Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study”. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 65: 177-184.,

- Crino, M.D., (1994). "Employee Sabotage: a Random or Preventable Phenomenon?" *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- Cohen-Charash, Y., ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321
- Cohen-Charash, Y. ve Mueller, J. (2007). Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666-680.
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., ve Langhout, R.D. (2001). "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80
- Demir, M., Tütüncü, Ö., (2010). "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 21, Sayı 1, Sayfalar 64 – 74
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel "Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., ve Andiappan, M. (2007). "Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A longitudinal business-unit-level investigation". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993–1005.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2014). "Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 573-587.
- Douglas, S.C., Martinko, M.J. (2001) "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction Workplace Aggression", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559
- Eagly, A.H., Steffen, V.J., (1986) "Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature", *Psychological Bulletin*, 100(3), 309-330
- Efeoğlu, İ.E. (2006) *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 7:500–507
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Farrell, D., ve Stamm, C.L. (1988). "Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence". *Human Relations*, 41(3), 211–227.

- Fox, S., Paul, E., Spector ve Miles, D., (2001) "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*. 59(3), 2001, 291-309.
- Furnham, A. ve Siegel, E.M., (2012) "Reactions to Organizational Injustice: Counter Work Behaviors and the Insider Threat" *Justice and Conflicts. Theoretical and Empirical Contributions*, 199-217.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A Popcorn Metaphor for Employee Aggression. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 23, Parts A & B. *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* 43–81
- Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Goh, A. (2006). "An Attributional Analysis of Counterproductive Work Behavior (CWB) In Response To Occupational Stress", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of South Florida Graduate School, Florida.
- Gopinath, G. (2011). "International Prices, Costs and Mark-up differences." *American Economic Review* 101 (6): 2450–86.
- Gök, S.. (2009). "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27(2): 429-448.
- Gruys, M.L., (1999). "The Dimensionality of Deviant Employee Performance in the Workplace". University of Minnesota.
- Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior." *International Journal of Selection and Assessment* 11(1): 30-42.
- Hackett, R.D. (1989). "Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature." *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235–248.
- Herscovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupré, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., ve Sivanathan, N. (2007). "Predicting Workplace Aggression: A meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238
- Hogan, J. ve R. Hogan. (1989). "How to Measure Employee Reliability." *Journal of Applied Psychology* 74(2): 273-279.
- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333–343
- Hollinger, R. C. ve J. P. Clark. (1983). *Theft by Employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hollinger, R. C. (1986). "Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance". *Deviant Behavior*, 7, 53–75.

- Fox, S., Spector P.E., ve Miles, D., (2001) "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*. 59(3): 291-309.
- Jonas, K. ve C. Leberherz. (2008). *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*. (4th.Edition). Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Kelloway, E.K., Barling J. ve Hurrell, J.J. Jr. (2009). *Handbook of Workplace Violence*, SAGE Publications. Inc. (Kitap Bölümü: Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior Paul Spector, Suzy Fox ve Theresa Domagalski)
- Kessler, S.R., Bruursema, K., Rodopman, B. ve Spector, P.E. (2013). "Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process", *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190.
- Kırbaşlar, M., (2013). *Çalışanların Etik İklim Algularının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük, H., (2019). "Wagner Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarıyla Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Lavan, H., ve Martin, M.W. (2007). "Bullying in the US workforce: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches". *Journal of Business Ethics*, 83, 127–165.
- Lau, V.C. S., Wing Tung A. ve Ho. Jane M.C., (2003). "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", *Journal of Business and Psychology*. 18(1): 73-100.
- LeBlanc, M.M., ve Kelloway, E.K. (2002). Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 444–453.
- Locke, E.A. (1969). *What is Job Satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance*.4, 309-336.
- Mangione, T.W. ve Quinn, R.P. (1975). "Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work." *Journal of Applied Psychology*, 60(1):114–116.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. ve Hümpfner, G. (2002). "Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnaire". *International Journal of Selection and Assesment*, 10(1/2): 18-35.
- Marcus, B., Schuler, H. (2004). "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 89(4):647-660.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). "Toward an integrative theory

of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective". *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1/2), 36-50.

McCroskey, S.D. (2007). *The Relationship Between Leadership Practices and the Three-Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis*. Ph.D. Thesis, Capella University

Moretti, D.M., (1986). "The Prediction of Employee Counterproductivity Through Attitude Assessment". *Journal of Business and Psychology* 1 (2):134-147

Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982) *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.

Nielsen, M. (2006). "Copying actions and copying outcomes: Social learning through the second year". *Developmental Psychology*, 42(3), 555-565.

Abdul Rahim A.R., (2012). *Productivity Growth of Zakat Institutions in Malaysia: An Application of Data Envelopment Analysis*, Studies in Economics and Finance, Emerald Group Publishing, 29(3):197-210.

O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R. ve O'Boyle, A.S. (2011). *Bad Apples or Bad Barrels: An Examination of Group-and Organizational-Level Effects in the Study of Counterproductive Work Behavior*. *Group & Organization Management*, 36(1), 39-69.

O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. ve Glew, D.J., (1996) "Organization- Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*. 21(1):225-259.

Önal, N. (2013). "Ortaokul Öğrencilerinin Matematik Tutumlarına Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması". *İlköğretim Online*, 12(4): 938-948.

Örmeci, E., (2013), *Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Davranışlar*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özdemir, Fatih; (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi - Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, ÇÜSBE, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Adana.

Özdevecioğlu, Y. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21.

Öztürk, B., (2018). *Örgütsel Stresle Başa Çıkma, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Duyguların Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarındaki Yolu*, (Yüksek Lisans Tezi), TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Öztürk İ. (2015). *İş Yaşamında Üretkenlik Karşısı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 86.

- Penney, L.M. & Spector, P.E. (2002). "Narcissim and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?" *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1): 126-134.
- Penny, L.M. ve Spector, P.E. (2005). "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): the Moderating Role of Negative Affectivity", *Journal of Organizational Behavior*. 26(7): 777-796
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri*. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3): 1-12.
- Robinson, S.L. ve Bennett. R.J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal* 38(2):555-572.
- Robinson, S.L. ve O'Leary-Kelly. A.M. (1998). "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees." *Academy of Management Journal* 41(6): 658-672.
- Robinson, S.L. ve Bennett. R.J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
- Rodopman, O.B. (2009). *The Role of Proactivity during Organizational Entry: Proactive Socialization Tactics, Citizenship and Counterproductive Work Behaviors*, Doctor of Philosophy, University of South Florida, USA.
- Rosow, J.M. (1974). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior." *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Sackett, R.P. ve DeVore, J.C. (2001). *İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar* Çev. M. A. Canbaz. Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı. Ed. N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran. İstanbul: Literatür Yayıncılık. 179-201.
- Scott, B.A., ve Judge, T.A. (2013). "Beauty, Personality, and Affect as Antecedents of Counterproductive Work Behavior Receipt". *Human Performance*, 26(2), 93–113.
- Seçer, H.Ş. ve Seçer, B. (2007). *Örgütlerde Çalışma Bozucu İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi*. TİSK Akademi, 2(4), 146-175.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Üniversitesi İİBF Akademik Bakış Dergisi* 5 (1): 55-64.
- Sezici, E. (2015). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Sığırı Ü, Varoğlu A. (2013). *Turkey's Role In The United Nations Interim Force in İstanbul*: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları;51-66.

- Skarlicki, D.P., ve Folger, R. (1997). "Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation", *Academy of Management Journal*, 42 (1):104.
- Skarlicki, D.P., Folger, R., ve Gee, J. (2004). "When Social Accounts Backfire: The Exacerbating Effects of a Polite Message or an Apology on Reactions to an Unfair Outcome." *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2): 322–341.
- Spector, P.E. (1978). "Organizational frustration: A Model and Review of the Literature." *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
- Spector, P.E. (1997). *Advanced Topics in Organizational Behavior. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.*
- Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior". *Human Resource Management Review*, 12(2): 269-292.
- Spector, P.E. ve Fox., S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets içinde: 151-174.* Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A. ve Kessler. S. (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" *Journal of Vocational Behavior* 68(3): 446-460.
- Spector, P.E. (2011). "The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An integration of perspectives". *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Taylor, O.A. (2012). *The Relationship between Culture and Counterproductive Workplace Behaviors: A meta-analysis.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario, Kanada.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti.* İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Toch, H. (1969). "*Violent men. Harmondsworth*", England: Penguin Books.
- Tuna, A., (2015), *Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vardi, Y., Weitz, E. (2004), *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.*
- Varoğlu, D. ve Sığırı. Ü. 2013. *Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar*, S. Gürbüz ve Ü. Sığırı (Derl.). *Örgütsel Davranış içinde*, İstanbul: Beta Yayınları, 623-654.
- Watson, S.A. (1987) *Structure and Composition.* In: Watson, S.A. and Ramstad, P.E., Eds., *Corn: Chemistry and Technology*, American Association of Cereal Chemists, Inc., St. Paul, 53-82

- Wheeler, H.N. (1976). "Punishment Theory and Industrial Discipline". *Industrial Relations*, 15, 235–243
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7, 418-428.



ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Nazan Nur TÜNAY DOĞAN
Doğum Yeri : Dörtyol
Doğum Tarihi :14.05.1989
E-posta : nazannurtunay@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Muğla Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans : Pamukkale Üniversitesi / Endüstri Mühendisliği

İŞ DENEYİMİ :

Mart 2019 – Halen - Yatağan Termik Enerji Üretim A.Ş. / Muğla - Entegre Yönetim Sistemleri Müdürü

Haziran 2016 – Mart 2019 - Yatağan Termik Enerji Üretim A.Ş. / Muğla – Kurumsal Gelişim ve Eğitim Uzmanı

Mayıs 2014 – Mayıs 2016 - Haliç Üniversitesi / İstanbul – Araştırma Görevlisi

Temmuz 2013 – Kasım 2013 - Shamrock Tekstil San. Ve Tic. A.Ş. / Denizli – İnsan Kaynakları Uzmanı

Haziran 2012 – Eylül 2012 – DEBAK A.Ş. / Denizli – Uzun Dönem Stajyer Mühendis

Ekim 2011 – Temmuz 2012 – Pamukkale Üniversitesi / Denizli – İş Analiz Uzman Yardımcısı (Yarı Zamanlı)

Haziran 2011 – Temmuz 2011 – TUSAŞ -TAİ / Ankara – Stajyer

Ağustos 2010 – Eylül 2010 – Garanti Bankası / Muğla – Stajyer