

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE KUŞAKLARA GÖRE
ÖRGÜTSEL SAPMANIN BELİRLENMESİ

Ceren ÖZTÜRK

Danışman
Prof.Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN

İZMİR -2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Kuşaklara Göre Örgütsel Sapmanın Belirlenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2019

Ceren ÖZTÜRK

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Otel İşletmelerinde Kuşaklara Göre Örgütsel Sapmanın Belirlenmesi
Ceren ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Dünyada ve Türkiye’de artan rekabet, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, emeklilik yaşı ve mevcut küresel krize bağlı emekliliğin geciktirilmesi gibi ekonomik nedenler günümüzde dört farklı kuşağın bir arada çalıştığı bir örgütsel yapı oluşturmaktadır. Konaklama sektöründe, oluşan bu kuşaksal farklılıklara eşlik eden bireysel nitelikler, değerler, etik anlayışı ve kültür gibi faktörler zaman zaman sapma davranışı oluşmasına neden olabilmektedir. Bu doğrultuda araştırma, hizmet sektöründe istihdam edilen X ve Y kuşağına yönelik kuşaksal farklılıkların örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı bir özelliğe sahiptir.

Örgütsel sapma davranışı uluslararası ve ulusal yazında psikoloji, sosyoloji, eğitim gibi birçok bilim dalında araştırma konusu olmuştur. Ulusal yazında özellikle yönetim alanında yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Konaklama işletmelerinde örgütsel sapma konusunu kuşaklar boyutunda inceleyen olmamıştır bu açıdan alan ve yazın için araştırma önem taşımaktadır. Dinamik yapısı ve her kuşaktan çalışanın istihdam edildiği konaklama işletmeleri içinde X ve Y kuşağının örgütsel sapma davranışlarının belirlenmesi, bu davranışların azaltılması hatta ortadan kaldırılması örgütler için önemli bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın örneklemini, İzmir ili içinde yer alan 5 ve 4 yıldızlı iki konaklama işletmesindeki çalışanlar oluşturmuştur. Veri toplama yöntemi

karma method olup, anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sapma” ölçeği kullanılarak hazırlanan anket 145 otel çalışanına uygulanmış ve 14 yönetici ile de Temmuz-Eylül 2018 tarihleri arasında kuşak farklılıklarını yönetsel açıdan ve daha detaylı anlamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda X ve Y kuşağı sapma davranışları açısından anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Nicel verilerin analizi sonucunda, Y kuşağının örgütsel sapma davranışı ve kişisel sapma davranış puan ortalamasının X kuşağından daha yüksek olduğu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sapma, Konaklama İşletmeleri, X ve Y Kuşağı

ABSTRACT
Master' Thesis
Determination Of Organizational Deviation According
To Generations In Hotel Industry
Ceren ÖZTÜRK

Dokuz Eylül University
Graduate School Of Social Sciences
Department Of Tourism Managment
Tourism Managment Program

In the world and Turkey, the increasing retirement age and economic reasons, such as technological developments, globalization, delaying retirement depends on the current global crisis, constitute an organizational structure in which four different generations work together. In the hospitality sector, factors such as individual qualities, values, ethical understanding and culture that accompany these generational differences may cause deviation behavior from time to time. In this respect, the research has a descriptive feature in order to evaluate whether the generational differences for the generation X and Y employed in the service sector are effective on organizational deviation behaviors.

Organizational deviation behavior has been the subject of research in many disciplines such as psychology, sociology and education in international and national literature. There are limited number of studies conducted in the field of management in the national literature. Organizational deviation in hospitality businesses has not been examined in generations, in this respect, research is important for the field and literature. The determination of organizational deviation behaviors of generation X and Y within the accommodation enterprises where employees from all generations and dynamic structure are employed, reducing or even eliminating these behaviors will make an important contribution for the organizations.

The sample of the study consisted of 5-star and 4-star two accommodations establishments located in İzmir. Data collection design was mixed method that questionnaire and semi-structured interview technique were used. As a data collection method, the questionnaire was prepared by using the “Organizational Deviation” scale which developed by Robinson and Bennett (2000), was applied to 145 hotel employees and semi-structured interviews were conducted with 14 managers to understand the generational differences in terms of management between July and September 2018.

As a result of the qualitative research, it was found that there were significant differences in X and Y generation deviation behaviors. As a result of the analysis of the quantitative data, it was found that the average score of organizational deviation and personal deviation behavior of generation Y was higher than generation X.

Keywords: Organizational Deviation, Hotel, X and Y Generation

OTEL İŞLETMELERİNDE KUŞAKLARA GÖRE ÖRGÜTSEL SAPMANIN BELİRLENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI	11
1.1.1.Sapma Davranış Kavramı	15
1.1.2. Sapma Davranış Süreci	16
1.1.3.Araştırmacılara Göre Örgütsel Sapma Davranış Yaklaşımları	19
1.1.3.1 Hollinger and Clark	19
1.1.3.2. Robinson ve Bennett	20
1.1.3.3 Gruys ve Sackett	22
1.1.3.4. Vardi ve Weiner	23
1.1.3.5. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew	25
1.1.3.6.Warren	27

1.1.4.Örgütsel Sapma Davranış Öncülleri	28
1.1.5.Örgütsel Sapma Davranış Ardılları	32
1.2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR	34
1.2.1.Kuşak Kavramı	34
1.2.2.Kuşakların Sınıflandırılması	37
1.2.2.1.Sessiz Kuşak (1925 -1945)	40
1.2.2.2.Baby Boomers Kuşağı	42
1.2.2.3.X Kuşağı	46
1.2.2.4.Y Kuşağı	49
1.2.2.5.Z Kuşağı	53
1.2.3.Örgütsel Yapıda Kuşaksal Farklılıklar	55

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	59
2.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	60
2.2.1. Örgütsel Sapma Ölçeğinin Güvenirliği	61
2.2.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	62
2.3.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	65
2.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	66
2.5.ARAŞTIRMA VE ETİK UNSURLAR	66
2.6.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1.NİCEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
3.2.NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI	76
3.2.1.İşten Erken Ayrılma Davranışları	77
3.2.2.İşe Ara Verme Davranışları	80
3.2.3.Bilinçli Yavaş Çalışma Davranışı	81

3.2.4.Kaynakların Boşa Harcanması	83
3.2.5.Ekipman/Mülkiyet Sapması	84
3.2.6.Rüşvet Alma	86
3.2.7. Çalışma Saatlerine Yönelik Yalan Söyleme	88
3.2.8. Araç Gerecin İzinsiz Kullanımı	89
3.2.9. Adam Kayırma	90
3.2.10. Dedikodu Yapma	92
3.2.11.Suçlama ve Karalama Davranışları	93
3.2.12. Yararsız rekabet	95
3.2.13. Cinsel Taciz	96
3.2.14.Sözlü taciz	97
3.2.15.İş arkadaşlarından çalma (hırsızlık)	99
3.2.16.Çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1.NİCEL BULGULARA YÖNELİK SONUÇLARIN İNCELENMESİ	103
4.2.NİTEL BULGULARA YÖNELİK SONUÇLARIN İNCELENMESİ	106
SONUÇ	114
KAYNAKÇA	117
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sapmanın Davranış Tanımına Yönelik Yapılmış Çalışmalar	s.14
Tablo 2 : Warren: Yapıcı ve Yıkıcı Davranış Yaklaşımı	s.27
Tablo 3 : Araştırmacılara göre kuşak aralıkları;	s.39
Tablo 4 : Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar	s.58
Tablo 5 : Örgütsel Sapma Ölçeğinin Güvenirliği	s.62
Tablo 6 : Örgütsel Sapma Ölçeğinin Faktör Analizi	s.63
Tablo 7 : Sosyo - Demografik Özelliklerin Sayısal Ve Yüzdesel Dağılım Tablosu	s.68
Tablo 8 : Çalışanların, Çalışma Özelliklerine Ait Sayısal Ve Yüzdesel Dağılım Tablosu	s.69
Tablo 9 : Örgütsel Sapma Ölçeği Ve Alt Boyutu Ortalamalarının Dağılımı	s.70
Tablo 10 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puanlarının Kuşaklara Göre Karşılaştırılması	s.71
Tablo 11 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	s.72
Tablo 12 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	s.72
Tablo 13 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma Zamanları İle Karşılaştırılması	s.73
Tablo 14 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma Yılı Ortalaması İle Karşılaştırılması	73
Tablo 15 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalıştıkları Pozisyon İle Karşılaştırılması	s.74
Tablo 16 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalıştıkları Bölüm İle Karşılaştırılması	s.75
Tablo 17 : Yarı Yapılandırılmış Nitel Görüşme Soruları	s.77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Sapma Davranışı Çeşitleri

s.20

Şekil 2 : Örgütsel Kötü Davranış Tiplerinin Bireysel ve Örgütsel Etkenleri

s.24



EKLER LİSTESİ

Ek 1. Veri Toplama Formu	s.1
EK 2. Nitel Görüşme Soruları	s.4



GİRİŞ

Örgütsel sapma davranışları yöneticiler, psikologlar, sosyologlar ve akademisyenler için günümüz işletmeleri için örgüt dokusunu ve yapısını bozan kanserli bir yapıya benzetilmektedir. Örgütler her şeyden önce işine sahip çıkan görev ve sorumluluklarının farkında olan çalışanlarla varlıklarını sürdürmek isterler. Örgüt yapısına zarar veren davranışlar sergileyen çalışanlar işletmeler için ciddi bir maliyet kaybına neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılması, örgütün itibarının azalması, müşterilerin kaybedilmesi ve kuruluşların karşılaştığı yasal maliyetler, şirketlerin sapma davranışlarının sonuçlarıyla ilgili olarak karşılaştığı bazı örneklerdir. Hırsızlık, dedikodu yapma, şirket malına zarar verme, devamsızlık, sözlü taciz gibi örgütsel sapma davranışları şirketleri en fazla zarar uğratan eylem türleridir. Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalarda, çalışanların %50 ve %75'inin örgütsel sapma davranışında bulundukları saptanmıştır (Bennett ve Robinson, 2000: 350; Harris ve Ogbonna, 2002: 165; Slora, 1991: 419).Yakın zamanda yapılan çalışmalar ise çalışanların %90'ından fazlasının örgütsel sapma davranışında bulunduklarını ortaya koymaktadır (Marasi vd., 2018: 2). Karşılaşılan bu ciddi zararlar neticesinde hem bilimsel çalışma sayısı hem yöneticilerin konuya duyarlılıklarına artmasına neden olmuştur.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de turizm önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Küresel anlamda artan rekabet koşulları ile birlikte misafirler için konaklama işletmelerinin önemi de gitgide artmaktadır. Konaklama işletmeleri mimari anlamda göze hitap etmenin yanı sıra çalışanlarına da önem vermesi halinde hizmet sektöründe misafirleri için fark yaratan unsurlara ulaşabilecektir. Çalışanların örgüt kültürü, örgüt kurallarına bağlılıkları, işletmenin çıkarlarını en üst seviyede tutan davranışları yöneticiler için insan kaynakları yönetiminin uygulanma şeklinin doğru olduğuna işaret etmektedir. Emeklilik yaşının artması, toplumsal değişimin hızlanması ve dinamik bir yapıda olmasından kaynaklı insan unsuruna hep ihtiyaç duyan konaklama işletmeleri bu özelliklerinden dolayı günümüzde bünyesinde dört kuşaktan çalışan bulundurmaktadır. Kuşak teoremine göre her kuşak çalışanın farklı beklentileri, amaçları ve deneyimlerinin getirdiği karakteristik özellikleri farklıdır. Örgüt bağlamında kuşaklararası bu farklılıkları algılamak ve kavramak, kuşakların işe

bakış açılarını, değerlerini, geçmiş deneyimlerini saptamak önem kazanmaktadır. Birbirinden farklı özelliklere sahip olan kuşaklar örgüt içerisinde de kültür, değerler, kolektif çalışma ve iletişim konularında çatışma yaşamaktadırlar.

Araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışan dört kuşaktan Baby Boomer ve Z kuşağının istihdamının azlığı sebebiyle X ve Y olarak iki kuşak çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın temel amacı konaklama işletmelerinde kuşakların örgütsel sapma davranışlarının etkisini ortaya çıkarmak ve daha önce çalışılmamış bir araştırma konusu olarak yazına ve alana katkı sağlamaktır.

Araştırmanın örneklemini, İzmir ili içinde yer alan 5 ve 4 yıldızlı iki konaklama işletmesindeki çalışanlar oluşturmuştur. Veri toplama yöntemi olarak, Robinson ve Bennett (2000:350) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sapma” ölçeği kullanılarak hazırlanan anket 145 otel çalışanına uygulanmıştır. Aynı otelde çalışan X ve Y kuşağından 14 yönetici ile Temmuz-Eylül 2018 tarihleri arasında kuşak farklılıklarını yönetsel açıdan ve daha detaylı anlamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesi yöneticilerden randevu alınmış, Robinson ve Bennet’in (1995: 565) yaptığı çalışmadaki örgütsel sapma tipolojisi temel alınarak oluşturulan yarı yapılandırılmış sorular ışığında, ortalama 20-30 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde giriş ana başlığının altında araştırmanın probleminin tespiti, amacı, sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Birinci bölümde araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir. İlk olarak örgütsel sapma kavramı, sapma davranışının süreci, yaklaşımları, sapma davranışının öncülleri, ardılları konu başlıklarında alanyazın taramasına yer verilmiştir. Sapma kavramından sonra kuşaklar konusunda, kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, iş yaşamı ve örgütlerde kuşaklar arasındaki farklılıklar irdelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntem, evren ve örnekleme, hipotezler, veri toplama sürecine ve etik konusuna yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise bulguların analizine ve yorumlara yer verilmiş, son bölümde ise elde edilen bulgular ışığında araştırmanın sonuçları yer almıştır ve yazın taramasından elde edilen bilgilerle tartışma ve öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma Probleminin Tespiti

Örgütsel sapma davranışı, son yirmi yılda giderek artan düzeyde, örgütsel yapı için önemli ve ciddi endişe verici bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sapma davranışının, çok uzun bir geçmişi olduğu düşünülse de yakın geçmişte örgütsel davranış teorisyenlerinin, konunun önemini anlayamaya başlamaları ile bu konudaki araştırmaların da giderek yoğunluk kazandığı görülmektedir. Örgütler, çalışanların kötü ve uygunsuz davranışlarından doğan sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum örgütün, etkin işleyişini zarar verirken, aynı zamanda bireysel olarak çalışanları da etkilemektedir. Çalışanların etkin çalışma motivasyonu ve itibarlarını azaltan sosyal etkilerinin yanı sıra, ekonomik açıdan da örgüt için büyük kayıplara yol açmaktadır (Galperin and Burke, 2006: 331; Kılıçaslan, 2007; 1).

Örgütsel sapma davranışları gözlemlendiğinde, çalışanların, görev yapmakta oldukları örgütün çıkarlarına ters düşen çok sayıda davranış sergilediği tespit edilmektedir (Üçok ve Turgut, 2014: 168). Bu davranışlar, yalan söyleme, dedikodu yapma/yayma, iş yavaşlatma ve tembellik, hırsızlık, meslektaşlarını utandırma, misilleme, kırgınlık, anti sosyal davranışlar, vandalizm, saldırganlık, cinsel taciz, şiddet ve sabotajı kapsamaktadır (İyigün ve Çetin, 2012: 17). Yapılan araştırmalarda sapma davranışlarının örgütleri hem finansal, hem sosyal hem de psikolojik açıdan oldukça yıprattığı görülmektedir (Üçok ve Turgut, 2014: 168, Bayın ve Yeşilaydın: 2014: 96). Özdevecioğlu ve Aksoy'a (2005: 96) göre, sapma davranışları örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkilemektedir. Bireysel zararları dışında, örgütsel sapma davranışının büyük bir sorun olduğu ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkileri olan, çalışan verimliliğini azaltan durumlar olduğu dile getirilmiştir (Shahzad ve Mahmood, 2012: 581). Örgütün başarısı, sapma davranışının potansiyelini sınırlandırmaya bağlı olabilmektedir. Örgütler hayatta kalacaklarsa, bu problemin örgütler tarafından çözülmesi gerektiği açıktır. Benzer kaygıları bir araya getiren Chirasha ve Mahapa (2012: 416), örgütsel sapma davranışının her örgütün karşı karşıya kalabileceği ve örgütsel yapıya doğrudan ekonomik sonuçları olan bir olay olduğunu belirtmiştir.

Sapma davranışı, finansal, sosyal ve çalışma koşulları gibi örgütsel stresörlere bir tepki olarak ortaya çıkabilmektedir. Büyük maddi kayıplara yol açan artan bir sorundur. Örgütsel sapma davranışları çalışanların iş bırakmasına, stresle ilgili sorunlar yaşamalarına, üretkenliklerinin azalmasına, moral bozukluğu ve çalışma süresinin azalması gibi durumları artırmaktadır (Akhigbe ve Sunday, 2017: 49). Dolayısıyla bu durum, aslında yönetsel sorunun da varlığını ve yansımaları da gösterebilmektedir. Yöneticiler iş yerindeki sapma davranışını çok geç oluncaya kadar, ihmal edebilmektedirler. Yöneticilerin bu tür davranışların temel nedenlerini bilmesi ve böylece ilgili çözümler bulması önemlidir. Bu nedenle, sorunlarla mücadelede, örgütsel sapma davranışını etkileyebilecek faktörlerin belirlenmesi, kuruluşun bu faktörleri bilerek, örgütün iyileştirilmesine ve önlem almasına yardımcı olması için önemlidir. Örgütsel sapma davranışı üzerinde etkili olduğu düşünülen pek çok faktör bulunmaktadır, yazında kuşaksal farklılığın bunun nedenlerinden biri olabileceği ve çalışanların farklı nesil gruplarına ait özelliklerin örgütsel sapma davranışı ile sonuçlanabileceği öngörülmektedir.

Ülkemizde işgücünün yaş ortalaması artmaya devam ederken, konaklama sektöründe de üç hatta dört kuşağın birlikte çalışmaya başladığı görülmektedir. Günümüzde iş ortamında, dört kuşak çalışanın bir arada çalıştığı daha önceden deneyimlenmemiş olan örgütsel bir yapı mevcuttur. Nesillerin bu farklılığı, işgücüne değerli bir çeşitlilik kazandırırken, aynı zamanda karmaşıklığı da arttırması kaçınılmaz bir sonuçtur (Fenzel, 2013:1). Alanyazın örgütsel tutum, değer ve arzularındaki kuşaksal farklılıklar nedeniyle bu çalışanları farklı işe alma, ödüllendirme ve yönetme gereksinimini vurgulamaktadır. Birçoğu, bu farklılıkları tanımadaki başarısızlığın, nesiller arası örgütsel çatışma, yanlış anlama ve yanlış iletişim, kötü iş ilişkileri, çalışanların verimliliğini azaltma, çalışanların refahı, düşük yenilikçilik ve daha az örgütsel aidiyet davranışına yol açabileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla mevcut örgütsel yapıda var olan bu kuşaksal farklılıklar (Kuşak X, Kuşak Y), daha sonra örgütsel sapma davranışına yol açan sorunlardan biri olarak görülmektedir. Her nesil farklı sosyal, ekonomik, kültürel bağlamlar ve değerlerle farklı zaman dilimlerinde doğmaktadır ve iş yaparken birbiriyle çakışan değerler çatışmaya neden olabilmektedir. Bu sonucunda, nitelikler, değerler, kültür ve etikteki farklılıklar çalışanların sapma davranışlarına dâhil

olmaları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar arasında var olan bu farklılıkları görmezden gelen örgütlerde, çalışanlar sapma davranışları sergilemeye başlayacaktır. Örgütlerde meydana gelen yıkıcı ve sapma davranışlarının hızlı yükselişi, yöneticilerin bu sorun hakkında dikkatlerinin artmasına ve kuşaklara yönelik strateji geliştirmenin önemini gözler önüne sermektedir. Aynı zamanda, araştırmacıların bu konuya olan ilgileri ve de alanda yapılan çalışmaların hızla artması da konunun önemi göstermesi açısından dikkat çekicidir. Ülkemizde konaklama işletmeciliğinde bu konuda daha fazla çalışma yapılmış olması dikkat çekicidir, ancak sapma davranışlarında kuşak farklılıklarının etkisi, hangi sapma davranışlarında X ve Y kuşaklarının farklılık oluşturduğuna yönelik araştırmalar mevcut değildir ve bu sorununun tanımlanmasının önem arz ettiği düşünülmektedir. Yazındaki bu eksiklikten yola çıkılarak, araştırmada İzmir’de yer alan iki konaklama işletmesinde çalışan, X ve Y kuşağındaki bireylerin örgütsel sapma davranışları ve kuşaklar arasındaki farklılığın incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında, çalışanların kuşaksal farklılıkların örgütsel sapma davranışlarını üzerinde etkisi belirlenerek, sapma davranışını önleyici çözüm önerilerinin sunulması, konaklama işletmeciliği çalışanlarında daha verimli ve kaliteli bir çalışma hayatı yaşamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın en temel amacı, alanyazında ülkemizde çalışmamış olan hizmet sektöründe istihdam edilen X ve Y kuşağına yönelik kuşaksal farklılıkların örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını hem yönetsel hem de tüm çalışanlar bazında değerlendirilmesidir. Bu bağlamda örgüt yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışmada ayrıca sadece yöneticilerin kuşaklara yönelik deneyimleri ve performans etkisi ile örgütsel amaçların engellerinden birini oluşturan sapma davranışı ile ilişkilendirmesi hedeflenmiştir.

Araştırma amaçları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- *Kuşaksal farklılığın örgütsel sapma davranışına etkisini araştırmak,
- *Sapma davranışının, örgütsel yapıda X ve Y kuşağına göre farklılık ve benzerliklerini ortaya koymak,

*Yöneticilerin bakış açısıyla, kuşaksal farklılıkları değerlendirmek ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Yukarıda sıralanan amaçların yanı sıra, çalışmada örgütsel sapma davranışının cinsiyet, medeni durum, çalışılan bölümün niteliği, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve hizmet yılına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlarda yer almaktadır. Sözü edilen amaçlar doğrultusunda tezin, örgütsel sapma davranışında kuşaksal farklılığı değerlendirmede ilgili çalışmalara yön verici olabileceği öngörülmektedir. Ayrıca kuşaksal farklılıkların örgütsel yapıda etkisinin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi düşünülmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin, kuşaklara yönelik farkındalığın artırılması, örgütsel motivasyon ve çalışanlarının verimliliğinin artırılması konusunda gereken özeni göstermelerine de katkı sağlarken, örgütsel yapıyı ciddi şekilde olumsuz etkileyebilecek sapma davranışlarının önüne geçilmesinde de etkisi olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde hızla gelişen hizmet sektörü içinde turizm alt sektörünün de önemi artmaktadır. Turizm sektörü, ekonomik kalkınmada en önde gelen ve hızla büyüyen sektörlerden biri olarak bildirilmektedir (Avcı, 2008: 12). Gelişen ve büyüyen bu sektöre ait aynı zamanda problemler ve zorlukların belirlenmesi daha iyi hizmet sunma anlayışı çevresinde giderek önem kazandığı görülmektedir. Günümüzde yöneticilerin karşı karşıya kaldığı birçok zorluk arasında, farklı bir işgücüyle etkin bir şekilde başa çıkabilmek yer almaktadır. Bu çeşitlilik cinsiyet, din, etnik ve ırksal kökenlerle sınırlı değildir, aynı zamanda bugün örgütsel yapıda bulunan çeşitli nesiller değerleri ile de ilgilidir (Gibson vd., 2009: 5). Şu an turizm hizmet sektöründe dört kuşağın Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağının aynı ortam çalışmaya başladığı görülmektedir ve son yıllarda, yaşla ilgili değerlerdeki çeşitliliğin işyerinde nesiller arası farklılıklara yol açtığı ve bunların neden olduğu sonuçlara yönelik önemin ve bu yönelik alanyazının giderek arttığı görülmektedir.

Kuşaklara yönelik bu farklılıkların nesiller arası çatışmaya ve örgütsel sapmaya yol açabileceği anlayışının hakim olduğu görülmektedir (Gibson vd., 2009: 1). Örgütlerin istediği, çalışanların yüksek performans göstermeleri ve süreçleri,

işleyişi ve araçlara erişimi etkileyecek her türlü kasıtlı davranıştan kaçınmalarıdır (Özkan, 2017: 33). Bu nedenle, örgütsel sapma davranışı, örgütsel yapı için önemli bir sorundur. Örgütün etkin işleyişini, çalışanları ve örgütsel yapıyı etkileyen örgütsel sapma davranışının oluşumunda kuşaksal farklılığın, etkili bir faktör olup olmadığı ise günümüzde pek çok kuşağın bir arada çalıştığı örgütsel yapıda giderek artan bir önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü her kuşak kohortun, mesleki değerlerini ve inançlarını etkileyen kendine özgü deneyimleri bulunmaktadır. Bu konu, çalışanlar arasında nesillere göre davranışlarını araştırıp farklılıklarla yorumlamaya çalışan sayısız araştırmacının da dikkatini çekmektedir (Zopiatis vd., 2012: 1).

Kuşakların örgütsel yapıdaki etkisini değerlendiren araştırma sonuçlarına göre, nesiller arasındaki farklılıkların çalışma koşullarına ilişkin beklentileri, çalışma motivasyonları, işe devam durumlarında da farklılıklar ile ilgili olduğu gözlenmiştir. Örneği yapılan bir çalışmada, genç işçilerin kariyer gelişimi, istihdam edilebilirlik ve iş-aile dengesi konularında daha yüksek beklentiler gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır (Saba, 2013: 5). Eski kuşakların, işlerine yönelik genç kuşaklardan daha memnun oldukları da ayrıca belirtilmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, işverenlerine bağlılık seviyelerinde farklılıklar olabileceği, yaşlı kuşakların işlerinden ayrılma genç kuşaklardan daha az olduğu belirtilmektedir (Saba, 2013:5). Başka bir çalışmada ise, yöneticilerin dikkatlerini yeni nesil konaklama endüstrisi çalışanlarına, Y kuşağına odaklamaları gerektiği belirtilmiştir. Eski meslektaşları zihniyetlerine ve köklü örgütsel normlara uyum sağlamak istemeyen genç nesiller için, değerlerin ve farklılıkların baskılanması hem bireyi hem de örgütsel yapıyı etkileyeceği belirtilmektedir (Zopitalis vd., 2012: 2). Dolayısıyla, kuşaksal farklılıkların örgütsel yapıda etkili olduğu görülmektedir ve bu farklılıkların örgütsel sapma üzerinde direk ve dolaylı etkisinin incelenmesi bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Alanyazında bireylerin örgütsel sapma davranışlarına yönelik pek çok çalışma bulunmakla birlikte kuşaksal farklılıkların etkisine dair çok az tartışma yer almaktadır. Benzer sıkıntının Türkçe yazında hâlihazırda devam ettiğinden ve bu konu hakkında ülkemizde herhangi bir araştırma bulunmadığını belirtmek mümkündür. Örgütsel sapmaya yönelik yapılan Türkçe alanyazın taramasında, örgütsel sapma ve sonuçlarına geniş yer verildiği halde kuşaklara özgü sapma

davranışları ve özellikle de yönetsel bakış açısını yansıtarak incelenmediği gözlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel normlara uygun hareket edilmesi arzu edilen bir davranış olup, bunun tersi olan sapma davranışının ilişkili olduğu değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmaların örgütsel tedbir geliştirmeye katkıda bulunabileceği ve kuşaklara özgü stratejilerin geliştirilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu tezin birincil amacı, hizmet sektöründe istihdam edilen X ve Y kuşağına yönelik kuşaksal farklılıkların örgütsel sapma davranışları üzerinde etkili olup olmadığını değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda, araştırmanın nesiller arasındaki örgütsel sapma davranışlarındaki farklılıklara yönelik hali hazırda sınırlı olan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. İkincil amaçsa, yönetsel açıdan ortaya konan kuşaklara yönelik sapma davranışlarının belirlenmesi ve kuşaksal farklılıkların yansıtılmasıdır. Bu açıdan, işletme yöneticilerinde bu konuda farkındalık oluşturacağı ve kuşaksal farklılıkların örgütsel yapıda sapma davranışları üzerinde olumlu olumsuz etkilerinin yönetsel bakış açısıyla da ortaya koyacağı düşünülmektedir. Ele alınan diğer değişkenlerle birlikte düşünüldüğünde, yazında bu modelde bir çalışmaya henüz rastlanmamış olması nedeniyle çalışmanın, özgün bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırmada, gelecekteki araştırmalarda ele alınması gereken bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma küçük bir örneklem büyüklüğünü içermiştir ve aynı otelin iki kurumunda çalışan katılımcılarla sınırlandırılmıştır. Bu ölçüde, bu çalışma, tüm otel çalışanlarını ve tüm nüfusunu temsil etmediği vurgulanmalıdır. Bu nedenle, örneklenen deneklerin ve çalışma yönteminin doğasının getirdiği sınırlamalar nedeniyle, bu çalışmanın bulgularından, herhangi bir genelleme yapılmaksızın dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır.

Gelecekteki araştırmalar sapma davranışları ile kuşak arasındaki ilişkinin belirli nedenlerini, diğer nedensel değişkenlerle ilişkisini, farklı popülasyonlarla ve hem kültürel hem de toplumdaki örgütsel değişkenler ile çalışan davranışı arasındaki bağlantının anlaşılmasını artırmak için örgütsel iklimin değerlendirilmesini de dikkate alacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir. Bu çalışmanın diğer bir önemli

kısıtlılığı, yalnızca belli sapma davranışını dikkate alınmasıdır ve dolayısıyla daha fazla sapma davranışı gelecekteki araştırmalarda ele alınabilir. Ayrıca nitel görüşmelerde sadece yöneticilerin değerlendirilmesinin yanı sıra çalışanlarında nitel görüşme yöntemiyle değerlendirilmesinin ilerdeki çalışmalar için önemli olabileceği düşünülmektedir.

Anket formu kişisel değerlendirme anketi olduğundan, bazı kişilerin gerçek davranışlarını gizleme olasılıklarının olması ve bu nedenle sapma davranışına yönelik bildirimlerin daha düşük olması muhtemeldir. Ayrıca, cevap verenlerin cevaplarının, etik olarak verilen kararların gerçek bir yansıması olduğuna dair bir güvence yoktur, çünkü katılımcıların bazıları sosyal olarak istenen cevapları sunmuş olabilir. Özellikle çalışanlardan bazıları, yöneticilerden korktukları için tarafsız görüşlerini bildirmekte yetersiz kalmış olabileceği düşünülmektedir. Bu yönüyle de, çalışmanın bulgularına dikkatle bakılmalı ve genelleştirilmemelidir. Ayrıca, anketleri, görüşmeleri, doğrudan gözlem ve deneyimsel metotları içeren karma yöntem araştırmaları kullanılarak, kuşaklar ile örgütsel sapma davranışı ve bireysel çalışan davranışı arasındaki bağın daha fazla doğrulanmasına ihtiyaç vardır.

Bölümlerin Planı

Araştırmanın giriş bölümünden sonra araştırma probleminin tespiti, araştırmanın amacı, önemi araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, örgütsel sapma davranışı kavramı, örgütsel sapma davranışlarının alt boyutları ve örgütsel sapma davranışlarıyla ilgili yaklaşımlarla sapma davranışını etkileyen faktörler ve hem çalışanlar hem de örgütler açısından ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durulmuştur. Aynı zaman kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, örgütsel yapıda kuşak farklılıkları, kuşak ve örgütsel sapma davranışlarını inceleyen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın yöntem kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın tipi, yapıldığı yer, örneklem grubu, ölçüm araçları, etik ve uygulanan istatistiksel analiz konusunda bilgiler verilmiştir. Araştırmanın metodunda nicel ve nitel veri toplama aşamaları tanımlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma bulguları tüm otel çalışanların değerlendirmesini içeren nicel anket verilerinin analizini

oluşturan birinci blmnden ve sadece yöneticilerinin kuşaksal farklılıklara yönelik deneyim ve görüşlerini paylaştığı nitel araştırma bulgularını içeren ikinci blmnden oluşmaktadır.

Dördüncü son bölümde ise, çalışmaya yönelik elde edilen sonuçların alan yazındaki çalışmalarla birlikte değerlendirildiği tartışma bölümü ve elde edilen sonuçlar ile diğer araştırmacılar, örgütsel yöneticiler, çalışanlar ve ilerdeki araştırmalara ışık tutacağı düşünülen öneriler bölümü bu kısımda yer almıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI

Örgütsel sapma davranışı (ÖSD), çalışanların örgütteki davranışını ve organizasyonun sağlığını etkileyen en önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir ve her kurum için kilit bir sorun olarak kabul edilmektedir (Baharom vd., 2017: 1). Sapma kavramı, genel olarak kabul görmüş inanç, tutum ve davranışların geleneksel standartlardan farklılık göstermesi olarak nitelendirilmektedir ve sapma kavramı çoğunlukla olumsuz olarak algılanmaktadır (Lucas ve Friedrich, 2005:16). Griffin ve Lopez (2005: 988) çalışan tüm bireylerin, küçük ve büyük sapma olarak kategorize edilen bu yıkıcı davranışı sergileme potansiyeline sahip olduklarını belirtmiştir. Örgütsel sapma davranışı ise Robinson ve Bennett (1995: 555) göre, *“önemli örgütsel normlara aykırı olan ve bir örgütün ve / veya üyelerinin refahı için bir tehdit olarak kabul edilen çalışan tarafından yürütülen gönüllü bir davranış”* olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennet, 1995: 555). “Sapma davranışı” terimine, farklı araştırmacılarının tarafından farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, *“misilleme ve disfonksiyonel davranış”*, *“örgütsel yanlış davranış”*, *“verimsiz işyeri davranışı”*, *“üretkenlik karşıtı davranış”*, bazıları ise *“anti sosyal davranış”* olarak tanımlamış ve hemen hemen her örgütsel yapıda bu davranışların yaygın olduğu tespit edilmiştir (Akipbe ve Sunday, 2017: 48, Baharom vd., 2017: 1).

Örgütsel sapma davranışı, iş ve örgüt psikologları tarafından son yirmi yılda dikkatleri üzerine çeken bir konu olmuştur (Muafi, 2011: 6). Örgütsel sapma, işletmeler için önemli derecede problem oluşturan ve çalışanların etkilerini azaltan ve örgütsel performanslarına büyük ölçüde zarar veren davranışlardır (Shahzad ve Mahmood, 2012: 580). Kişisel saldırganlık, hırsızlık ve sabotaj davranışı gibi sapma davranışları, örgütlerde ciddi sıkıntılara yol açan problemlerdir (Appelbaum vd., 2007: 18).

Örgütsel sapma davranışları hem ekonomik hem de sosyal maliyetlere neden olmaktadır. Sapma davranışları örgütler, çalışanlar ve müşteriler için yaygın ve aynı

zamanda ekonomik anlamda büyük zararlar vermektedir (Marasi vd., 2018: 2). Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalarda, %50 ve %75 oranında çalışanın örgütsel sapma davranışında bulundukları belirtilmiştir (Bennett ve Robinson, 2000: 349; Harris ve Ogbonna, 2002: 164). Yakın zamanda yapılan bir çalışmada ise, çalışanların %90'ından fazlasının örgütsel sapma davranışında bulundukları saptanmıştır (Marasi vd., 2018: 23).

Kroll's şirketinin 2014 yılında hazırladığı küresel sahtekârlık raporunda: Amerika ve Afrika'nın ardından Asya ülkelerinin 20 milyar dolar tutarında yüksek bir kayıp oranına sahip olduğu belirtilmektedir. Raporlarda incelenen davaların çoğu, sapma davranışını ölçmek için kullanılabilecek konular olan fiziksel varlıkların çalınması, varlıkların suistimal edilmesi ve mali tablo dolandırıcılığını kapsamaktadır (Narayanan ve Murphy, 2017: 2). Kanada'da, Kanada Konferans Kurulu tarafından yapılan bir çalışmada ekonominin işyeri devamsızlığı yüzünden 1.6 milyar dolar zarara uğradığını bildirilmiştir.¹ Avustralya, işverenlerin zorbalık ve hırsızlığa karşı yıllık tahmini 6 ila 13 milyar Avustralya doları tutarında zarara uğradıklarını bildirmiştir (Chappell ve Di Martino, 2006: 4). 2014-2015 yıllarında Avustralya Hükümeti'nin sunduğu işerinde zorbalık ve taciz raporunda verilerin 2011-2012 yıllarına oranla %7 oranında arttığı belirtilmiştir (Potter vd., 2016: 7). Örgütsel sapmanın sonuçlarının yönelik yapılan başka bir araştırmada, ülke genelinde örgütsel sapma davranışına milyarlarca dolar harcandığını ve örgüte yöneltildiğinde çok pahalı olan sapma davranışlarının olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanların beklentilerinin karşılandığını görmek için ellerinden geleni yapmaya çalıştıklarından emin olmalıdır. Bu şekilde, çalışanların örgütün standart kurallarından, düzenlemelerinden ve normlarından sapma oranını azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceği vurgulanmıştır (Akhigbe ve Sunday, 2017: 49).

Araştırmalar göstermiştir ki ülkeler, kuruluşlar örgütsel sapmanın birçok alt boyutuyla karşılaşmakta ve bu davranışlar nedeniyle ciddi anlamda kayıplar yaşanmaktadır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ve ülkelerde okuryazarlık

¹ Linda Nguyen, "Canadian economy loses \$16.6B annually due to absenteeism: Conference board ",TheStar,23.09.2013,https://www.thestar.com/business/economy/2013/09/23/absenteeism_cost_canada_lost_166_billion_study.html.

oranın düşüklüğü, yoksulluğun fazla olmasından kaynaklı bu davranışlar çalışan tarafından daha fazla sergilenmektedir. Hırsızlık, dolandırıcılık, aşırı mola verme, yavaş çalışma, adam kayırma, sözlü taciz, zorbalık işletmelerin maliyet kaybına, verimsizliğe, işletmenin itibar kaybına yol açmaktadır (Nashir ve Bashir, 2012 :241)

Örgütsel sapma davranışı, işlevsel ve yapıcı da olabilmektedir. Yazın sapmayı örgütsel yapıya zarar verecek davranışlar olarak kavramlaştırmıştır. Bununla birlikte sapma, “normu ihlal eden davranışlar” olarak da tanımlanabilmektedir (Bord, 1976: 109). Örgütsel yapıcı sapmanın artan önemine rağmen, çok az sayıda deneysel araştırma hem yıkıcı yapıcı sapma davranışının öncüllerini ve bağıntılarını incelemiştir (Gruys,1999: 10). Çok sayıda bilim adamı tarafından çalışanların örgütte sürekli değişen değerlerini ve tutumlarını araştırmak için ek bilimsel araştırmalar yapılmasını gerektiği belirtilmiştir (Zopiatis vd., 2012: 1) ve 1980 yılından itibaren örgütsel sapma konusu akademisyenlerin oldukça dikkatini çekmiştir. Bu zamana kadar örgütsel sapmayı açıklamak için birçok olumsuz isim ve terim kullanılmıştır. Bu terimlere örnek olarak; uyumsuz davranışlar (Puffer, 1987), örgütsel suç (Hogan ve Hogan, 1989), işyeri sapkınlığı (Robinson ve Bennett, 1995), işyeri saldırganlığı (Baron ve Neuman, 1996), örgütsel saldırganlık (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996), örgütsel davranış bozukluğu (Vardi ve Wiener, 1996), antisosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997), örgütsel ahlaksızlık (Moberg, 1997), örgüte karşı misilleme davranışı (Skarlicki ve Folger, 1997), işlevsiz davranışlar (Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins, 1998), işyeri verimliliği (Sackett ve DeVore, 2001), üretim karşıtı davranışlar (Marcus, Schuler, Quell ve Hümpfner, 2002) (aktaran Gruys, 1999: 4). Gruys (1999: 6-8) tarafından inşa edilen bu çerçeve genişleterek aşağıda tablo 1’de görülen tanımları ve terimleri ortaya çıkarmıştır.

Tablo 1: Örgütsel Sapmanın Davranış Tanımına Yönelik Yapılmış Çalışmalar

Davranış tipi	Yazarlar	Davranış Tanımı
İtaatsizlik davranışı	Puffer (1987)	Görev dışı davranışlarla örgütte olumsuz etki bırakma.
Suç niteliğindeki hareket veya davranış	Hogan ve Hogan(1989)	Çalışanlara güvensizlikten kaynaklanan sendromlardır. Üretkenlik karşıtı eylemler sendromun unsurlarıdır.
Anti sosyal davranış	Giacalone ve Greenberg (1997)	Zarar getiren herhangi bir davranış ya da işyerine, örgüte veya çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışlar.
Sapkın davranış	Robinson ve Bennett (1995/1997)	Çalışanların gönüllü olarak örgüt normlarını ihlal etmesi ve bu davranışlarla kuruluşun ve örgütün refahını tehdit etmesi.
Ahlaksız davranışlar	Moberg(1997)	Çalışanların ve örgütün güvenliklerini ihlal eden davranışlardır.
Örgütsel kötü davranış	Vardi ve Wiener (1996)	Çalışan tarafından gerçekleştirilen Örgütsel ve / veya toplumsal normları ihlal eden her türlü kasıtlı eylem.
Örgütsel saldırganlık	Baron ve Neuman (1996); Folger ve Baron (1996)	Bireylerin mevcut veya önceki iş arkadaşlarına, örgütsel zarar vermeyi amaçlayan her türlü davranış biçimi.
Örgütsel zarar verme, yıkıcı davranış	O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)	Örgüte içeriden veya dışarıdan gelen, örgütsel bağlamda bir takım etmenler tarafından başlatılan zararlı veya yıkıcı davranışlar.
Örgütsel karşılık verme davranışı	Skarlicki ve Folger (1997)	Memnuniyetsiz çalışanların haksızlıklar nedeniyle şirketlerine karşı ters davranışlar sergilemesi.
Anti sosyal davranış	Giacalone ve Greenberg (1997)	Zarar getiren herhangi bir davranış ya da işyerine, örgüte veya çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışlar.

Zararlı Çalışan Davranışı	Gruys (1999)	Bir örgüt üyesi tarafından, örgütsel normları örgütün çıkarlarına aykırı şekilde ihlal eden herhangi bir kasıtlı davranıştır.
Örgüt verimliliği Karşıtı Davranışlar	Sackett ve DeVore (2001)	Bir örgüt üyesi tarafından örgüt çıkarlarına aykırı olarak yapılan herhangi bir kasıtlı davranıştır.
Karşı üretken Davranış	Marcus (2000; Marcus, Schuler, Quell, ve Hümpfner (2002)	Bir örgütün üyesi tarafından örgütün veya örgütsel yapının diğer üyelerine bir bütün olarak fayda sağlamayan ve açıkça zarar verebilecek herhangi bir davranıştır.
Üretkenlik karşıtı Davranış	Martinko, Gundlach, ve Douglas (2002)	Toplumsal ve örgütsel kural ve değerlerin dikkate alınmaması

*Kaynak: Gruys, 1999: 6-8.

Çoğu örgüt sapması çalışması, hırsızlık (Greenberg, 1990: 561) ve etik olmayan karar gibi belirli tahrip edici sapma davranışlarına (Trevino ve Youngblood, 1990: 378) odaklanmışlardır. Bu açıdan, hem yapıcı hem yıkıcı sapma davranışlarının biçimlerinin anlaşılabilmesi çok önemlidir. Araştırmacılar, konuyu tartışmak için farklı örgütsel çerçeveler kullanmışlardır. Bu amaçla, yaklaşık 20 yıl önce Robinson ve Bennett (1995: 555) tüm bu davranışları kapsayan bir tipoloji geliştirmişlerdir. Bu tipoloji araştırmacılar tarafından, organize bir biçimde bilgi sunmak ve tartışmak için kullanılmaya başlanmıştır.

1.1.1.Sapma Davranış Kavramı

Sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimleri sapma davranışıyla ilgilenmelerine karşın, yazında yapılmış teorik ve ampirik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Sosyoloji alanında yapılan araştırmaların, sapma ve suç kavramlarına ilişkin işlevsiz ve kriminal suçlarla ilgili davranışları açıklamaya odaklandığı belirtilmektedir (Bennet ve Robinson, 1997: 5).

Sapma davranışının araştırmacılar arasında yaygın kabul gören bir tanım bulunamamaktadır. Bennett ve Robinson (2000: 349) örgütsel sapmayı; “önemli örgütsel normları ihlal eden gönüllü davranışlar olarak tanımlamakta ve böylece bir

organizasyonun, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit etme” olarak nitelendirmiştir. Griffin ve Lopez (2005: 988) “kötü davranış terimini; kuruluş ve/veya kuruluş içindeki kişilere potansiyel olarak zarar verebilecek herhangi bir kasıtlı davranış olarak” tanımlanmıştır. Gruys ve Sackett (2003: 30) örgütsel sapmayı, “zarar verici çalışma davranışı” olarak tanımlamış; “bir kuruluş üyesinin, kuruluş tarafından meşru çıkarlarına aykırı olduğunu düşündüğü herhangi bir kasıtlı davranış” olarak nitelendirmiştir (Gruys ve Sackett, 2003: 30). Benzer şekilde diğer disiplinler, sapmayı genelde farklı şekillerde tanımlamaktadır. Örneğin, kriminoloji alanı sapmayı, “kanunların ihlal edildiği davranış” olarak açıklamaktadır. Buna karşın, sosyologlar ve psikologlar sapmayı; “bir sosyal grup ya da örgüt içerisinde kurulan normları ihlal eden davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Çeşitli sapma tanımları dikkate alındığında, birçok farklı türde davranış ve eylemlerin sapma davranışı türüne girdiği görülmektedir. Örneğin, cezai eylemler, madde bağımlılığı, diğer aşırı davranış türleri ve küçük kural ihlallerinin hepsi sapma kabul edilmektedir (Gruys,1999: 3).

İlgili yazın gözden geçirildiğinde, örgütsel sapma davranışları saldırganlık, hırsızlık, devamsızlık gibi tek bir davranış örneğinde ele alıp inceleyen araştırmalar olduğu gibi, bir dizi davranışı birlikte ele alıp, belirli boyutlar altında toplayarak inceleyen araştırmaların da yapıldığı vurgulanmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014: 164). Örgütsel sapma ile ilgili araştırmalar, ilk olarak tek tür davranışlar üzerinde yapılmıştır özellikle hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma gibi davranışlar tek tek ele alınmıştır. Daha sonraları, örgütsel sapmanın tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmüş ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Bu nedenle, konunun sistematik bir şekilde açıklanabilmesi için bir takım tipolojiler ve modeller geliştirildiği görülmektedir (Hollinger ve Clark, 1982: 333; Trevino, 1986: 378; Robinson ve Bennett, 1995: 556, Appelbaum vd., 2005: 588).

1.1.2. Sapma Davranış Süreci

Robinson ve Greenberg (1998: 5)'in yaptığı çalışmalarda, sapma davranış sürecini aktör, niyet, hedef, eylem ve sonuç olmak üzere beş aşamada tanımlamışlardır. Söz konusu aşamalar aşağıda yer almaktadır;

Aktör: Birçok tanımda aktörün, örgüt içinden çalışanların olduğu belirtilmektedir. Örgüt içinde olabileceği gibi örgütten ayrılmış, istifa etmiş, emekli olmuş kişilerde bu sınıfta yer almaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998:5). Fakat örgüt–motive saldırganlığı çalışmasında sadece içerde çalışanların değil yabancılar (müşteriler ve kamuya açık üyeler) tarafından yapılan sapma davranışları da aktör sürecinde yer aldığı belirtilmektedir (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996:225).

Niyet: Tanımların çoğu, davranışların kasıtlı olması gerektiğini ima etmektedir. Böylece kazara yapılan davranışlar, bilinçli olarak yapılmayan bu eylemler tanımlamanın dışında kalmaktadır (Gruys, 1999: 14). Vardi ve Wiener (1996: 161), bireyin niyetini üç kategoride tanımlamıştır; a) kendine yarar sağlama, b) örgütte bulunanlara yarar sağlama, c) hem kişilere hem örgüte zarar verme adına yapılan davranışlardır. Bununla birlikte bütün çalışmalar kasıtlı davranışla sınırlı değildir, çalışanların kasıtlı bir niyetinin olmaması fakat davranışın sonuçlarının işverene zarar vermesi durumu da sapma kapsamında ele alınmaktadır (Moberg, 1997:123). Örneğin; duyarsız, sorumsuz, işbirliğine elverişli olmayan çalışanlar kasıtlı bir niyette olmasalar da örgüte çok fazla zarar verebilmektedirler.

Hedef: Üçüncü ortak payda olarak yer alan "hedef" genellikle tüm örgütsel paydaşlar olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998:5). Davranışın hedefi örgüte yönelik ya da örgüt içerisindeki bir veya birkaç kişiye yönelik olabilmektedir. Birçok tanımlamada, hem örgüte hem de kişisel hedeflere ulaşmada yapılan davranışları içermektedir (Baron ve Neuman, 1996: 164; Giacalone ve Greenberg, 1996: 8; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996: 225). Örgüt içinde sapma davranışı gösteren birisinin ya da birilerinin hedefinde mevcut örgüt üyeleri olabilmektedir. Aynı şekilde örgüt üyeleri, örgütte faal olarak çalışmayan (emekli, istifa etmiş, ya da herhangi bir nedenden ötürü işten çıkmış) birisi/birilerinin hedefinde bulunmaktadır (O'Leary-Kelly vd., 1996: 230).

Eylem: Sapma davranışının fiili olarak gerçekleştiği aşamadır. Eylem sapma davranışının gerçekleştirme sürecini ve durumunu açıklamaktadır. Baron ve Neuman (1996: 164) tarafından tanımlanan taksonomi işlenen davranışın niteliğine ilişkin sapma davranışları sınıflandırılmaktadır. Neuman ve Baron (1997: 37)'a göre sapma davranışında eylemler doğrudan-dolaylı, fiziksel ya da sözel ve aktif ya da pasif şeklinde üç farklı yoldan gerçekleşebilmektedir (Neuman ve Baron, 1997: 37).

Doğrudan eylemler, aktörün zarar vermeye niyetli olduğu hedefe yönelik eylemler olarak tanımlarken, dolaylı eylemler, eylemin orijinal hedefe zarar verme niyetiyle hedefin dışındaki başka bir hedefe yönlendirildiği eylemler olarak belirtilmektedir (Kılıçaslan, 2007: 10). Yani doğrudan eylem, birey ile hedef arasında aracılar olmaksızın hedefe yönelik davranışlar olarak değerlendirilirken, dolaylı eylemde hedef ile birlikte ikincil unsurların da kapsam içinde varlığı söz konusudur (Demir, 2009: 50). Örneğin, bir iş arkadaşına öfkeli şekilde yapılan sözlü taciz, doğrudan bir eylem olarak düşünülebilir. Ancak eylemin sabote edileceği (iş yerinin hedefi), bu iş arkadaşının meslektaşına zarar vermek amacıyla yaptığı iş dolaylı bir eylem olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Ferguson ve Barry (2011: 80) yaptığı çalışmada, örgütsel sapmaya tanık olmanın, bu tür faaliyetler hakkında dolaylı olarak öğrenmeye yol açtığı ve bunun sonucunun, sapma davranışına olan ilgiyi artıracaklarını keşfetmişlerdir (Ferguson ve Barry, 2011: 80). Bu sonuçlar, direk ve/veya dolaylı sapmanın, örgütsel sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş arkadaşlarının bu davranışlara katılımı ile ilişkili olduğunu göstermesi otel işletmeciliği açısından son derece önemli bir bulgudur.

Sapma davranışı, örgüte ya da çalışanlara zarar verme amacı güden direk ve aktif davranışlar şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, aynı zamanda, bazı davranışların yapılmaması ya da ihmal edilmesi de örgütsel zarar vermeye yönelik pasif davranışları örneklerini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2014: 121).

Aktif eylemler, zarar vermeyi taahhüt eden eylemlerdir ve pasif eylemler faydanın kaybolmasına yönelik eylemlerdir. Örneğin, bir iş arkadaşının arabasını otoparkta çizmesi aktif bir eylemdir, fabrika koşullarında bir iş arkadaşına gerekli güvenlik önlemlerinin alınmaması pasif bir eylemdir.

Hedefe zarar verme amacı, sözlü ya da fiziksel taciz biçiminde olabilmektedir. Bir iş arkadaşına bağırma, iş arkadaşı hakkında kötü bir şekilde konuşmak sözlü eylemlerin örnekleri iken, fiziksel saldırılar ise fiziksel eylemin örnekleridir (Neuman ve Baron, 1997: 37).

Sonuç: Çeşitli tanımların farklılaştığı son kategori, sapma davranışlarının sonuçlarıdır. Tanımların çoğunda, zararlı sonuçlar doğuran veya en azından bu tür sonuçlara neden olma potansiyeline sahip davranışlar bulunmaktadır. Örneğin, anti sosyal davranış "Örgüte, çalışanlarına veya paydaşlarına zarar getiren veya zarar

veren herhangi bir davranış" olarak tanımlanmaktadır (Giacalone ve Greenberg, 1997: 7-8). Robinson ve Bennett (1995: 555, 1997: 4), yalnızca davranışın sonuçlarına odaklanmakla kalınmadığını, aynı zamanda küçük sonuçlar doğurabilecek hareketleri ayırt edilmesi ve daha ciddi sonuçlar doğurabilecek potansiyelleri olan, normları ihlal eden bu eylemlerin, örgütün ve / veya üyelerinin refahını tehdit ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bu tür sapma davranışının sonucunda, fiziksel, psikolojik ve sosyal boyutlarda hedefe zarar veren sorunlar meydana gelmektedir. Yaşamın sonlandırılması, psikiyatrik düzeyde oluşabilecek her türlü davranış sapması insan yaşamını etkilemektedir (Demir, 2009: 50). Ancak öte yandan bazı yazarlar, sapma davranışlarının işlevsel yönleri de olabileceğini iddia etmektedirler (Pan vd.,2018:2250; Lawrence ve Robinson, 2007: 379). Bazı araştırmacılar, sapma davranışlarının olumlu sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedirler. Olumlu sonuçlara sahip sapma davranışları “yapıcı sapma” olarak tanımlanırken, olumsuz sonuçlara sahip olanlar “yıkıcı sapma” olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2012: 2988, Lawrence ve Robinson, 2007: 379). Sonucu fayda vermeye yönelik yapılan sapma davranışları ise, onurlu bir amaç ve örgüte fayda sağlamak için örgütsel normlara karşıt davranışlar olarak ele alınmaktadır. Pozitif ya da yapıcı sapma davranışı olarak adlandırılan bu davranış biçimlerine örgütsel vatandaşlık davranışı ve ahlaki olmayan davranışların duyurulması gibi örgütün amaçları doğrultusunda sonucu yapıcı olan davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 86; Yalap 2016:2286).

1.1.3.Araştırmacılara Göre Örgütsel Sapma Davranış Yaklaşımları

Örgütsel sapma kavramının temelini oluşturan, kuramla ilgili yaklaşımlar bulunmakta ve aşağıda araştırmacılar bazında yer almaktadır.

1.1.3.1 Hollinger and Clark

Hollinger ve Clark (1982: 98; 1983: 401), iş yerindeki sapma davranışını iki geniş kategoride ele almıştır. Bu iki yaklaşımdan biri mülkiyet sapması diğeri ise

üretim sapmasıdır. Mülkiyet sapmasında iş yerine ait araçların izin alınmadan kendi üzerine geçirme, zarar verme gibi davranışlardır. İş yerinden para, ekipman gibi somut maddeleri çalma, indirim haklarını kötüye kullanma, daha az çalışmasına karşılık daha fazla ücret alma mülkiyet sapmasının örnekleri olarak verilebilmektedir. Üretim sapması üretimle ve örgüt içinde işle ilgili normları ihlal edilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; işe gecikme, devamsızlık, özensiz çalışma, iş sürecini yavaşlatma, iş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanma gibi davranışları kapsamaktadır (Hollinger ve Clark 1982: 98; 1983:401).

1.1.3.2. Robinson ve Bennett

Robinson ve Bennett (1995: 566), örgütsel sapmayı, örgütün norm ve kurallarını ve örgütte çalışanların iyi hallerini tehdit eden kasıtlı olarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Hollinger ve Clark'ın çalışmalarını daha geniş bir ölçekte kullanarak, örgütsel sapma tipolojisini geliştirmişlerdir (Robinson ve Bennett,1995: 566). Örgütsel sapma tipolojisi iki boyutta ve dört türde ele alınmıştır. Örgüt çalışanlarına yönelik sapmayı bireyler arası sapma, direkt örgüte yönelik sapmayı da örgütsel sapma olarak tanımlamışlardır. Sapma davranışları kendi içinde önemli ve az önemli olarak da iki ye ayrılmaktadır. Bu boyutlara ait dört sapma biçimi üretim sapması, mülkiyet ekipman sapması, politik sapma ve kişisel çatışma olarak belirtilmekte ve aşağıda Şekil 1 üzerinde görülmektedir.

Şekil 1: Örgütsel Sapma Davranışı Çeşitleri

ÖRGÜTE YÖNELİK	
ÜRETİM SAPMASI	MÜLKİYET/EKİPMAN SAPMASI
İşten erken ayrılma	Ekipmanları sabote etme
Fazla mola verme	Rüşvet alma
Kasıtlı olarak yavaş çalışma	Çalışılan saatler hakkında yalan söyleme
Kaynakları israf etme	Örgütten hırsızlık yapma
AZ ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ

POLİTİK SAPMA

Kayıрма

Çalışma arkadaşları hakkında
dedikodu yapma

Çalışma arkadaşlarını suçlama

Yararsız rekabet

KİŞİSEL ÇATIŞMA

Cinsel taciz

Çalışma arkadaşlarından hırsızlık
yapma

Çalışma arkadaşlarını tehlikeye
atma

Sözlü taciz

BİREYLERARASI

Kaynak: Robinson ve Bennett (1995: 565)

Üretim Sapması: Gerçekleşmesi gereken standardı, asgari kalite ve miktarı belli olan işlerin, yasaklanmış davranışlarla ihlal etmek olarak tasvir edilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995: 565). İşten erken ayrılma, çalışırken fazla mola verme, kasıtlı olarak işi yavaşlatma, kaynakları israf etme, iş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanma ve sağlık durumu iyi olduğu halde hastalık izni alma gibi davranışlar üretim sapmasına verilen örneklerdir ve düşük önem düzeyine sahiptirler.

Mülkiyet Sapması: Çalışanların iş yeri maddi varlıklarına yetkisiz şekilde zimmetine geçirme ve bu ekipmanlarına zarar verme olarak tanımlanmıştır (Robinson ve Bennett, 1995:565). Ekipmanları sabote etme, rüşvet alma, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme, örgütte hırsızlık yapma, şirketin gizli bilgilerini ifşa etme, kasıtlı hata yapma, şirket harcamalarını kötüye kullanma gibi davranışlar mülkiyet sapması örneklerindendir. Ekipmanların değiştirilmesi gerektiğinden, bu eylemlerin bir kısmı örgüt için doğrudan masraflara etki etmektedir, o yüzden önem düzeyi yüksektir. Ayrıca ekipman değiştirilene kadar çalışma yapılamaz bu nedenle verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Everton vd., 2007: 119).

Politik Sapma: Sosyal etkileşimde bulunan bireyleri kişisel veya politik olarak dezavantajlı duruma düşürmek politik sapma olarak tanımlanmaktadır. Adam kayırma, çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapma, çalışma arkadaşlarını suçlama ve yararsız rekabet politik sapma davranışlarına verilen örneklerdir ve örgüt açısından düşük önem arz etmektedir (Robinson ve Bennett 1995: 566).

Kişisel Sapma: Kişisel sapma diğer çalışanlara karşı agresif ve düşmanca yapılan davranışları içermektedir. İş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen şiddet her yerde ortaya çıkabilmektedir. Hiçbir endüstri, örgüt ve çalışanlar tarafından bu davranışın oluşumu engellenemez. Cinsel tacizde ve sözlü istismarda bulunma, çalışma arkadaşlarına yönelik hırsızlık eyleminde bulunma ve çalışma arkadaşlarını tehlikeli durumlara atma gibi davranışları kapsamaktadır ve örgüt açısından yüksek önem arz etmektedir (Robinson ve Bennett 1995: 566).

1.1.3.3 Gruys ve Sackett

Gruys ve Sackett (2003: 30) **Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Yaklaşımındaki** zararlı örgütsel davranış, *“örgüt üyeleri tarafından örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan kasıtlı davranışlar”* olarak tanımlamışlardır. Gruys (1999: 2) çalışan davranışlarında sapma boyutluluk modelini geliştirerek örgütsel sapma yazınına katkıda bulunmuştur. Çok boyutlu ölçekleme kullanan Gruys (1999: 36), sapma davranışlarının iki boyutta çeşitlilik gösterdiğini savunmuştur: kişisel ve kişilik dışı boyut ve göreve ilişkin veya görevle ilgili olmayan bir boyut olarak tanımlamıştır. Gruys ve Sackett (2003: 30), verimsiz çalışma davranışlarının analizinde, bu tür davranışların iki boyut altında kategorize edilebileceğini de bulmuştur: görevin önemi ve kişiler arası-örgütsel boyut. Birinci boyut, kategorilerin bireylere veya örgüte yönelik davranışları içerip içermediğini yansıtan, kişilerarası-organizasyonel bir boyuttur (Gruys ve Sackett, 2003: 40). Bu boyut Robinson ve Bennett'in (1995: 565) kişilerarası-örgüt boyutuyla paralel göstermektedir. İkinci boyut, görevle ilişki düzeyini yansıtmaktadır yani işte yürütülen görevlerle ilgili davranışları kapsamaktadır. Bu boyutun bir kısmı, iş görevlerini yerine getirme ile doğrudan ilgili davranışları içeren zamanın ve kaynakların yanlış kullanımı ve kötü iş kalitesi kategorilerini içermektedir. Bu boyutun diğer kısmında, uygunsuz fiziksel eylemler, uygunsuz sözlü eylemler, hırsızlık ve ilişkili davranışlar ve mülkiyet sapması gibi iş göreviyle ilgili olmayan davranışları içermektedir (Gruys ve Sackett, 2003: 40).

Gruys (1999: 54), örgütsel sapma davranış kategorilerini on bir grupta incelemiştir;

- Hırsızlık ve ilgili davranışlar (örgüte veya çalışma arkadaşlarına ait nakit para çalmak, örgüt ekipmanlarını özel işler için kullanmak),
- Eşya tahribatı (örgüte, çalışma arkadaşlarına ya da müşteriye ait olan eşyaya zarar vermek, üretimi sabote etmek),
- Bilginin kötüye kullanılması (örgüte ait gizli bilgileri yabancı kişi ya da örgütlerle paylaşmak, kasıtlı olarak yetkili kişilere gerekli bilgileri vermemek),
- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (çalışma saatlerinde özel işlere vakit ayırmak, çalışma zaman çizelgesini değiştirmek, iş zamanını boşa harcamak),
- Güvenli olmayan davranış (güvenlik prosedürlerine uymamak, güvenlik prosedürlerini öğrenmemek),
- İşe devamsızlık (mazeretsiz işe gelmemek ya da geç kalmak, hastalık iznini kötüye kullanmak),
- Düşük iş kalitesi (kasıtlı olarak belirlenen iş planına uymamak, zayıf çalışmak ya da işi hatalı veya kötü yapmak),
- Alkol kullanımı (işe alkollü gelmek, işyerinde alkol tüketmek),
- Uyuşturucu kullanımı (iş yerinde uyuşturucu bulundurulmak, kullanımını ya da satışını yapmak),
- Uygun olmayan sözlü eylemler (müşterilerle tartışmak sözlü olarak iş arkadaşlarını taciz etmek),
- Uygun olmayan fiziksel eylemler (çalışma arkadaşlarına, müşterilere ya da yöneticilere uygun olmayan fiziksel eylem ve tacizlerde bulunmak).

1.1.3.4. Vardi ve Wiener

Vardi ve Wiener (1996: 151), **Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımında** “her örgütün kendine has özelliklere sahip olduğunu ve her birinin, bireyin işle ilgili yanlış davranışa girme eğilimini etkileyen belirgin bağlamsal özelliklere sahip olduğunu” ileri sürmüştür. Vardi ve Wiener (1996: 152)’a göre çalışanın sapma eğilimlerini belirleyen örgütteki temel unsur toplumsal şartlar olarak belirtilmiştir. Örgütsel Kötü Davranış, “örgüt üyeleri tarafından örgütsel ve/veya toplumsal normları ihlal eden herhangi bir kasıt eylemi” olarak tanımlamışlardır (Vardi ve Wiener, 1996: 151). Örgütsel kötü davranışın mevcut anlayışı, örgüt üyelerinin

Kişisel Çıkar (OMB Type S): Bu yanlış davranışlar çoğunlukla örgüt içindendir ve genellikle çalışanları ve örgütü olumsuz etkiler. Bu nedenle, bu tür davranışlar üç alt hedef kategorisine ayrılmıştır: işin kendisi (ör., verileri bozma); örgütün malı, kaynakları, sembolleri veya düzenlemeleri (ör. Üretim sırlarını çalmak ve satmak) ve diğer üyeler (örneğin, akranlarını taciz etme). Bunun dışında çalışanın örgüte fayda sağladığı (ör., müşterileri ile aşırı ilgilenme) bir davranış olarak görülse de, aslında kişiye fayda sağlamaya yönelik bir davranıştır (ör. Promosyon kazanma gibi) (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

Örgütsel çıkar (OMD Type O): Bir bütün olarak ele alınan örgütün, değerlerine karşı çıkar sağlamayı amaçlanmaktadır. Bu yanlış davranışlar çoğunlukla (Örneğin, örgüt için bir sözleşme yapma şansını artırmak için sahte evrak düzenlemek) dışsal niteliktedir, genellikle diğer örgütler, sosyal kurumlar, kamu kurumları ya da müşteriler gibi dışarıdaki mağdurlara yöneltilir. Bu davranış biçiminin altında yatan niyet, öncelikle örgütten fayda sağlamak değil, kendi kendine hizmet veriyorsa (mesela, mesleki düşünceler için) örgütsel çıkar olarak sınıflandırılmamalıdır. Daha çok kişisel çıkar grubuna girmektedir (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

Örgüte Zarar Verme (OMB Type D): Öncelikle zarar vermek ve yıkıcı olmak isteyen yanlış davranışları içermektedir. Bu davranışların hedefleri hem iç hem de dış kaynaklı olabilir. Kişisel ve örgütsel çıkarlar yanlış davranışlarının altında yatan niyetler bireyin veya örgütün yararına olmakla birlikte, örgüte zarar vermenin arkasındaki niyet, başkalarına veya örgüte zarar vermektir. Bu tip kötü davranışlar; (örgütün sahip olduğu mallara sabotaj), bir çalışanın kendi isteği ile (intikam almak ya da kötü davranışa karşılık vermek) ya da önemli diğerleri adına yürüttüğü davranışlardır (örgütün beklentileri çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlere müdahale etmek). Bununla birlikte, altta yatan niyet küçük olsun ya da olmasın, birtakım hasarlara neden olmak olmaktadır (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

1.1.3.5. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew

İşyeri saldırganlığına biraz farklı bir yaklaşım olan **Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı**, O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996: 225) tarafından geliştirilmiştir. Bandura (1978) çalışmasından yola çıkarak kullanılan

örgütsel zarar verme/yıkıcı saldırganlık davranışları, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından ve bazı örgütsel faktörlerle açığa çıkan, örgütsel hedefleri yıkmaya ya da zarar vermeye yönelik gerçekleştirilen girişimleri örgütsel zarar verme ve saldırganlık olarak tanımlamışlardır. Yani, saldırganlık bir örgütte bir bireyin belirli bir davranış veya tüm davranışların sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bu saldırganlık davranışı, adaletsizlik ve aşırı stres faktörü gibi örgütteki uyaranların sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Griffin ve Lopez, 2005: 991).

O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) örgüt temelli saldırganlığın bir sonucu olarak ortaya çıkan bir kişi veya örgütü önemli derece olumsuz etkileyen şiddetin bu yapıyı farklılaştırmaya çalışan eylemler olduğunu bildirmişlerdir. Sonuç olarak, saldırganlığı bir davranış olarak görülmesine karşın, şiddeti de saldırganlık davranışının bir sonucu olarak gördüklerini belirtmişlerdir. İşi sonlandırılmış bir çalışan, sorumlusu olan yöneticiye (saldırganlık) saldırmaya teşebbüs ederken kendini haklı hissedebilir, saldırı girişiminin etkileri fiziksel yaralanma (şiddet) yol açabilmektedir (Griffin ve Lopez, 2005: 991).

O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) örgüt temelli saldırganlık ve şiddet davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır ve bu iki terimi aşağıdaki gibi sınıflamıştır (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229);

Örgüt Temelli Saldırganlık: Örgütsel amaçlara karşı içerden ve dışarıdan gerçekleştirilen, örgütsel faktörlerden kaynaklanan yıkıcı ve zarar verici davranışlardır (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229).

Örgüt Temelli Şiddet: Örgütsel kaynaklı saldırganlık sonucu çalışan ya da işyeri araç gerecine zarar verme davranışlarını kapsamaktadır (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229).

Örgüt kaynaklı saldırganlık ve örgüt kaynaklı şiddet her zaman eş zamanlı olarak meydana gelmemektedir. Çalışanın sergilediği saldırganlık davranışı yıkıcı ve zarar verici bir şiddet eylemine dönüşmeden engellenebilmektedir. Saldırganlık ve şiddetin azaltılmasında ortaya çıkacak zararlı davranışların engellenmesi (saldırganlığın önlenmesi gibi), negatif sonuçların azaltılması için, zararlı girişimlerin engellenmesinde iki seçenek bulunduğu belirtilmiştir (O'Leary-Kelly ve diğerleri, 1996: 229).

1.1.3.6.Warren

Warren (2003: 622) 'in **Yapıcı ve Yıkıcı Davranış Yaklaşımı** tipolojisi, gerçekleştirilen davranışla ihlal edilen norm türlerine odaklanmaktadır. Yazar, referans grup normları ve normatif standart (hipernormlar) olmak üzere iki tür norm tanımlamaktadır. Bu bağlamda, referans grup normları, sosyal grup tarafından oluşturulan normları temsil ederken, hipernormlar gibi normatif standartlar, küresel olarak tutulan normlar ve değerler üzerinde durmaktadır. Referans grup, işletme örgütü veya bir örgütün belirli bir departmanı veya bir meslek grubu olarak düşünülebilir. Referans grubu normları, bu özel referans grupların normlarıdır. Hipernormlar, belirli davranışların onaylanmasını veya hariç tutulmasını içeren tüm dünyada tutulan inanç ve değerlerdir (Warren, 2003:622-5).

Tablo 2 : Warren: Yapıcı ve Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

	<i>Uyumlu</i>	<i>Sapma</i>
<i>Uyumlu</i>	<i>Yapıcı uygunluk</i>	<i>Yıkıcı uygunluk</i>
<i>Sapma</i>	<i>Yapıcı sapma</i>	<i>Yıkıcı sapma</i>

Referans grup normları

Kaynak: Warren, 2003: 629.

Bu tipolojiye göre hem referans grup normlarından hem de normatif standartlardan sapan bir davranış yıkıcı sapma şeklinde tanımlanmaktadır. Referans grubunun normlarına uyan yapıcı davranış ancak hipernormlara uymayan davranışlar ise yıkıcı bir sapma davranışı olarak görülmektedir. Öte yandan, genel toplumun normatif standartlarının normlarına uygun ancak referans grubunun normlarına aykırı davranışlara yapıcı sapma denir. Her iki norma da uyan davranışlar yapıcı davranışlar olarak nitelendirilmiştir. Bununla birlikte, her iki sınıf normundan da sapma davranışları yıkıcı sapma davranışları olarak kabul edilir (Warren, 2003: 622; Kılıçaslan, 2007: 22).

1.1.4.Örgütsel Sapma Davranış Öncülleri

Örgütsel sapma oranlarındaki artış ve işyeri maliyetlerini üzerindeki yükü dikkate alındığında, bu olumsuz yönü kontrol etmek örgütsel refah için çok önemlidir. Bu nedenle, sapma davranışıyla bağlantılı faktörleri belirlemek, bu davranışların nedenselliğini ortaya koyarak, önlenmesi konusunda yol gösterici olmakta ve olguyu kontrol altına almak için güvenilir bir çözüm oluşturmaktadır (Rogojan 2009:17; Kidwell ve Kochanowski, 2005: 138).

Örgütsel sapma davranışını etkileyen nedenler, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırmış ve tanımlamıştır.

Bennett ve Robinson (2003)'a göre, örgütsel sapma davranışını etkileyen temel öncüller üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; çalışanların işyerinde yaşamış oldukları deneyimler, çalışanların kişilik yapıları ve sosyal çevre olarak gruplandırılmaktadır. Bazı çalışmalarda ana neden olarak iki etkeni almışlardır bunlar; kişilik yapısı ve deneyimlerdir (Marasi vd., 2018: 14).

Deneyimlere tepki olarak: Şiddete eğilimli çalışanların geçmiş deneyimlerinde bu şiddeti hayvanlara, insanlara olan kinlerine ve silahlara karşı ilgilerinin olmasıyla bir bağlantısının olduğunu aktarmışlardır. Örgüt içerisinde yaşadıkları tehditler, motivasyon eksiklikleri ve denetimsizlik bu tarz hırsızlık, şiddet gibi davranışların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Rogojan, 2009: 18)

Kişilik yansıması olarak: Bazı insanların, doğası gereği, sapma davranışları sergilemeye eğilimli olduğuna inanılmaktadır. Kişilik özellikleri, karakter, duygular, düşük ahlaki standartlar, yaş ve hatta cinsiyetin bile sapma davranışı göstermede etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Limbik sistem, biyokimya, genetik, dopamin düzeyleri ve serotonin ve akıl hastalığı gibi durumların da sapma davranışı içeren davranışlara ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Griffin, 2006: 700).

Sosyal çevreye uyum olarak: Örgütsel faktörler olan etik kurallar, örgütsel adalet, değerler çalışanların sapma davranışlarında etkili olmaktadır. Örgütteki baskı ve stres, karşı normlar, algılanan haksız muamele, denetim türleri, elverişsiz kültür ve etik iklimler ve içinde faaliyet gösteren çevre örgütsel sapma için olası tetikleyicilerin bazı örnekleridir (Griffin, 2006 : 700).Örgütsel değişkenlerin örgütsel sapmaya neden olma olasılığı daha yüksektir (Bennett ve Robinson, 2003: 245).

Marcus ve Schuler (2004: 650) ise, içsel ve dışsal birçok faktörün örgütsel sapma üzerinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu faktörler bireysel ve durumsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Marcus ve Schuler (2004: 650) durumsal ve bireysel faktörleri, motivasyon ya da kontrol olarak adlandırılan iki baskın açıklayıcı mekanizmaya göre sınıflandırmıştır.

Örgütsel sapmayı etkileyen faktörler dört ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; tetikleyiciler, fırsatlar, içsel kontrol ve eğilimdir.

Tetikleyiciler: Tetikleyiciler dışsal baskılar ya da içsel eğilim dürtüleri bireyleri suça yatkın davranışlara yanıt olarak provoke edebilmektedir. Böyle bir olaya bir örnek, Greenberg'in (1990) klasik tarla deneyinde olduğu gibi geçici bir ücret indirimi sonrasında iki endüstriyel fabrikada ücret kesintileri daha yüksek hırsızlık oranlarına yol açtığı görülmüştür. Tetikleme sürecini, zararlı üretken davranış belirleyicileri olarak iş tatmini, hayal kırıklığı ve algılanan stresin etkilediği yönünde geniş bir yazın bulunmaktadır.

Fırsat (Durum Kontrolü): Fırsatlar, zararlı davranış hareketinin yol açacak eylemin harekete geçirilmesini kolaylaştıran (veya engelleyen) herhangi bir durum ya da alginın kavramsallaştırılmasıdır. Fırsatlar, algılanan normlara göre bireysel iş özerkliği ve çalışma grubunun yaptırımları, zararlı davranışlar ile mücadele için alınan örgütsel iklim ve önlemlere (politikalar, izleme cihazları, yaptırımlar), işsizlik oranı gibi makroekonomik değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Kişisel kontrol teorisi ayrıca bir yardımcı koşul olarak da fırsatı içermektedir.

İç Kontrol (Kişi Kontrolü): Bu başlık, zararlı davranışların oluşumuna karşı bir engel teşkil edebilecek tüm bireysel farklılıkları özetlemektedir. Bu başlık altına, genellikle kişilik temelli dürüstlük testlerinde yer alan vicdanlılık ve duygusal istikrarın alt bileşenleri bulunmaktadır. Güvenilirlik, motivasyon dışındaki vicdanlılık tarafındaki tutarlılığını güçlendirmektedir ve bu nedenle zararlı davranışlara karşı bir baskı oluşturmaktadır. Benzer şekilde, duygusal istikrarın bazı yönleri ve yüksek benlik saygısı ile ilişkili özellikler bilişsel yeteneklerde olduğu gibi, sapma davranışlarına karşı koruyucu faktörler olarak tanımlanmıştır.

Eğilim (Kişi-Motivasyon): Eğilimlerin son kategorisi, insanları zararlı davranışlara yönlendiren bireysel farklılıkları ifade eder. Kişilik temelli dürüstlük testlerinde ve kriminolojik teorilerde bu kategoriye ait tekrar eden bir tema, heyecan veya

sansasyon arayışında olma özelliğidir. Bu özellikler, şiddet davranışını motive ettiği düşünülen saldırganlık ve güç ihtiyacı için zıt kutuplar olarak kavramsallaştırılabilir (Marcus ve Schuler 2004: 651).

Kişisel nedenler; demografik faktörler, kişilik özellikleri ve kişisel eğilimlerden kaynaklanmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 66). Bazı insanların doğası gereği sapma davranışı eğiliminde olduğu genel kabul görmektedir. Bireyler örgütlere girdiklerinde, sapma davranışlarını yapmak için bazı potansiyel yatkınlıklarına zaten sahip olmaktadır. Bireyin yatkınlığı ne kadar büyükse, sapma davranışına girme ihtimali o kadar fazladır (Rogojan 2009:19). Bunun dışında, içsel kişiler, "büyük ölçüde kendi kontrolü altındaki" olay ve sonuçlarını olaylara ve sonuçlara bakarlar; dışsal kişiler, sonuçların ve olayların öncelikle dış güçler tarafından "şans, kader, sosyal bağlam ve diğer insanlar" olarak belirlendiğini düşünmektedirler. Dış denetim odağı negatif olarak ilişkiliyken, iç kontrol odağı etik karar verme süreci ile pozitif yönde ilişkilidir. Bu nedenle, dışsal bireylerin sapma davranışı göstermesi daha muhtemel olduğu belirtilmektedir (Rogojan 2009: 20).

Örgütsel sapma davranışının algılanan adalet, iş stresi yapan durumlar ve büyük beşli kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Düşük içsel güç ve düşmanlık davranışlarının örgütsel sapmayla, dışa dönüklük ve memnuniyetsizlik davranışlarının ise bireylerarası sapma davranışı arasında bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Çalışanların ekonomik ihtiyaçları, aile içinde yaşadıkları problemler ve örgüt içindeki adil gelir dağılımının da örgütsel sapma davranışları arasında bir bağ olduğu belirlenmiştir (İyigün 2011: 64). Kişisel davranışlardan korku, şüphe, kızgınlık ve düşmanlık gibi duyguların düzeyi ile üretkenlik karşıtı sapma davranışı göstermeleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir (Seçer ve Seçer, 2007: 147).

Salgado (2002: 118)'nın gerçekleştirdiği meta analizde, beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları olan dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık ile üretkenlik karşıtı örgüt davranışları kapsamında ele alınan; işe devamsızlık, kazalar ve sapma davranışları (hırsızlık, disiplin sorunları, kaynakları kötüye kullanma, sabotaj, örgüt kurallarına karşı gelme ve sözlü ve fiziksel saldırılar) ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada, kişilik özelliklerinden vicdanlı olmak ve uyumluluk sapma

davranışlarının oluşmasında en belirleyici iki unsur olduğu belirtilmiştir (Salgado, 2002: 121). Bunun yanı sıra, machiavellianizm ile bireyler arasındaki sapma davranışları arasında bir bağlantının var olduğu belirtilmektedir. Machiavellianizm, kişilerin kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarını manipüle etme eğilimini ifade eder. Machiavellianizmin hem kişilerarası hem de örgütsel sapma ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, paranın sevilmesi ve para motivasyonun temeli olduğunda, bireyler para kazanmak için gereken her şeyi yapma eğiliminde olabilmektedir. Dolayısıyla, para etik dışı davranmaya ve sapma davranışı göstermeye motive olabilir (Rogojan, 2009: 20).

Örgütsel sapmaya etki eden faktörler, Robinson ve Greenberg (1998) 'e göre üç ana başlıklarla gruplandırılabilir (Rogojan, 2009: 20).

- Bireysel faktörler
- Sosyal ve kişilerarası faktörler
- Örgütsel faktörler

Robinson ve Greenberg (1998: 13) örgütsel faktörleri, örgütsel sapmasına neden olan faktörlerin son grubu olarak önermektedir. Örgütsel sapma davranışları üzerinde içsel ve dışsal birçok faktör etkili olabilmektedir. Örgütsel yapı, örgüt kültürü, yönetici liderlik tarzı, ücret sistemleri, resmi politikalar ve etik kurallar sapmayı etkileyen örgütsel faktörlerdir.

Örgütlerde sapma davranışına neden olan etkenler arasında ücret politikaları, örgütte yükselme ve kariyer anlamında çalışanların memnun edilmemesi, iş tanımları görev belirsizlikleri, çalışma koşulları, örgütün yapısı, örgütsel politika ve süreçler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, yöneticilerin tutumları gibi durumlar belirtilmiştir. Sapma davranışlarına örgütlerde bu faktörlerin etkili olmasının yanı sıra, işyerinde baskı oluşturabilecek adalet algılamalarına ilişkin faktörler de etkili olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Yeşiltaş, 2012: 23). Bireylerin örgütte yaşadıkları hayal kırıklığı, adaletsiz tutumlar, tehditler, denetim eksikliği gibi durumlar yaşanan bu deneyimlere tepki olarak sapma davranışının ortaya çıktığı yönündedir (Avcı, 2008: 43). Örgütsel değişiklikler veya piyasa koşulları, algılanan işgücü piyasası koşulları, işini kaybetme korkusu gibi diğer faktörlerden dolayı iş güvensizliği, çalışanlar için güvensizlik duygusu yaratarak sapma davranışına neden olan faktörler arasında yer almaktadır (Kılıçaslan, 2007: 28).

Sosyal normların algılanışı, çalışma gruplarının ve denetçilerin etkisi, fırsat, ihtiyaç ve farklılıklar örgütsel sapma davranışına katkıda bulunan faktörlerdendir. Örgütsel sapma bir çalışanın "örgütle sosyal alışveriş" sonucunda oluşurken, kişilerarası sapma "iş arkadaşlarıyla sosyal alışveriş" in sonucudur (Rogojan 2009: 25-26).

Çalışanların maddi beklentilerinin ve gereksinimlerinin karşılanmaması, örgüt içinde yükselme ve statü kazanımlarına yönelik haklarının verilmemesi, bireylerin örgüte yönelik olumsuz davranışlar göstermesinin alta yatan nedenlerindendir. Çalışanlar açısından bu adaletsizlik kavramı, bireylerin hedeflerini gerçekleştirmede sapma davranışlarında bulunmaya yönetebilmektedir (Demir, 2009: 67).

Çalışanların örgütlerinde adalet algısı, sapma davranışının temel kaynaklarından biridir. İnsanlar, bu haksız uygulamalar, süreçler ve eylemler sebebiyle sapma davranışlarıyla bir yanıt verebilmektedirler. Haksız davranışlarla ilgili bu algılamalar kendi cevaplarını yaratabilir. Örneğin, kişilerarası tedavilerde adaletsizlik saldırganlığa yol açabilmekte ve ödemelerdeki eşitsizlikler şirketten çalmalara neden olabilmektedir.

Greenberg ve Barling (1999: 172)'in yaptığı çalışma, çalışanların iş arkadaşlarına, amirlere ve astlara yönelik saldırgan davranışlarına neden olan etkenlere odaklanmıştır. Bir iş arkadaşına yönelik saldırgan davranışın, tüketilen alkol miktarı ve saldırgan davranış öyküsü olan iki değişken arasında anlamlılık bulunurken, ancak iş yeri güvenliği, adalet, dağıtıcı adalet, işyeri gözetimi ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Ayrıca bazı normların, yasadışı örgütlerin normları veya grev yapacak bir çalışan grubunun normlarının da, sapma davranışlarını teşvik edebileceği belirtilmektedir (Kılıçaslan 2007: 26).

1.1.5. Örgütsel Sapma Davranış Ardılları

Örgütsel sapma ile ilgili yapılan çalışmalar göstermektedir ki bu tür davranışlar hem bireylere hem de şirketlere büyük oranda zararlar vermektedir ve geçmiş yıllarda yapılan çalışmaların sonuçları bunu kanıtlamaktadır.

Örgütsel sapma, işyerinde yaygın ve pahalı bir sorundur. Çalışanlar tarafından yapılan bu tür davranışlar, işverenlere büyük maliyetler getirmektedir.

Hırsızlık, sabotaj ve diğer bu tür eylemlerin doğrudan masrafları şirketler açısından yüksek olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütsel sapma davranışları nedeniyle şirketlerin kaybının her yıl 200 milyar doları aştığını göstermiş ayrıca şirketlerin başarısızlıklarında sapma davranışlarının payının %30 civarında olduğu tespit edilmiştir (Baron and Greenberg, 2003:10).

Örgütsel sapma davranışlarının sonuçları kritiktir çünkü karar verme, üretkenlik ve finansal maliyetler de dâhil olmak üzere tüm örgütsel yapı düzenini etkileyebilmektedir (Appelbaum vd., 2007: 21). Hırsızlık ve örgütsel yapıdaki içindeki diğer sapma davranışları, doğrudan maliyetleri artırdığı gibi buna ek olarak bu tür davranışlardan kaynaklanan dolaylı maliyetleri de artırmaktadır (Gruys, 1999: 91). İşyeri saptması ekonomik maliyetlerin yanı sıra sosyal maliyetleri de etkilemektedir. Bunlara, verimlilik kaybı, itibar kaybı ve hatta müşteri kaybı örnek olarak verilebilmektedir (Galperin ve Burke, 2006: 331).

Sapmayla ilgili çalışmalar araştırmacıların dikkatini çekmektedir, çünkü işverenler açısından büyük boyutlarda zararlara yol açmaktadır. Örgütsel dolandırıcılık, çalışanların şirket varlıklarını çalması, zorbalık ve taciz, intikam, çalışanın işi önemsememesi, şiddet gibi sapma davranışlarına karşı önlem alma ve var olan davranışları düzeltme gibi işveren tarafından yapılan çalışmalar büyük bir maliyet yaratmaktadır (Kidwell and Martin, 2005: 137).

Bu yüzden özellikle örgütler, pozisyonlarına göre görev ve sorumlulukları yerine getirecek ve örgüte, diğer çalışanlara veya müşterilerine herhangi bir şekilde zarar verecek eylemlerde bulunmayacak çalışanlara sahip olmak istemektedirler. Özdevecioğlu (2003: 81)'na göre örgütteki sapma davranışları; örgütsel barışı bozmakta ve bu davranışların ortaya çıkarttığı gerginliklerin içinde bulunmayanlarda da bu tür davranışların sonuçlarından etkilenmektedirler. Bu sayede örgüt, amaçlarından uzaklaşarak; hem bireysel hem de örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşmesi gözlenmektedir. Örgütsel sapma davranışları aynı zamanda bireylerde; örgütten, amaçlarından ve iş görenlerle iş birliğinden uzaklaşmalarına neden olan güçsüzlük, amaçsızlık, kuralsızlık, uzaklaşma, kendine yabancılaşma duygularının gelişmesine yol açabileceğini belirtmektedir (Sezici, 2014: 237). Aynı zamanda, örgütsel sapma davranışı, sapma davranışından etkilenen ya da zarar görenlerde psikolojik ve fiziksel sorunlar yaratmaktadır. Sapma davranışından

etkilenen ya da zarar gören çalışanların performansı düşmekte, iş tatmini ve güveni azalmaktadır (İyigün, 2012: 25). Sonuç olarak sapma davranışı, hem örgütsel yapı hem de bireysel olarak pek çok olumsuz sonuçlara yol açması nedeniyle kurumsal yapı için ciddi önem arz etmektedir.

1.2. İŞ YAŞAMINDA KUŞAKLAR

1.2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramının tarihi sürecini yazılı kaynaklar doğrultusunda ele alırsak, bu kavramın Antik Yunan'a ve hatta Eski Mısır Uygarlığına değin uzandığı gözlemlenmiştir (Joshi vd., 2011'den aktaran Öz, 2015: 3). Kuşaklar ile ilgili çalışmalar ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda elli yıldan fazla zamandır çalışılmaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 2). Kuşak Türkçe kelime anlamı olarak, *“yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu”*, ayrıca *“yaklaşık olarak 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil ve jenerasyon”* şeklinde ifade edilmektedir.²

Biyolojik tanım; bir kuşak veya nesil, anne ve baba ile çocukları arasındaki yaş ve yaşanılan zaman diliminin kültür farkını ifade etmektedir. Bu tanımda kuşak, genç insanların doğumlarından başlayıp yükseköğrenim yaşına ulaşınca kadar geçen en son zaman aralığını temsil eder. Bu da yaklaşık olarak çeyrek asırlık bir süreyi kapsamaktadır. Dolayısı ile bir kuşaktakiler, aşağı yukarı aynı zaman diliminde doğmuş ve aynı kültürel ortamda yaşamış olan insanlardır (Mücevher, 2015: 4). Bu tanım geçmişte sosyologlara iyi bilgiler sunmuş olsa da bugün tekrar üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir.

Yazında, kuşak üyeleri arasında ortak olarak paylaşılan değer ve davranışların yaş ve olgunlaşmayla birlikte değişeceğini ve gözlemlenen farkların kuşakla değil yaş ile açıklanabileceğini iddia edilmesiyle, kuşak farklılıkları konusuna gerektiği kadar önem verilmemesine yol açan etkenlerden biri olmuştur (Özer vd., 2013: 123).

²Türk Dil Kurumu, 2019, <http://sozluk.gov.tr/>.

Dolayısıyla, bu durum, kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, kuşak kavramını sosyolojik olarak ele alan çalışma sayıları ve gücü gitgide artan bir etkiye yol açmıştır (Aydın ve Başol, 2014: 2).

Bir nesil, doğumdan erken ebeveynliğe kadar, yaklaşık yirmi yıllık bir süreyi kapsamaktadır ve çocuk ve ergenlik döneminde değer gelişimi en güçlü düzeydedir. Yaklaşık yaşamların ilk yirmi yılı boyunca paylaşılan deneyimlerin, nesillerin kendine özgü karakterini oluşturmaktadır (Fenzel, 2013; 12). Howe ve Strauss (2000: 4), her neslin “akran bir kişiliğe” sahip olduğunu vurgulamış, bireylerin, kendilerini kolektif bir zihin setine katkıda bulunan “tarihteki yaş yerini” paylaştığını belirtmiştir. Kuşaklar tarihte belirli bir yere sahip olduklarından, dünyayı onlardan önceki veya sonraki nesillerden farklı bir şekilde görme tarzına sahiptirler. Bu nedenle de, bir kuşak, bir yaş ya da belli bir dönem değildir. Kuşak aslında bireyler topluluğunun benzer deneyimler, benzer insanlarla birlikte olma, benzer yerlerde olma, benzer olaylar yaşamasıdır. Benzer değerler ve ortak özellikler bu paylaşılan deneyimlerin belirgin yan ürünleridir. Her kuşağın ortak temaları olmakla birlikte aşırı genelleme yapmaktan yani basmakalıp bir kategoriye sokmaktan kaçınılması da gerektiği vurgulanmaktadır (Haydari, 2014: 8).

Gerçek bir bütünlük oluşturabilmenin, aynı tarihsel ve sosyal zamanda ve durumda doğmaktan geçtiğini belirten Mannheim, söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade etmektedir (Daloğlu 2013: 31). Mannheim’in analizinde özellikle belirtilmesi gereken nokta, sınıf ve kuşağın zıtlığını yani toplumun yatay ve dikey bölümlerini tarihsel perspektifle birlikte ele almasıdır (Karaslan, 2014: 31). Mannheim (1952: 292), bir toplumda bir kuşağın varlığından söz edebilmek için beş unsurun oluşması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunları;

- Kültürel süreç içerisinde yeni katılımcıların ortaya çıkması,
- Bu süreçte eski katılımcıların sürekli yok olması,
Herhangi bir kuşağın üyelerinin, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmesi,
- Kültürel mirasın aktarılması için sürekli nedenlerin gerekmesi,
- Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması, şeklinde sıralamaktadır.

Mannheim (1953), “*nesli benzer bir sosyal ve tarihi atmosferde doğup büyüyen bir grup insan*” olarak tanımlarken,³ Kopperschmidt (2000: 65) ise, “*doğumlarını ve yaşamlarının kritik aşamalarında meydana gelen önemli yaşam olaylarını paylaşan bir grup olarak*” nitelendirmiştir. Büyüdükleri yıllar boyunca paylaşılan bu deneyimler, her nesle kendi yapısını da şekillendirmektedir (Strauss ve Howe, 1991: 363). Çünkü her kuşak savaşlar, suikastler, kültürel devrimler, doğal ve insan yapımı felaketler ve ekonomik değişimler dâhil olmak üzere önemli ölçüde etkileyen farklı olaylar yaşamaktadır.

Kuşaklar ait oldukları toplumdan etkilendiği kadar, düşünce ve eylemleriyle içerisinde yaşadıkları toplumlarını da etkileyerek belirli ölçüde değiştirmişlerdir. Bu değişim, kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya çıkardığı gibi değişimin bazı etkilerinin de diğer kuşaklar aracılığıyla devam ettirilmesini sağlamıştır. Sonuç olarak her kuşağın kendine özgü özellikleri, değerleri, algıları, görüşleri, bakış açıları, yargıları, tutum ve davranışları, güçlü ve zayıf tarafları bulunmaktadır (Mücevher, 2015: 5). Dolayısıyla her kuşak grubunun kendine özgü farklı özellikleri, beklentileri, yaşantıları ve koşulları bulunmaktadır (Albayrak ve Özkul, 2013: 18).

Mevcut örgütsel yapılanmaya baktığımızda, dünya tarihinde ilk defa bu kadar çok kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Artan refah düzeyi ve insanların yaşam sürelerinin artması, iş hayatında daha uzun yıllar çalışmalarına aynı zamanda geç emekli olmalarına ya da emeklilik durumunda çalışmayı sürdürmelerine yol açmıştır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel yapıda “Bebek Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı” ve “Y Kuşağı” olmak üzere 3 kuşak aktif olarak çalışmakta ve bazı örgütlerde de “Z Kuşağı” da yavaş yavaş iş yaşamına aktif olarak katılmaya başladıkları görülmektedir (Aydın ve Uçok, 2015: 5).

Twenge ve diğerlerinin (2010: 1118) belirttiği gibi, önümüzdeki yıllarda örgütler için en büyük zorluklardan biri, 75 milyondan fazla yaşlı çalışanın emekli olması ve işgücüne giren benzer sayıda genç tarafından değiştirilmesi olacaktır. Bu yeni değişimin en etkin şekilde yönetmek için, örgütün, yeni neslin çalışma değerlerini ve önceki nesillerin değerlerinden nasıl farklı olabileceklerini net bir şekilde anlamaları gerekir (Twenge vd., 2010: 1118). Ayrıca çalışma yaşamındaki bu çeşitliğin birçok kez anlaşmazlıklar, çatışmalar ve sorunlara neden olduğu hem

³ Mannheim, 1953'den Aktaran Fenzel, 2013; 12.

Çalışanlar hem de yöneticiler tarafından ileri sürülmektedir (Toruntay, 2011: 68; Becerikli, 2013: 6; Aydın ve Başol, 2014: 2).

1.2.2.Kuşakların Sınıflandırılması

Doğan her bir nesil yaşlandığında, bakış aıların toplumdun sosyal yapısı ve yönündeki değişiminden etkilediği varsayılmaktadır. Howe ve Strauss (2000), *“nesiller, ilerlemeye inanan herhangi bir toplumun tarihinin kilidini açmak için büyük bir anahtardır”* şeklinde tanımlamıştır (Howe ve Strauss 2000; 363). Dolayısıyla, uygarlık tarihine geçişle birlikte insanlık nesnel koşulların etkisinde sürekli değişime uğramış, bunun neticesinde algı ve tutum dönüşümü geçirerek kuşakları oluşturmuştur (Demirkaya vd., 2015: 188).

Kuşak; “hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup” olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2015: 41). Kuşakları salt doğdukları zaman periyotlarından yola çıkararak sınıflandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Bireylerin doğdukları süre, yaşayacakları kültürü belirlemektedir. Kültür, medya mesajları, dünya haberleri olayları, sosyal eğilimler, ekonomik gerçekler, ulusal felaketler ve başarılar, müzik, teknoloji, davranış normları, okul değerleri, ulusal ruh hali ve dünyayı görme yolları gibi çok sayıda zaman ölçümleri ile belirlenir. Bu sebeple, kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Adığzel, 2014: 170).

Kuşaklarının zaman aralıklarının ve sınırlarının tanımlanması oldukça güçtür. Bugüne kadar daha çok ABD, İngiltere ve Kanada'da nesiller arası farklılıklarla ilgili araştırmalar yapılmıştır (Cennamo ve Gardner, 2008: 892). Bir kuşağın ne zaman bittiği ve bir diğerinin ne zaman başladığıyla ilgili kesin bir bilgi yoktur. Her yazar, kuşakları kendi deneyimlerinden yola çıkararak sınıflandırmıştır (Haydari, 2014: 9). Dolayısıyla yazında, kuşakların başlangıç ve bitiş yıllarına ilişkin farklılıklar mevcut olsa dahi kuşak süresinin ortalama 20 yılı kapsadığı görülmektedir. Yıllarla ilgili çeşitli farklılıklar belirtilmesine karşın, yazında bugünün işgücünde dört kuşak bulunmaktadır: Büyük Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı/Milenyum Kuşağı ve Z kuşağı (Cogin, 2012: 2268, Costanza vd., 2012: 375). Yazında en çok

belirtilen sınıflandırma şu şekildedir: İkinci Dünya Savaşı'ndan önce doğanlar, geleneksel kuşak (1925-1944), İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğanlar ile 1960'lı yılların ortasına kadar doğanlar Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965), 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonlarında doğanlar X kuşağı (1966-1979), 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortalarında doğanlar ise Y ya da Milenyum kuşağı (1980-1995) olarak adlandırılmaktadır.⁴ Y kuşağından sonra gelen ve 1990'lı yılların ortalarından sonra dünyaya gelen bireylere ise Z kuşağı veya yeni sessiz kuşak adı verilmektedir (Gürbüz, 2015: 41). Son kuşak olan Z kuşağı (1995'den sonra doğanlar) ise iş hayatına yeni başlamışlardır ya da başlamak üzere olan kuşaktır (Gürbüz, 2015: 53).

Kuşaksal sınıflanmanın doğruluğunun da hale tartışmalı olduğu görülmektedir, bunun nedenlerinden biri de sadece kuşağa ait yaş gruplarının baz alınarak, bireyleri belli bir sınıfa ve etikete göre sınıflamanın doğru olup olmadığı ve çalışma ortamında sadece nesillere göre genellemelerinin yapılmasından kaçınılması gerektiğine yöneliktir. Örneğin: Nesiller bazen tarif edilirken, Sessiz (yani Geleneksel veya Olgun) neslin üyeleri muhafazakar ve disiplinli olarak, Bebek Patlaması kuşağı stresli ve materyalist olarak adlandırılır, X kuşağı şüpheciler ve bireyciler olarak tanımlanmaktadır ve Milenyum ya da Y kuşağı ise sosyal olarak bilinçli olduğuna inanılmaktadır, ancak oldukça sinik ve narsistik bir grup olarak etiketlenmektedir (Reeves ve Oh., 2008: 296). Dolayısıyla, her kuşak grubuna yönelik bu tarz tanımlamaların, çalışanlara yönelik önyargılı bir yaklaşıma yol açabilmesi muhtemeldir, bu nedenle örgütsel yapıda sadece kuşaklara yönelik sınıflamalar ve genelleştirmeler yapılmaması önemlidir.

Nesilleri etiketlemek için kullanılan terimlerinde standardize edilmemiştir çünkü nesiller arasındaki farklılıkları araştıran ve yazan farklı araştırmacılar ve danışmanlar belirli nesilleri etiketlemek için çeşitli farklı isimler bulmuşlardır (Reeves ve Oh., 2008: 296). Tarihçiler, sosyologlar, eğitimciler ve araştırmacılar şu anda işyerinde bulunan dört kuşaktan her biri için bir dizi ad vermiştir. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, örgütsel yapıda halen dört kuşak için kullanılmış olan terimler: Gelenekselciler, Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağı olarak tanımlanmıştır.

⁴ Cagin, 2012'den aktaran Gürbüz 2015;41.

Daha önce belirtildiği gibi, her kuşak için atanan doğum yılları, yazında ve en sık kullanılan yıl aralıklarına bağlı olarak değişebilirken, kuşaktan oluşan kesin tarihlerde evrensel bir uzlaşma yoktur. Ancak kuşak etkilerini incelemek için kuşak taksonomisine ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, Strauss ve Howe (1991:318) tarafından geliştirilen taksonomiye kullanılmıştır. Şu anda en kapsamlı olan ve on altıncı yüzyıla kadar olan nesiller tanımlamak için tarihsel verileri kullandıkları belirtilen ve aynı zamanda, hem akademik yazında hem de popüler basında en sık yer alan aralık olarak belirtildiği için bu aralık seçilmiştir (Fenzel, 2013; 128). Nesil Y: 1981-2000, Nesil X: 1961–1980 ve Baby Boomers: 1944–1960 (Howe ve Strauss, 1993:318, Howe ve Strauss, 2003: 25).

Tablo 3 : Araştırmacılara göre kuşak aralıkları;

Howe ve Strauss (2000)	Veteranlar (1925-1942)	Patlama kuşağı (1943-1960)	3.Kuşak (1961 -1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	--
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı, Patlama Yankısı, Bebek Kırılması, Y Kuşağı, Gelecek Kuşak (1981-1999)	--
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlular (1978-2000)	
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (-1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y kuşağı, Net Kuşağı, Milenyumlular (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-)
Tapscoot (1998)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)		-
Zemke ve diğ. (2000)	Gaziler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak:Reeves ve Oh,2008: 296

1.2.2.1.Sessiz Kuşak (1925 -1945)

Yaşlı yetişkin nüfusun en gençleri olan nesil, Strauss ve Howe'nin (1991: 318) “Sessiz Kuşak” olarak adlandırıldığı kuşaktır. 1925 ve 1945 yılları arasında doğarlar. Sessiz Kuşak, dikkat, kayıtsızlık, macera ve hayal gücü eksikliği ve temelde sadece "sessiz" olarak nitelendirilen kuşaktır. Bu kuşağın ilk yarısı buhran zamanında doğmuştur, bu yüzden hayırseverlik, toplumsal vicdan benlikleri fazladır (Gray ve Lane, 2008 :6)

Sessiz Kuşak 1945’ten önce doğan bireyleri kapsamaktadır (Karaaslan, 2014: 10).Bu kuşak, birçoğu emekli olsa da, iş yaşamındaki en yaşlı kuşaktır ve günümüzde 71-91 yaş aralığındadır. Gelenekselciler, sessizler, sessiz kuşak, olgunlar ve büyük kuşak olarak da bilinir (Çorum, 2012: 14).

İkinci Dünya Savaşı ve ekonomik buhranlar bu döneme damga vuran dünya çapındaki en önemli olaylardır (Toruntay, 2011: 69). Savaşın ve ekonominin zorlukları, bu neslin aile, din, iş ve hükümet hakkındaki değer ve görüşlerini derinden etkilemiştir (Clark, 2017: 380). Ancak Almanya’da, II. Dünya Savaşı’ndan kısa bir süre sonra büyümekte olan ve ilk yıllarında durgunluk ile karakterize edilen bu kuşağın, aynı dönemde ABD’de de büyüyen ve savaşın başarısından sonra iyimserlikle gelişmiş olan bireylerden farklı deneyimlere sahip olduğu unutulmamalıdır. Ne yazık ki, bu konuda nesiller farklılıklarını ve kültürel değerleri inceleyen sadece bir büyük ölçekli kültürlerarası çalışma bulunmaktadır (Cogin, 2012: 2271).

Sessiz Kuşak üyelerinin dünyaya geldiği yıllar Türkiye’de Cumhuriyet döneminin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir. Bu dönemde dünya ülkelerinin genelinde yaşanan ekonomik kriz ve İkinci Dünya Savaşı Türkiye’yi de siyasal, sosyal ve ekonomik açıdan derinden etkilemiştir (Toruntay, 2011: 69). 1945’li yılların sonuna kadar Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartları günümüze kıyasla oldukça yetersizdir (Ayhün, 2013: 93).

Büyük Buhran sonucu tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında iş ve güvenlik kavramları kuşak üyelerinin hayat mücadelesinde önemli rol oynamıştır. Çocukluk ve gençlik yıllarını yaşadıkları dönemde meydana gelen savaş ve kriz ile

geçirmiş olmaları onlarda korku ve güvensizlik duygusu yaratmıştır (Çelik, 2014: 8). İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkileriyle de kuşak üyeleri hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir (Karaaslan, 2014: 37).

Yaşadığımız çağın en yaşlı üyeleri bu kuşakta yer almaktadır (Adıgüzel, 2014: 169). Örgütsel sadakate önem veren, risk almaktan hoşlanmayan, disiplinli ve muhafazakâr olarak bilinen, işbirliği ve takım çalışmasına yatkın, mükemmeliyetçi özelliklere sahip üyelerden oluşan bu nesil, günümüzde iş dünyasının yaklaşık %5'lik kısmını oluşturmakta ve danışmanlık veya üst düzey yöneticilik gibi pozisyonlarda görev yapmaktadır (Toruntay, 2011: 69, Seçilmiş vd., 2015: 70, Çorum 2012: 14).

Savaş ve bunalım dönemlerinin zorlukları Sessiz Kuşak'a kanunun önemi de öğretmiştir. Bu nedenle kanun ve düzene daima inanırlar. Diğer kuşaklara göre doğru-yanlış, iyi-kötü konusunda daha keskin çizgilere sahiptirler (Karaaslan, 2014: 37). Ayrıca sınırlı imkânlarla yaşamak ve az miktarda yiyecek ve giyim ile yaşamayı öğrenmişlerdir. Ekonomik sıkıntıların üstesinden gelme ile birlikte gurur ve kararlılık duygusu geliştirmişlerdir ve sonuç olarak sıkı çalışma ve tutarlılık ve istikrar yaşam biçimleri haline gelmiştir (Clark, 2017: 380). Dolayısıyla, yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Akdemir, 2013: 192).

Erken yaşta evlenmiş olan bu kuşak, eğitim açısından buna paralel olarak üniversiteye eğitimine katılım oranları oldukça düşük olduğu, hatta çoğunun liseden bile mezun olamadıkları belirtilmektedir. Eğitim alan kesim çoğunluk olarak erkeklerden oluşmaktadır (Daloğlu, 2013: 18). Kadınlar kamusal alana çıkmış olsalar da, onlara verilen en önemli görevler genellikle "anne" ve "eş" rolüyle sınırlıdır (Karaaslan, 2014: 22). Sessiz Kuşak'ın üyeleri, ABD'nin en genç anne ve baba olan kuşağı olurlarken, kadınlar ile erkekler arasındaki eğitim seviyesi oldukça açılmıştır. ABD'de boşanma döneminin ebeveynleri olmuşlardır (Toruntay, 2011: 69).

Sadık ve disiplinli olarak tanımlanan bu kuşak, aynı zamanda bütünlüğe, karaktere ve fedakarlığa değer vermekte, iş ve aile hayatı arasındaki otorite ve değer sınırlarına saygı göstermek ve finansal güvenlik için çabalamaktadırlar (Clark, 2017: 380). Formaliteden, emir komuta zincirinden hoşlanırlar ve işleri geçmişte olduğu gibi yapmayı tercih ederler. Hiyerarşiye dayanan örgütsel yapıyı tercih ederler. Çalışkan, tutarlı, detaycılardır. Sadık, otoriteye saygılı, motive, grup çalışmasına ve

paylaşımıcılığa yatkın çalışanlar olarak bilinirler ve disiplinli takım çalışanı olarak tanımlanmaktadır (Çorum, 2012: 14; Daloğlu 2013: 33). İşverenlerine sadıktırlar; karşılığında aynısını beklemektedirler ve terfi artırma gibi konuların görev süresine ve kıdemine dayanması gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca, iş ahlakını dakiklik ve üretkenlik ile de ölçtükleri belirtilmektedir (Clark, 2017: 380).

Sessiz kuşaktaki bireyler endüstri devrinden bilişim devrine çok hızlı bir geçiş yaparak büyük değişim yaşamışlardır (Bezirci, 2012: 11). Dolayısıyla, teknolojiye ayak uydurmakta zorluk çekerler (Çorum, 2012: 14). Sessiz Kuşak'ın erken dönem üyelerinin hâkim medya aracı radyodur. En büyük gelişme bu kuşak için televizyon ile tanışmaları olmuştur. Cep telefonu ve bilgisayarın onlar için bir anlamı yoktur (Karaaslan, 2014: 38). Ancak tam tersi Sessiz Kuşak üyelerinin karakteristik özelliği teknolojik araçları kullanmada zorlanmasına rağmen, teknolojiye gelişimi desteklediği ve bu araçları kullanmak istekleri oldukları belirtilmektedir (Haydari, 2014: 11; Mücevver, 2015: 23).

Çalışma hayatında sayıları oldukça azalmış olan sessiz kuşak mensupları, son yıllarda değişen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik faktörlerle karşı karşıya kalmışlardır. Karşı karşıya kaldıkları gittikçe hızlanan bu değişim ve dönüşüm onları öğrenen rolüne sokmaktadır ama karakteristik özellikleri sebebiyle böyle durumlarda en az şikâyet eden, kuralları öğrenmeye çalışan bir yapıya bürünen kişiler olmuşlardır (Etlican, 2012: 4; Mücevver, 2015: 8).

1.2.2.2.Baby Boomers Kuşağı

İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yıllarında doğan bu 1 milyar bebeğe “Baby Boomers” (BB) denmektedir (Keleş, 2011: 129). Aynı zamanda, bu dönemde doğanlar, önceki sayıya göre fazladan 78 milyon bebeğin dünyaya gelmesi sonucu sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanmaktadır (Toruntay, 2011: 70). Baby Boomers 1946-1964 (Pekala, 2001), 1944-1960 (Arsenault, 2004) ve 1943-1960 (Families ve Work Institute, 2002) yılları arasından doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Lancaster ve Stillman (2009: 10) 'a göre, Baby Boomers, 1946-1964 yılları arasında doğmuş ve ABD'de doğmuş en fazla nüfustur ve seksen milyon civarındadır ve bu

durum Boomerslar arasında rekabeti kaçınılmaz kılmıştır. 1946 yılında sona eren İkinci Dünya Savaşı ve 1964 yıllarında ABD’de düşmeye başlayan doğum oranları ile Baby Boomers’ın zaman aralığı yazında genellikle 1946-1964 yılları arası olarak kabul edilmektedir (Çemberci vd., 2014: 56; Toruntay, 2011: 70). Bu neslin üyeleri, Soğuk Savaş dönemi ve Vietnam Savaşı boyunca yaşamış olsalar da, nispeten sabit bir ifade özgürlüğü, ekonomik refah ve dünya savaşlarının yokluğunda büyümüşlerdir (Clark, 2017: 380).

Baby Boomers, sık sık adlandırıldığı gibi, Amerika’da 1945’le 1960’lar arasında sürekli yüksek doğum oranlarının sonucuydu ve sonuç olarak, bu nesil yoğun bir nüfusa yol açmıştır. Bu nesil toplumun böylesine geniş bir kesimini içerdiğinden, Boomers güçlü bir nesiller varlığı oluşturmuş yani toplum üzerinde önemli bir etki yarattığı vurgulanmaktadır (Becton ve Former, 2014: 177). Tolbize (2008)’e göre bu hızlı doğum oranlarının artış nedeni, ikinci dünya savaşı sonrası azalan nüfusun daha hızlı toparlanmasını sağlama, ekonomik sıkıntılardan kaynaklanan çocuk yapmama isteğinin ters yönde ivme kazanması daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir (Tolbize 2008: 2).

1940’lı yılların başı ve 1960’lı yıllar arası dünyaya gelen Baby Boomer’lar, komünist devletlerin kurulması sebebiyle başlayan soğuk savaş ve buna bağlı olarak savaş karşıtı eylemlerin artışı, insan ve kadın haklarının artmaya başladığı bir döneme tanık olmuşlardır (Zhang ve Bonk, 2010: 78). Boomers her zaman Amerikan toplumunun “kültürel ve manevi odak noktası” olmuştur. Onlar “ruhani bir coşku” arayışı içindeydiler ve bu yolculukta uyuşturuculardan koparak dine yönelmiş kilisede aktif zaman geçiren kuşak olmuştur. Büyüdükleri toplum bu kuşağı her zaman desteklemiştir çünkü çocukken toplum “çocuk takıntılı”, gençken toplum “gençlik takıntılı” olmuştur (Strauss ve Howe, 1991: 301). Bu kuşağın Amerika Birleşik Devletleri’ndeki belirleyici olayları, ABD Başkan John F. Kennedy’nin vurulması, dünyadaki kadın hakları ve insan hakları hareketleri, Ay’a seyahat ve Vietnam Savaşı’dır. Vietnam Savaşı özellikle ABD’de Sessiz Kuşak ile Baby Boomers arasındaki en belirleyici olay olarak görülmektedir.

Baby Boomers 1950’li ve 1960’lı yıllarda gelişen şehirleşme ve artan refah düzeyi ile birlikte büyümüşdür (Toruntay, 2011: 70). Genç yetişkinler olarak, BB

öncekiler için mevcut olmayan fırsatlar yaşamışlardır ve tipik olarak, kolej dereceleri alan ilk ailelerdendir ve eğitimleri yukarı doğru hareketliliğe geçmiştir (Clark, 2017: 380). Bu nedenle bu kuşağın, pozitif ve iyimser bir ortamda büyüdükları vurgulanmaktadır (Cennamo and Gardner, 2008: 892). Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin okul ve gençlik yılları 1960'ların karakteristik kültürel gelişiminin bir parçası olmuştur. Okulda, BB işbirliği için gerekli olan akranları ile birlikte çalışma ortamında büyümüş ve sonuç olarak, bu nesil hem takım çalışması hem de ilişki kurma becerilerine sahiptir (Clark, 2017: 380).

Bu kuşak dönemin ruhundan etkilenen, tüm dünyayı değiştirebileceklerine inanan bir zamanın gençlerinden oluşmaktadır. Ancak, her ne kadar Türkiye 68'i ve onun oluşturduğu gençlik kültürü Batılı örneklerinden etkilenmiş olsa da kendine özgü nitelikleri vardır. Türkiye'de gençlik eylemlerinde siyasi olan kültürel olan göre daha ağırlık kazanmış ve bireysel özgürlük arayışı da antiemperyalizm ve bağımsızlık taleplerinin gölgesinde kalmıştır. Gençlik her ne kadar sağ ve sol olarak keskin bir şekilde kutuplaşmış olsa da her iki grubun düşünceleri devlet üzerine odaklanmıştır (Karaaslan, 2014: 42).

BB insanları, bir yanıyla bireyci, özgürlüğüne düşkün, dünyayı keşfetmeye ve sonuna kadar yaşamaya odaklanmış bir kuşaktır; diğer yanıyla ise, uyumlu, amacına odaklanan, pozitif ve yeniliklere açık ama kadın erkek ilişkilerinde kendi öz değerlerine önem veren bir kişilik sergilemektedir (Mengi, 2009: 14). Bunun nedeni ise, çocukluk dönemlerinin ekonomik gelişme ve maddi zenginlik ortamında geçmiş olması onlarda manevi arayışa yönelme eğilimi doğurmuştur. Bu nedenle, iç dünyalarına dönük ısrarlı arayış içerisindedirler. Kanıksayarak büyüdükları iyimserlik ve vaat duyguları ruhsal gelişimlerinde önemli etkiye sahip olmuştur. (Karaaslan, 2014: 41)

İş, Boomers'ların yaşamlarında özel bir yere sahiptir. Genel olarak kariyerlerinde ve güç ve otorite konumlarında iyi sabitlenmiş olan BB'lar son derece çalışkandır ve mesleki hedeflerine adanmış bireylerdir. Aslında, bu güdümlü ve adanmış neslin sloganı “çalışmak için yaşamaktır” ve işkolik terimi bu kuşak ile bütünleştirilmiştir (Clark, 2017: 380). Bebek patlaması neslinin, topluma en olumlu etkisi olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak görüldüğü belirtilmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 43). Boomers'lara basmakalıp özellikleri kendi

kaderlerinin kontrolü altında bağımsız, başarı odaklı, otoriteye saygılı, örgüte sadık ve bağlı ve işte çalışan bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Boomers'lar sıklıkla rekabetçi olarak görülür ve başarıyı maddi olarak ölçmeye meyillidirler. Boomers'ın eski nesillerden ve X kuşağına göre kendini geliştirme değerlerinde daha yüksek olduğu belirtilmekte, Boomers'ın kendine güven, sıkı çalışma ve iş merkeziliğinin genç nesillerden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Becton vd., 2014: 177).

Boomers'ların yine temel değerleri arasında, takım ruhu, kişisel tatmin, sağlık ve zindelik, kişisel gelişim, gençlik, iş ve katılım yer almaktadır (Karaslan, 2014: 41). Ayrıca, BB'ler iyimser, arkadaş canlısı ve güçlü iş ahlakı ile gurur duymaktadırlar. Önceki nesillere göre daha uzun çalışma haftaları geçirebilirler ve sürekli öğrenmenin ve büyümenin başarıya ulaştığına inanmaktadırlar (Clark, 2017: 380). Dolayısıyla, bu dönemin insanları da, bir önceki kuşak gibi çalışkandırlar, güçlü bir iş ahlakına sahiplerdir ve örgüte sadıktırlar. Üretkenlik, tanınmak, saygı görmek ve kalite onlar için önemlidir. Promosyon, prestij ve konumla motive olan bu kuşak katkılarından dolayı takdir edilmek isterler ve çalışmayı heyecan verici bir macera olarak görürler (Clark, 2017: 380).

Maddi başarı ve geleneksel değerler muhafazakâr yönetimden dolayı iş anlayışına egemen olmuştur. Bu kuşaktakiler iş yerine en bağlı kişiler olarak nitelendirilmektedir. Genellikle olumlu, kişiler arası iletişimin yakın olduğu bir iş hayatı yaşamaktadırlar. Bugün, bu üyeler iş yerlerinde yöneticilik ve danışmanlık gibi görevlerde bulunmaktadır (Daloğlu, 2013: 32). Bu kuşak iş dünyasını kendilerini ifade edebilmek, kendilerini kanıtlayabilmek adına kullanan ilk kuşak olmuştur. Bu kuşağın üyeleri kendilerini genellikle meslekleri ile ifade etmişlerdir ancak ilerleyen yaş ile birlikte bu davranışlarından uzaklaşıp ailelerine yönelmişlerdir (Çelik, 2014: 10). En yaşlı BB'ların şimdi 75-76 yaşlarında olduğunu düşünürsek, bu kuşak kariyerlerinin son döneminde veya çoğunlukla emeklilik dönemindedir (Çorum, 2012: 14).

1.2.2.3.X Kuşığı

X kuşığı, bebek patlaması kuşağından sonra doğan kişileri kapsamaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 3). X Nesli, çeşitli kaynaklarda 1965-1978 (Pekala, 2001), 1961-1980 (Arsenault, 2004) ve 1965-1979 (Families and Work Institute: 2002) yılları arasında doğan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Çemberci, 2014: 56). Bunalımlı yılların yaşandığı dünya düzeni içerisinde doğan X kuşığı “kayıp kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Çaycı, 2016: 190). Türkiye’de ise X Kuşığı ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır (Karaaslan, 2014: 45). X Kuşığı’nın geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; söz konusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır. Bu kuşak Dünya’da MTV gibi müzik kanallarından, AIDS gibi olaylardan etkilenmiş, dünya çapında bir rekabetin, bilgisayar ve video oyunlarının içinde büyümüşlerdir.

X kuşığı, genellikle bireyci, risk alabilen, kendine güvenen, girişimci, çeşitliliğe önem veren ve iş-yaşam dengesini önemseyen bir kuşak olarak tanımlanır (Gentry vd., 2011: 39). X kuşığı insanları tipik olarak olumsuz ve bireycidir (Çorum 2012: 15; Bezirci 2012: 12). Bu kuşağın temel davranış özellikleri ve değerleri arasında bireysellik, pragmatizm, olumsuzculuk ve farklı yaşam biçimlerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik yer almaktadır (Çelik, 2014: 15).

1965 ile 1980 yılları arası doğanları kapsayan X Kuşığı; mali, ailevi ve sosyal güvensizlik ve hızlı değişim, büyük çeşitlilikler ve kesin olmayan bir gelenek ortamında yetişen kuşak olarak ele alınmaktadır (Mücevher, 2015: 11).

X Kuşığı üyeleri iş olanaklarının daha çok olduğu ve işsizliğin düşük olduğu bir dönemde çalışmaya başlamıştır (Haydari, 2014: 14). X kuşağının iş yaşamında uzun süreli deneyimlere sahip oldukları, örgüte ve işveren bağlı ve kanaatkâr olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda sosyal konulara duyarlı, motivasyonları yüksek ve otoriteye karşı saygılı olarak nitelendirilmektedirler. Kadınların aktif çalışma hayatına katılmaları, buna bağlı çocuk sayısındaki azalma bu kuşaktaki kayda değer değişimlerdendir (Aydın ve Başol, 2015: 3). Baby Boomerslara göre otoriteye itaat etmezler ve işyerinde eğlenceyi işkoliklikten daha fazla tercih ederler. Bu sebepten dolayı, örgütsel yaşama saygıları daha azdır, otorite figürünü sürekli sorgularlar,

destek almaktan hoşlanırlar. Değişime çabuk ayak uydururlar (Bezirci, 2012: 11; Çorum 2012: 15).

X Kuşağı, ebeveyn gözetimi altında olmadan, ebeveynlerinin çalıştığı günlerde evde denetimsiz olarak geçirilen okul çağındaki çocuklar olduğunu da belirtilmektedir ve genellikle çalışan ebeveynlerin çocuklarıdır ve boyunlarında ev anahtarları ile büyüdüleri için çeşitli kaynaklarda “*latchkey kids*” (Ebeveynleri çalışan çocuklar) olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2017: 380; Becton vd., 2014: 177). Bu nedenle, bireysellik, şirketlere güvensiz, sadakatten yoksun, işlerini ve kişisel yaşamlarını dengelemeye odaklanmış, finansal olarak kendine güvenen ve girişimci risk almaları belirtilmektedir. Bu kuşak için yaygın olarak kabul edilen basmakalıplar, X kuşağının, daha zorlu işler, daha yüksek maaşlar veya daha iyi haklar için işvereni bırakma ihtimalinin daha yüksek olduğu, çünkü örgütsel sadakat ve bağlılığın düzenli olarak iş güvencesi ile ödüllendirilmediği bir dönemde büyüdüleri vurgulanmaktadır (Becton vd., 2014: 177). Örgüte sadık kalmak yerine işe ve birlikte çalışılan takıma sadık kalmayı tercih etmişlerdir (Karaaslan, 2014: 47). Esnek iş çizelgelerini tercih ederler (Çorum, 2012: 20). X kuşağının, daha az sadık, daha “ben” odaklı, eski nesillere göre daha erken terfi beklentisi ve çalışmayı hayatın önemli bir parçası olarak görme ihtimallerinin daha düşük olduğu vurgulanmaktadır (Becton vd., 2014: 177). Bu faktörlerden dolayı iş yaşamında sadakat kavramını yeniden tanımlamışlardır. Bu durumdan dolayı, BB Kuşağı, X Kuşağı’nın iş ahlakını kendi kuşaklarına göre daha zayıf olarak nitelendirir (Bezirci, 2012: 13). Ayrıca, X Kuşağı bireylerinin, eğitilmiş, her şeyi tecrübe etme arzusu olan, ısrarcı ve her şeyi bilmek isteyen bir yapıları vardır. Yaptıkları işlerde ve çalışmalarda gelişimlerini ve eğitim sürecini tamamlasalar bile çok değil hemen birkaç yıl içinde daha iyi fırsatlar aramaya başlarlar (Mücevher, 2015: 12). Bu nedenle, BB’lar, ömür boyu istihdam varsayımı karşılığında iş yerine bağlı kalmıştır. Daha az istihdam imkânı ve daha az refah kaynağıyla, “yaşam için iş” modeli resmi olarak bu kuşakla bitmiştir. Erken X (1960 - 1970 doğumlu) ve Geç X kuşağı ise (1971-1980 doğumlu) işgücüne girdiklerinde ömür boyu istihdam beklemedikleri belirtilmektedir. Bunun yerine, gelişmiş akademik eğitime ve uluslararası deneyim arttırma fırsatlarına katılarak değerli yetenekleri erken kazanmak için çalıştıkları görülmektedir (D’Amato, 2008: 930).

Kişisel ve profesyonel yaşamlarında özgürlük ve denge beklerler, çalışmanın başarmaya çalıştıkları yaşam kalitesinin sadece bir kısmını oluşturduğunu kabul etmektedirler (Clark, 2017: 380). İşle ilgili amaçlardansa kendi kişisel değer ve amaçları daha fazla önemlidir. İş yaşamıyla ve sosyal yaşamlarıyla denge kurmak için daha önceki kuşaklar göre daha fazla heves etmişlerdir ve çalışmışlardır (Çorum, 2012: 15). Azimli ve güçlüklerle başa çıkabilmektedirler. Cesur olmalarına karşın işi şansa bırakmak istememekte ve tedbir almayı ihmal etmemektedirler (Çelik, 2014: 11).

Kendi zamanlarını yönetmeyi, kendi sınırlarını belirlemeyi ve çalışmalarını denetlemeden tamamlamayı tercih etmektedirler (Clark, 2017: 381). Benzer şekilde, X kuşağı insanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir, 2013: 15). Çok erken yaşta finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Erken yasta yetişkin olmuşlardır, önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir (Toruntay, 2011: 73).

Bazı durumlarda, çalışma alışkanlıkları kötü ev yaşamlarına, parçalanmış ailelere ve ebeveynlikten yoksunluğa yol açmıştır. Anlamli bir aile ilişkisinin olmayışı, X kuşak üyelerini, arkadaşlarıyla ve meslektaşlarıyla bağ kurarak geleneksel olmayan aileler yaratmaya yöneltmiştir (Clark, 2017: 380). Yetiştirilmeleri göz önüne alındığında, X kuşağı üyelerinin iş ve aile hayatı arasında bir denge sağlamayı beklemesi ve para ya da unvanlar için olağanüstü uzun saatler boyunca çalışmamaları şaşırtıcı bulunmamaktadır (Clark, 2017: 381). İnsanlar daha iyi yaşamak için, daha az çocuk sahibi olmuşlardır. Paraya daha fazla odaklanmışlar ve bireycilik önem kazanmıştır (Çemberci, 2014: 60; Toruntay, 2011: 74).

X Kuşağındaki bireylerin bağımsızlık tercihlerinden dolayı, bu kuşağın öğrencilerinin uzaktan eğitimi sevdikleri gösterilmiştir. Bu kuşak için zaman çok kıymetlidir. Bu nedenle bu bireyler en kolay ve hızlı öğrenme yollarını tercih eder; gereksiz bilgilere ve boşa zaman harcamak istemedikleri belirtilmektedir (Haydari, 2014: 14).

Kitle iletişim araçlarının yaygınlık kazanması ve teknolojinin ilerlemesiyle karakterize edilen X Kuşağı, bilgisayar okuryazarı olan ilk kuşaktır. Teknolojiyle yakın ilişkilerinden dolayı iletişim için telefon, e-mail vb. araçları kullanırlar.

İletişim modeli olarak ise, dönüş alabilecekleri, iletişimin bir parçası olabilecekleri ortamları, resmi olmayan iletişim stilini ve iletişim sırasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler (Karaaslan, 2014: 46).

1.2.2.4.Y Kuşağı

Y kuşağı, çeşitli kaynaklarda farklı yaş aralıkları belirtilse de, genellikle 1982-1999 doğumlu insanları ifade etmektedir (Anderson vd., 2017: 245) ve bu yaş grubunun ortak isimleri arasında Millennials (Milenyum Kusağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), “internet kuşağı, www kuşağı, Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler), Ben nesli (Generation Me, GenMe, GenY, nGen, and iGen) gibi farklı isimlere de sahiptir (Tolbize, 2008: 13; Twenge vd.: 2010: 1117). Bu tanımlar Y kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklardan farkını belirtmek için kullanılmaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 4). İngilizce WHY kelimesinden gelen Y harfi esasen sorgulayıcı yapılarından dolayı bu kuşağı tanımlamak için kullanılmıştır (Kuru, 2014: 2; Çemberci, 2014: 61).

Ülkemizde, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y Kuşağı yaşamaktadır (Toruntay, 2011: 4). Günümüzde nüfus olarak dünyadaki en kalabalık kuşağın bu kuşak olduğu ve Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) (2018) son verilerine bakıldığında, ülke nüfusunun %39.45’i Y kuşağında yer almaktadır. Ayrıca 0-14 yaş grubu popülasyonun 25,6’sını; 15-64 yaş grubu yüzde 67,2’sini kapsamaktadır.⁵

Ülkemizin belirtilmiş olan nüfus yapısı, Avrupa’dan farklı olarak Y kuşağının nüfus içerisindeki önemli payı göz önüne alınarak, özellikle bu kuşağa yönelik var olan örgütsel gücün yansımalarının farkında olunmalıdır. Rakamsal verilere göre, bu kuşağın, istihdam gücünün %60’ını kapsayacağı tahmin edilmektedir (Akdemir vd., 2013: 17). Bu nedenle, Y kuşağının bugün iş piyasasındaki en büyük genç havuz olduğu göz önüne alındığında, bu neslin işe alımı popüler basındaki sürekli ilgi odağı olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nin önde

⁵TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2018, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30709>, 05.04.2019.

gelen kuruluşlarının çoğunda insan kaynakları departmanları için birinci öncelikleri arasındadır (Twenge vd., 2010: 1119).

Y kuşağı siyasi, ekonomik ve teknolojik alanında global değişimlerin önceki dönemlere göre çok daha hızlı olduğu bir zaman aralığı olmuştur (Zhang ve Bonk 2010: 77; Etlican, 2012: 10). Y Kuşağı insanlarını, diğer kuşak bireylerinden farklı kılan en önemli özellik, teknoloji meraklısı bir kuşak olmalarıdır. Bilgisayarları, cep telefonlarını, tabletleri ve diğer elektronik cihazları kullanarak büyüyen, teknolojik açıdan bilgili ve Internet'e son derece bağlı ilk “yüksek teknoloji” neslidir. Ek olarak, toplumun ve pazarın küreselleşmesinin değerleri üzerinde büyük bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Becton vd., 2014: 177; Clark 2017: 381).

Y Nesli de, X Nesli gibi çalışan anne babaya sahiptir. Ancak ebeveynlik yaşı yükselmiştir. X kuşağının çocuklarının aksine, Y kuşağı, kaçırma, okul şiddeti ve uyuşturucu gibi tehlikelere karşı son derece dikkatli olan koruyucu ebeveynler tarafından eşlik edilip denetlenerek büyümüşlerdir (Clark, 2017: 381). Ebeveynleri önceki kuşak ebeveynlerden çok farklı olan bu kuşak, çocuğunun iyi şartlar altında büyüebilmesi, iyi bir eğitim alması ve güvende olması konusunda çok daha aktif rollere sahip anne babalar tarafından yetiştirilmişlerdir. Bu nedenle, Y Kuşağı, önceki kuşaklara göre en sağlıklı ve ekonomik olarak en güvende olan kuşaktır. Yazında bu kuşağı yakından takip ederek büyüten ve sürekli etrafında olan ve ebeveynler ve çocuk arasındaki yakın etkileşim olması nedeniyle, ebeveynlere “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) olarak nitelendirilmişlerdir (Toruntay, 2011: 77; Clark, 2017: 381).

Üniversiteye devam eden ve tamamlayan oranı günümüze kadar olan kuşaklar arasında en yüksektir (Toruntay, 2011:78). Sosyal, iyimser, becerikli, iyi eğitilmiş, takım çalışmasına uyumlu, açık fikirli ve etkili bir kuşak olan Y kuşağı, kitle toplumu ve kişilerarası iletişim kuşağıdır. Sabırsızlık, sonuca hızlı ulaşmak ve eylemleri hızlı sonlandırma istediği negatif özellikleri arasında sayılmaktadır. İyimserlik, vatandaşlık görevi, güven, başarı, sosyallik ve çeşitlilik ise temel değerleri arasında sayılmaktadır (Olson ve Brescher, 2011: 1; Karaaslan, 2014: 48).

Y kuşağı için ortak klişeler, örgütlere güvensiz olmak, anlamlı bir çalışma isteği için güçlü bir arzuya sahip olmak, yaşam boyu öğrenmeyi yüksek öncelikli tutmak ve aileyi mutluluğun anahtarı olarak görmektir. Boomers'a benzer şekilde, Y

kuşağının başarısını ve çalışmanın anlamlılığı ile başarılarını ölçmek için güçlü bir istek duydukları düşünülmektedir. Y kuşağının boş zamanları diğer nesillerden daha fazla değerinde bulduğu ve X kuşağından daha fazla çalıştığı belirtilmektedir (Becton vd., 2014: 177). Olumsuz özellik olarak, bu kuşak aynı zamanda parayla motive edilir ve iddialı olduğu, kısa bir dikkat süresine sahip olduğu ve anında memnuniyet istekleri olduğu belirtilmektedir. Kolayca sıkılıp sabırsız olsalar da, bir amaç duygusu ve anlamlı topluluklara ait olma gereksinimlerinden dolayı motive olurlar ve soruna yeni yaklaşımlar ve çözümler denemekten ve keşfetmekten zevk alırlar (Clark, 2017: 381).

Talepkâr, kendine güveni yüksek ve girişim ruhu olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008: 5). Y kuşağı bireyleri sosyal bilinci olan, insan ilişkilerine odaklı, işbirliğine yatkın ve öğrenme isteği yüksek kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu kuşak mensupları yaptıkları işin açık ve net talimatlar içermesini, iş performans değerlendirmelerinin yüz yüze yapılmasını, iş ile ilgili fikirlerinin sorulmasını ve yönetime katılmayı istemektedirler (Çemberci, 2014: 61). Önceki kuşakla karşılaştırıldığında, Y kuşağı üyeleri kişisel yaşamları ile iş arasında bir denge kurmaya çalıştıklarından daha sosyal ve kendinden emin olma eğilimindedir (Clark, 2017: 382). Genellikle, bu kuşak işverenlerden övgü ve destek, geçerlilik ve aidiyet duygusu hissetmeyi beklemektedirler (Clark, 2017: 382). Bu kuşak için aynı zamanda, iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemlidir (Etlican, 2012: 6).

Bu neslin teknolojik beceriler açısından daha kolay adapte oldukları ve mentörlük ve eğitim gibi işin içsel yönlerine değer verdikleri görülmektedir. İşyerinin eğlenceli olması, kendini geliştirebilecekleri işte birlikte yeni yetenekler keşfetme şansı bulacakları, iş tasarımlarının fazla olduğu ve mesai saatlerinin esnek olduğu iş ortamları, bu kuşağın işte aradığı en önemli nitelikler arasındadır (Cennamo ve Gardner, 2008: 904).

Business Week, Fortune ve Wall Street Journal gibi yaygın olarak kullanılan popüler yayınlarda, Y kuşağının çalışma değerlerine uyum sağlamak için örgütsel uygulamaların örgütler tarafından nasıl değiştirildiğinin önemi vurgulanmaktadır. Bu amaçla, önde gelen şirketler iş-yaşam dengesi, rahatlama ve eğlence aktivitelerine

odaklanan olanakları, iş yaşamına ekledikleri belirtilmektedir (Twenge vd., 2010: 1118). Bu kuşak, X kuşağında var olan iş ve özel hayat dengesini oluşturabilmek için çalışma saatlerinin daha esnek olmasını arzu eder (Bezirci, 2012: 15).

Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemlidir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilmesi, çalışma yaşamında Y kuşağı için bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011:138). Ayrıca Y Kuşağı mensuplarının, diğer kuşak üyelerine göre daha girişken, X Kuşağı üyelerine göre daha merhametli, BB Kuşağı üyelerine göre ise daha iddialı ve kariyer odaklı bireyler oldukları saptanmıştır (Mücevher, 2015: 14). Önceki kuşakların aksine saygı kavramı bu kuşak için büyük ölçüde değişmiştir. Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca çalıştıkları işi değiştirebilirler (Akdemir, vd., 2013: 18). İstihdam hareketliliği üzerine yapılan uzun dönemli bir çalışmada, işgücü piyasasındaki ilk 10 yıl boyunca, genç bireylerin üç veya dört kez kariyer değiştirdiğini bulunmuştur (Cogin, 2012: 2268).

Y Kuşağı üyeleri hissettiklerini, düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilir, daha rahat yardım isteyebilir. Sabırsız oldukları için birçok şeyi “hemen şimdi” olmasını beklemektedirler. Hızlı ve kısa zamanda sonuç almaya odaklandıkları için zaman yönetiminde sorun yaşayabilirler. Y Kuşağı çalışanıyla öncelikleri önceden belirlemek, onların sistemi anlamalarını kolaylaştıracaktır (Haydari, 2014:17). Y kuşağının farklı olduğu algısını destekleyen, Twenge vd., (2010: 1118) tarafından yapılan son bir incelemede, nesillere göre tutumlar ve değerlerin değiştiği vurgulanmaktadır. İş yaşamındaki değişikliklerin Baby Boomers'tan Y nesiline kadar oldukça farklılıklar gösterdiğini, değişim örnekleri arasında boş zaman aktiviteleri ve iş-yaşam dengesi arzusunda artma, bireysellik, yöneticilerden daha fazla destek alma isteği beklentilerinin daha fazla olduğunu ve aynı zamanda Y kuşağının kendine karışan ve narsistik eğilimlerinin olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, iş tatmini ve iş değiştirme arasındaki ilişkinin, kuşaklar arasında farklılık gösterdiği vurgulanmıştır. Genel olarak, bu bulgular, Y kuşağının aslında önceki kuşaklara göre farklı olduğunu kanıtlar niteliktedir (Anderson vd., 2017: 245; Twenge vd., 2010: 1122).

Y Kuşağı'nın diğer kuşaklardan en önemli farkı teknoloji meraklısı olmaları ve teknolojinin yaşamlarının vazgeçilmezi olduğu gerçeğidir. Günün yirmi dört saati, haftanın yedi günü internete bağlıdırlar (Haydari, 2014: 16). Sadece iletişim için değil, aynı zamanda hızlı bir şekilde bilgiye ulaşmak ve birçok işi aynı anda başarmak için aktif olarak teknolojiyi kullanmaktadırlar (Skiba, 2005: 370; Mücevher, 2015: 15). Ebeveynleri olan BB'lar gelişim dönemlerinde televizyonun ve bilgisayarın icadı gibi önemli değişimleri yaşarken, Y Kuşağı video oyunları, cep telefonları ve internet ile birlikte çok daha hızlı bir teknolojik değişim yaşamıştır. Teknolojiyle hayatlarının çok erken dönemlerinde tanışmış olmalarından dolayı dijital yerliler olarak adlandırılmaktadırlar (Adıgüzel vd., 2014: 174).

1.2.2.5.Z Kuşağı

Z kuşağı 1990'larda başlayan ve 2000'li yıllarda yükselen son yüzyılda ki dünyadaki köklü değişimlerden olan web, internet, akıllı telefonlar, dizüstü bilgisayarlar, serbest kullanılan ağlar ve dijital medyanın içinde büyüyen kuşaktır (Singh ve Dangmei, 2016 :2). Z kuşağı bazı araştırmacılar tarafından 1995'ten sonra doğanlar bireyler olarak sınıflandırılmaktadır (Williams, 2010 :5 ; Wood, 2013: 15; Adeco, 2015: 7). Ayrıca Z Kuşağının doğum yılını 2000'den sonra doğan bireyler olarak alan araştırmacılar da mevcuttur (Bennet, 2012: 8; Vokic, 2014: 2; Ozkan ve Solmaz, 2015: 7)

Bir önceki neslin kendisini siyasi olaylarla tanımlamasına rağmen, yirmi birinci yüzyılın ilk yılları geçtiğinde, bu kuşak gençlerinin için siyasi olayların önemi azalmıştır. Bunların yerini, internet, web, mobil cihazlar ve derin sosyal ağlar ve platformlar almıştır (Levine ve Dean, 2012).

Teknolojinin içine doğmuş olan bu kuşak istedikleri bilgiye ve kaynağa kolayca ulaşabilmekte, ulaştıkları bu bilgileri hızlı bir biçimde diğerleriyle paylaşmaktadır. Sosyal medya ve diğer iletişim cihazlarını kullanımlarının fazla olması iletişim işlemlerinin de sürekli olmasını sağlamaktadır. Aktif olarak kullandıkları sosyal medyada var olan kişilerle günlük İletişimlerini bu kanal yoluyla sağlamaktadırlar (Crosbanka, 2016 :68). Araştırmacılar Z kuşağının uzun vadede çoklu görev yapmayı destekleyen, kesinlikle konsantre olmayı gerektiren

işlerde veya ezber gerektiren durumlarda zorluk yaşayacaklarını belirtmişlerdir (Crosbanka, 2016: 68).

Levine ve Dean'e (2012 :82) göre, günümüz gençliği daha pragmatik olarak kariyer ve davranış üzerine odaklanmaktadır, bu sebeple ideolojilerden ziyade meselelere yoğunlaştıkları belirtilmektedir. Eğitim konusu ise Z kuşağı için ulaşmak istedikleri mesleklere giden bir görev olarak tanımlanmaktadır. Z kuşağının daha pragmatik ve kariyer odaklı olmaları daha çok bireyselleşmelerini ve toplumsal bilinçlerinin de zayıf olmasını beraberinde getirmektedir. Z kuşağının bireyselliğe ve bireysel değerlere verdiği önem çok fazla olsa da, bu kuşağın toplumsal konularda hizmet oranları da oldukça yüksektir. Bu iki durum arasındaki çelişki, bu kuşağın toplumsal olaylardaki hizmetleri gerçekten hissettikleri için değil, özgeçmişlerinde bunları yazarak kişiselliklerini parlatmak amaçlı yaptıkları eylemler olarak görülmektedir (Gardner ve Davis, 2013: 13).

Z kuşağına baktığımızda kendine güvenen, mutlu, takım ruhuna uygun, sosyal hizmet faaliyetlerini ve etkinlikleri önceki nesillere göre daha çok seven bir kuşak olma özelliklerindedirler. Kendine güvenen bu kuşak geleceklerini güven altına almayı istemektedir. Hayallerini gerçeğe dönüştürme konusunda işin önemini çok iyi kavramışlardır ve bu yüzden seçtikleri işte mutlu olmak onlar için çok önemlidir. Çalıştıkları yerde bu mutluluğu yakalayamazlarsa hemen işi bırakmayı düşünmektedirler. Bağımsızlıklarına düşkün olan bu kuşak, otoriteyi sevmemektedir. Kadın ve erkek olmanın onlar için bir farkı yoktur. Önemli olan bağımsız olmaları ve otoriteye karşı gelebilmeleridir (Özkan ve Solmaz, 2015: 477)

Z kuşağı iş yerinde mesai saatleri, izin, ayrılma gibi durumlarda için onları bunalıtmayacak şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yaptıkları işte tam sorumlu olmayı ve her dakika ne yapacağı konusunda uyarı almadan çalışmayı istemektedirler.

Bu kuşak yaptığı işle ilgili geri bildirim almayı ve ihtiyaç duydukları yerde iyileştirme yapmayı istemektedirler. Patron yerine iş yerinde onlara arkadaş gibi davranan bir rol model istemektedirler (Singh, 2014 :62).

1.2.3.Örgütsel Yapıda Kuşaksal Farklılıklar

Daha önce de belirtildiği gibi, her bir kuşağı, onu önceki nesillerden ayıran özellikler geliştirir. İşyerinde davranış, tutum, değer ve tercih edilen yönetim özellikleri gibi konularda nesiller arası farklılıkları belirlemek önemlidir (Rayani, 2015: 6). Kuşaklar yaşam kalıplarını çeşitlendirdikleri için araştırmacılar kuşak gruplarının davranışlarda da farklılıkları olabileceğini vurgulamaktadır (Rayani, 2015: 6). Araştırmacılar, danışman, eğitmen ve yöneticiler tarafından, günümüzün işyerlerinde bireyler arasında anlamlı kuşak farklılıkları olduğu konusunda artan bir algı bulunmaktadır (Contanza vd., 2012: 375). Her neslin örgütteki etkisini ve değişimini kabul etmek ve anlamak işverenler için hem aydınlatıcı hem de faydalı olabilecek sonuçlar doğuracaktır (Fergel, 2014 :11).

Kuşaklar açısından bu farklar şu şekilde özetlenmektedir; Sessiz neslin üyeleri muhafazakar ve disiplinli olarak etiketlenir, Baby Boomers'a zaman stresi yaşar ve materyalist olarak nitelendirilir, X nesli şüpheli ve bireyci olarak tanımlanır ve Y kuşağı ise sosyal olarak bilinçli, ancak toplumsal değerleri küçümseyen ve narsistik bireyler olduklarına inanılmaktadır (Costanza vd., 2012: 376).

Peki bu farklılık iş yaşamına nasıl yansımaktadır? Bugünün çalışma koşullarında, çok çeşitli yaşlara ve kuşak üyeliğine sahip çalışanlar bulunmaktadır ve bu çeşitlilik örgütsel yapı ve çalışanlar arasındaki dinamikler hakkında, farklı tarzda soruların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütsel araştırmacılar, nesiller arasındaki performans, iş tarzı tercihleri, refah ve işteki gelişim fırsatları arasındaki potansiyel farkları belirlemeye ve incelemeye çalışmışlardır (Gentry vd., 2011: 39, Gibson vd., 2009: 2).

Araştırmacılar, kuşaklar arasında yaşam deneyimlerindeki farklılıkların kişiliklerinin, değerlerinin, inançlarının ve beklentilerinin gelişimini etkilemiş olması nedeniyle, farklı nesillerindeki bireylerin, iş ve tutumlar arasında farklılıkların olması beklemektedirler (Gentry vd., 2011: 39). Örneğin, Y kuşağının ebeveynleri, evde karar verme sürecine katılmayı teşvik etmişlerdir. Bu uygulama nedeniyle, araştırma sonuçları bu neslin işyerinde böyle bir katılım beklediğini de ortaya koymaktadır (Rayani, 2015:6).

Murphy ve diğerleri (2004: 21) yapmış olduğu kültürlerarası bir çalışmada, kuşaklar arasında benzerlikler bulunmasına karşın, Y kuşağı üyelerinin kültürel kökenlerinden bağımsız olarak Baby Boomers ve Gelenekçiler'in çalıştığı saat kadar çalışmayacaklarını belirtmişlerdir. Becton ve diğerleri (2014:178) iş hareketliliği davranışları ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, Baby Boomers'ın X ve Y kuşağına göre daha sadık ve bağlı olduğu sonucuna varılmıştır, BB'ların ömür boyu çalışmaya inandıklarını belirtmiştir. Ek olarak, X ve Y kuşağının daha iyi fırsatlar ortaya çıktığında mevcut işlerinden ayrılmanın ya da mevcut işverenleri standartlarını karşılamadığında başka fırsatlar aramanın belirtilerini gösterdiklerini vurgulamışlardır. X Kuşağı'nın diğer kuşağa göre iş-yaşam dengesi ile daha fazla ilgilendiğini ve X kuşağı'nın kişisel değerlerinin ve hedeflerinin işle ilgili hedeflerden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Y kuşağının, işyerinde bir önceki nesle göre daha fazla haklı, narsistik ve iddialı davranışlar sergileme özelliğine sahip olduklarını göstermiştir. Bu haktan ötürü, bu bireyler görev sürelerine bakılmaksızın daha iyi bir şey için mevcut konumlarını bırakma kavramını önceki nesillere göre daha fazla eyleme dönüştürdüklerini belirtmişlerdir (Becton vd., 2014: 180).

Cogin (2012: 2268), çok uluslu bir şirkette Avustralya, Amerikan, Çin, Singapur ve Alman çalışanlarından oluşan 1000 kişiye, anket uygulayarak iş değerlerinde nesiller arası farklılıkları belirlemek için uzunlamasına bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada, gruplar arasında birkaç benzerlik ile önemli kuşak farkları bulunmuştur. Çalışma sonunda, Y kuşağı ile uyumu arttırmak için değişken çalışma programları ve çalışma ya da seyahat izninin uzatılmasının önemli olduğu belirtilmiştir. Ancak yazında nesiller arası farklılığın iş yaşamında önemli olmadığına yönelikte çelişkili kanıtlar bulunmaktadır (Gentry vd., 2011: 39). Örneğin, Cennamo ve Gardner'ın yaptıkları (2008: 891) araştırmada, kişi-örgütlenme değerlerinin uygun ve tüm nesiller için önemli olduğunu ve nesiller arasındaki farklılıklar hakkındaki popüler kavramların aşırı genelleştirilmiş olduğundan bahsetmiştir. Eletter ve diğerleri (2017: 4) yaptığı çalışmada, üniversite çalışanlarının nesiller arası çalışma grupları için çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi, istikrar, sosyal, kişisel gelişim, güç ve statü açısından iş değeri boyutlarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Nurain (2015: 10), iki kuşak kohortunda çalışanlar arasında örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler üzerinde çalışmıştır. Çalışmada, işyerinde farklı kuşak kohortları arasındaki örgütsel etik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sapma davranışı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. İnternetin şafağında doğan Y kuşağı teknoloji bilgisi nedeniyle bu kuşağın ondan önceki kuşaklarla her zaman çatışmasına neden olduğunu saptamışlardır. Yine X neslinin kayda değer davranışlarından bazıları, güç yapılarını sevmemeleri ve rahat giyinmeyi sevmeleri olarak belirtilmektedir. Nurain (2015: 10)'ın çalışması, X kuşağı nesillerindeki çalışanların, Y kuşağına göre örgütsel sapma davranışına dahil olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Nurain ve diğerleri (2016: 105), örgütsel sapma davranışının nesil algısını etkileyip etkilemediğine dair başka bir çalışma yürütmüş, bu çalışma aynı zamanda X kuşağı kohortlarındaki çalışanların örgütsel sapma davranışına dahil olma ihtimalinin Y kuşağından yüksek olduğunu gösteren benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Costanza ve diğerlerinin (2012: 376) yapmış olduğu meta-analizde, nesiller arasındaki anlamlı farklılıkların, işle ilgili değişkenler üzerinde etkili olmadığını ve ortaya çıkan farklılıkların kuşak dışındaki faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucu oldukça dikkat çekicidir ve araştırmacılar nesiller arası farklılıkları hedef alan örgütsel müdahalelerin etkili olmayabileceğini ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla bu alanda yapılan ve kuşakları hedef alan çalışmaların ise yazında oldukça sınırlı olduğu ve sonuçlarında çelişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca Türkiye’de otel işletmeciliğinde kuşak farklılıklarının önemi ve iş yaşantısına somut etkisi üzerinde herhangi yapılmış bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu amaçla, bu çalışmanın yazında belirtilmiş olan kuşaksal farklılıkların örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek ve konaklama işletmeciliğinde olumlu olumsuz yansımalarını ortaya çıkarmak amacıyla tanımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

Tablo 4 : Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Davranış Özellikleri ve Değerleri*	İyimser Bağlı (İlgili) Sadakat duyguları yüksek İşkolik Takım çalışmasına önem veren Kanaatkâr Rekabetçi Teknolojiye uzak Çalışmak için yaşama Sadece iş odaklı olma Uzun süreli çalışma Çalışmayla geçen zaman Bürokratik kurallara uyma Küçük işletmeler kurma çabası Çok çalışıp az tüketme Markayı önemsememe Parçalanmış Aile	Şüpheli Eğlence düşkünü Formaliteye uymayan Sadakat duyguları değişken Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonları yüksek Kanaatkâr Kaygılı Teknolojiyle ilişkisi düşük Yaşamak için çalışma Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge Sonuç elde edilene kadar çalışma Çalışma ve boş zaman dengesi Bürokratik kuralları değiştirme Büyük işletmelere uyumlaşma çabası Çalıştığı kadar tüketme Markayı tanıma Çalışan ebeveynlerden oluşan aile	Gerçekçi Kendine güvenen Aşırı eğlence düşkünü Sosyal Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen Mevcut birikimleri tüketerek yaşama Sosyal yaşama odaklılık Kısa süreli çalışma Çoğunlukla boş zaman Bürokratik kuralları kabul etmeme Küçük işletmelerden nefret etme Az çalışıp çok tüketme Aşırı marka bağımlılığı Farklı etnik yapı ve kültürlerin evliliklerinden oluşan	Dışarıda fazla zaman geçirmeye Yalnız yaşamayı tercih eden İşbirlikçi Yaratıcı Teknoloji ile doğan Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonları yüksek Kanaatkâr Kaygılı Teknolojiyle ilişkisi düşük Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, X ve Y kuşağına ait farklılıkların örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek ve konaklama işletmeciliğinde olumlu olumsuz yansımalarını ortaya çıkarmak amacıyla tanımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın incelenmesi hedeflenen alt amaçları ise; katılımcıların örgütsel ve kişisel sapma davranışlarını ve düzeylerini tespit etmek, yöneticilerin kuşaksal farklılıklara yönelik farkındalık ve görüşlerini belirlemek ve bu davranışlarının örgütsel yapıya etkisini ortaya koymaktır.

Araştırma; İzmir ili içinde yer alan 5 ve 4 yıldızlı iki konaklama işletmesinde uygulanmıştır. Araştırmada, çalışmaya belirtilmiş olan her iki otel işletmesinin tüm kademedeki çalışanları dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılım için çalışanların kurumdaki görevleri, eğitim düzeyleri, mesleki deneyimleri, mesai durumu ve çalışma saatleri ya da turizm eğitimi almaları gibi tanımlayıcı özelliklerine ilişkin herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir. Araştırmaya, X ve Y kuşağında yer alan ve belirtilen kurumda en az 6 ay çalışmış olan araştırmaya katılmaya gönüllü olan tüm çalışanlar dâhil edilmiştir.

Araştırma, İzmir ilinde yer alan iki otel işletmesinde anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formları; kurum yöneticilerinin de görüşü alınarak, yaz sezonunda çalışan sayısının biraz daha artabileceği ve stajyer çalışanlarında bu tarihlerde stajlarını yürüttükleri varsayımından yola çıkılarak, Temmuz ve Eylül 2018 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Aynı otelde çalışan X ve Y kuşağından 14 yönetici ile Temmuz-Eylül 2018 tarihleri arasında kuşak farklılıklarını yönetsel açıdan ve daha detaylı anlamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesi yöneticilerden randevu alınmış, görüşmeler öncesi katılımcılara isim ve bilgilerinin gizli tutulacağı hakkında güvence verilmiştir. Robinson ve Bennet'in (1995: 565) yaptığı çalışmadaki örgütsel sapma tipolojisi temel alınarak oluşturulan yarı

yapılandırılmış sorular ışığında, ortalama 20-30 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

2.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma ilk aşamasında, alanyazın taraması yapılmıştır. Kavramsal çerçevede konuyla ilgili olarak güncel kitap ve elektronik kaynaklara ulaşılarak yazın taraması yapılarak konunun alayazındaki önemi, eksiklikleri ve ölçme araçlarına yönelik araştırmanın kapsamı oluşturulmuştur. Araştırmanın diğer aşaması, veri toplama bölümden oluşmaktadır. Bu aşamada, alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Anket çalışmasında, daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla 10 çalışana ön test uygulanmıştır, soruların anlaşılabilirliği test edildikten sonra anket formları seçilen tüm örnekleme uygulanmıştır. Ön uygulama sonrasında, araştırmaya birincil veriler elde etmek için anket formunun seçilen otel işletmesinde uygulanması aşamasına geçilmiştir. Anket, otel yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra otel çalışanlarına dağıtılmıştır. Otel yönetiminin belirlediği bir alana kapalı bir kutu konularak anketler kapalı zarf usulü ile toplanarak yanıtların güvenilir şekilde toplanması sağlanmıştır.

Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların genel bilgilerini içeren sosyo demografik özelliklerine ilişkin 4 soru, turizm sektöründeki çalışma koşullarını tanımlayan 3 soru olmak üzere toplam 7 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel sapma davranışlarının incelenmesi amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Sapma Ölçeği (Measure of Workplace Deviance Items) kullanılmıştır (Robinson ve Bennett, 2000: 349). Araştırmada kullanılan Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sapma Ölçeği”nin geçerliliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir (Yeşiltaş vd., 2008: 28; Demir, 2010: 203).

Örgütsel sapma ölçeği, örgütsel sapmayı örgüte karşı (üretkenlik karşıtı) örgütsel sapma ve bireylerarası örgütsel sapma olmak üzere iki alt boyut olarak ölçmektedir. 19 maddeden oluşan ölçeğin, 12 maddesi örgüte karşı örgütsel sapmayı, kalan yedi maddesi ise bireylerarası örgütsel sapmayı ölçmektedir. Araştırmada

kullanılan örgütsel sapma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesine yönelik açıklayıcı faktör analizi ve cronbach'ın alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır. Örgütsel sapma davranışları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)”, “katılıyorum (4)” ve “kesinlikle katılıyorum (5)” değerlerinden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifade için bu değerlendirmelerden kendileri açısından en uygun olanı tercih etmeleri istenmiştir (Yalap, 2010: 64).

Nitel araştırma yönteminde de Robinson ve Bennet (1995: 565) tarafından oluşturulan Örgütsel Sapma çalışmasında yer alan iki boyut ve dört türde ele alınan tipolojiden faydalanarak 16 adet yarı yapılandırılmış soru formu oluşturulmuştur. Görüşmelere başlamadan önce örgütsel sapma ve kuşak konuları hakkında detaylı bilgiler görüşmeciye aktarılmıştır. Katılımcılara öncelikle kendi kuşakları ve diğer kuşak üyeleri hakkındaki görüşleri ile çalışma yaşamında kendi kuşakları ve diğer kuşak üyelerine ilişkin görüşleri sorulmuş daha sonra görüşme sorularına geçilmiştir. Görüşme sırasında akışa uygun olarak soruların şekli ve sırası değişmiştir. Bir yönetici hariç diğer tüm yöneticilerle ses kayıd cihazı kullanılarak görüşmeler kayıd altına alınmıştır. Ses kayıd cihazını kullanmadığımız görüşmede ise not tutma yöntemiyle görüşme kaydedilmiştir. Daha sonra görüşmeler bilgisayar ortamına aktarılarak Word programı yardımıyla düzenlenmiştir.

2.2.1. Örgütsel Sapma Ölçeğinin Güvenirliği

Bir ölçme aracının güvenilirliği, aracın ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ya da ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olmasının derecesidir (Karakoç ve Dönmez, 2014; 44). Güvenirliğin sınanması için birkaç test ya da sinama prosedürü bulunmaktadır. Homojen testlerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek iç uyum testleri bulunmaktadır. İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, “Cronbach'ın Alfa Katsayısı”dır. Cronbach'ın Alfa Katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından genel güvenirlilik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliğini taşımaktadır (Özdamar, 1997: 492).

Örgütsel Sapma Ölçeğinin, çalışmamızda elde edilen Cronbach alfa değerleri ölçek için 0,93 ve örgütsel sapma alt boyutu için de 0,92 kişisel sapma alt boyutu için 0,84 olarak saptanmış ve çalışma sonucunda güvenilir bir araç olduğu bulunmuştur. Tablo 5’de ölçeğin içsel tutarlılıklarını gösteren Cronbach alfa katsayılarını göstermektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçek oldukça güvenilir kabul edilebilir, ayrıca sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen alfa değeri olan. 80’in düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5 : Örgütsel Sapma Ölçeğinin Güvenirliği

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kişisel Sapmalar	0,84	7
Örgütsel Sapmalar	0,92	12
Ölçek Toplam	0,932	19

2.2.2. Örgütsel Sapma Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, cevaplayıcıların geliştirilmekte olan ölçme aracındaki maddelere verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak için kullanılan bir yapı geçerliği tekniğidir. Faktör analizi ile birçok değişken, birkaç başlık altında toplanabilir. Faktör analizi sayesinde bu düzeylerin her biri için faktör skoru elde edilir. Böylece 3’ten daha az veya birbirinden farklı faktörün olup olmadığı ortaya çıkar (Karakoç ve Dönmez, 2014; 44).

Çalışmada kullanılan ölçek, daha önceki çalışmalarda geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamış ölçeklerdendir. Bu nedenle içerik geçerliliği kanıtlamış olduğu kabul edilebilir. Ancak bu ölçekler yabancı kültürlerde test edildiğinden başka bir kültürde uygulanmadan önce özellikle yapı geçerliliği yönünde test edilmişlerdir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek ve araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini görmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 6 : Örgütsel Sapma Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	FaktörYükleri	AçıklananVaryans
Faktör 1. Kişisel Sapma		
1. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirleri ile alay ederler.	0,127	
2.İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine kırıncı sözler söylerler.	0,359	
3. İş yerinde çalışma arkadaşlarım etnik, dini ve ırkla ilgili bir konuda fikir beyan ederler.	0,109	
4. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine beddua ederler.	0,364	
5. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine tatsız şakalar yaparlar.	0,195	
6. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine kaba davranırlar.	0,393	
7.İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerini herkesin içinde mahcup ederler.	0,300	
Faktör 2. Örgütsel Sapma		
8. Çalışma arkadaşlarım iş yerine ait bir eşyayı izinsiz dışarı çıkarırlar.	0,758	
9. İş yerinde çalışma arkadaşlarım çalışmak yerine farklı düşüncelere ve hayallere dalarak çok zaman harcarlar.	0,632	
10. Çalışma arkadaşlarım işle ilgili harcamalarını üst yönetime olduğundan yüksek raporlar.	0,507	
11. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde normalden daha fazla süre molalar verirler.	0,695	
12. Çalışma arkadaşlarım iş yerine izinsiz olarak geç gelirler.	0,459	
13. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde çalışırken etrafı dağıtırlar.	0,636	
14.Çalışma arkadaşlarım iş yerinde çalışırken üst yönetimin talimatlarına uymayı red ederler.	0,596	
15.Çalışma arkadaşlarım iş yerinde kasıtlı olarak çalışabileceklerinden daha yavaş bir şekilde çalışırlar.	0,623	
16. Çalışma arkadaşlarım iş yeriyle ilgili gizli bilgileri yetkili olmayan biriyle paylaşırlar.	0,743	
17. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tüketirler.	0,748	
18. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde işlerini yaparken daha az çaba gösterirler.	0,560	
19. Çalışma arkadaşlarım iş yerinde çalışırken fazla mesai ücretinden yararlanmak için işi gereğinden fazla uzatırlar.	0,677	
Açıklanan Toplam Varyans		46,6

Örgütsel sapma ölçeği 19 sorudan oluşmakta, ilk 7 soru kişisel sapma, son 12 soru ise örgütsel sapma alt boyutlarını içermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda; Bartlett Testi sonucu 1516,942 ve p anlamlılık değeri 0,000 olarak saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,897 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın üçüncü aşamasında; örgüt yöneticilerinin özellikle sapma davranışları konusunda nesiller arasında farklılığını tanımlayabilmesi, bu farkındalığının kuşaklara yönelik stratejilerinin geliştirilmesi ve sapma davranışlarının belirlenmesinde sadece yönetsel bakış açısının yansıtılmasının da alanyazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, çalışanları örgütsel sapma davranışlarına ait analiz sonuçlarını desteklemek ayrıca anket formuna verilen yanıtlarının, örgüt yöneticileri tarafından verilen bilgilerle benzerliğini değerlendirmek amacıyla, oteldeki örgüt yöneticileri ile yarı yapılandırılmış soru formu kullanılarak, derinlemesine görüşme tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, Örgütsel Sapma Ölçeği'nde yer alan ifadelerden ve alanyazından yola çıkılarak açık uçlu sorular şeklinde oluşturulmuştur ve yöneticilerin bu sorulara evet/hayır şeklinde değil, daha kapsamlı yanıt vermeleri sağlanmıştır. Bu şekilde, yöneticilerle yapılan nitel görüşme soruları, görüşmelerden önce “yarı yapılandırılmış soru formu” düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formu, toplam 4 temel araştıma alanını kapsayacak şekilde başlıklar altında oluşturulmuştur;

1.Üretim Sapmasına Yönelik Kuşak Davranışları

2.Ekipman Sapmasına Yönelik Kuşak Davranışları

3.Politik Sapmaya Yönelik Kuşak Davranışları

4.Kişisel Çatışmaya Yönelik Kuşak Davranışları

Nitel görüşmelerin kaydı, bir yönetici hariç hepsi ses kayıt cihazına kaydedilmiş, bir yöneticinin bu konuda çekincesini dile getirmesi nedeniyle yazarak söyledikleri not alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler öncesi örgüt yöneticilerinden randevu alınarak araştırma hakkında sözel onayları alınmış ve ortalama 20-30 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

2.3.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İzmir merkez ve Çeşme'de beş yıldızlı ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin tümü oluşturmaktadır. Araştırmanın ele aldığı konu yaş aralığı (1961-1980 yıllarında doğanlar ile 1981- 2000 yılları arasında doğanlar) ve belli bir çevredeki tüm çalışanları ele aldığı için tamamına ulaşamayacak kadar büyük ve geniş bir evreni oluşturmaktadır. Bu evrene ulaşmanın zorluğu dikkate alındığında evrenin tamamının değil, evreni temsil edebileceği düşünülen bireyler üzerinde çalışma yapılması planlanmıştır. Bu amaçla, araştırmanın örneklemi, İzmir Merkez ve Çeşme'de şubesi bulunan iki otel zincirine ait tek bir örgütsel yapıdan daha çok örnekleme ulaşılması sağlanmıştır. Otellerin insan kaynakları yöneticileriyle yapılan ön görüşmede her bir işletmede çalışan iş gören sayıları saptanmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü Temmuz ve Eylül 2018 tarihlerinde toplam çalışan sayısına ulaşıldıktan sonra, örneklem sayısı 180 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmada rastgele örneklem yöntemi kullanılarak, her iki otelde çalışmakta olup araştırma kriterlerine uyan tüm çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. İki kurumda belirtilen tarihlerde çalışan birey sayısı 180 olup, araştırma kriterlerini karşılayan (20 çalışan Z ve Boomers kuşağına ait olduğu için dışlanma kriterini oluşturmuştur) ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan 160 çalışan araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen verilerde anket formlarını eksiksiz olarak dolduran 145 çalışan dâhil edilmiştir.

Araştırmada, Strauss ve Howe (1991) tarafından geliştirilen sınıflandırılma baz alınarak, görüşme yapılan kişilerden 1961-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak, 1981-2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Günümüzdeki işgücünde dört kuşak temsil edilse de, işyerindeki azalan sayıları nedeniyle Baby Boomers'lar ve daha yeni iş çalışma hayatına katılan Z kuşağı istatistiksel analizler için oldukça yetersiz oranları nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Kuşak sınıflaması yıllar aralığı çalışmada şu şekilde oluşturulmuştur;

Sessiz Kuşak (1925-1942)=93-76 yaş

Baby Boomers Kuşağı (1943 -1960)=75-58 yaş

X Kuşağı: (1961 – 1981)=57-37 yaş

Y Kuşağı: (1982 – 2000)=18-36 yaş arası

Z Kuşağı: (2001 ve sonrası)=18 yaş altı

Katılımcıların seçiminde; çalışmada esas alınan yaş aralığına uygun olması, çalışmaya katılmaya gönüllü olmaları, okuma yazma bilmeleri, kurumda en az 6 aydır aynı kurumda çalışıyor olmaları, çalışmaya alınma kriterleri olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel görüşme aşamasında, kurumda yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar dâhil edilmiş, her iki kuşaktan eşit sayıda yönetici ile görüşülerek bias önlemeye çalışılmıştır. Bu amaçla, yedi X kuşağı ve yedi Y kuşağına ait 14 kurum, departman yöneticisi ve şefi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

2.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma, X ve Y kuşağına ait farklılıkların iş yerinde sapma davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek ve konaklama işletmeciliğinde olumlu olumsuz yansımalarını ortaya çıkarmak amacıyla tanımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Bunlara uygun olarak oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H₀: X ve Y kuşağına ait kuşak farklılıklarının, örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H₁: X ve Y kuşağına ait kuşak farklılıklarının, örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₀: Yöneticilerin, X ve Y kuşağına ait örgütsel sapma davranışlarına yönelik görüşlerinde farklılık yoktur.

H₁: Yöneticilerin, X ve Y kuşağına ait örgütsel sapma davranışlarına yönelik görüşlerinde farklılık vardır.

2.5.ARAŞTIRMA VE ETİK UNSURLAR

Çalışmaya katılacak olan tüm bireylerden çalışmaya gönüllü olarak katılmalarına dair sözlü onay alınmıştır. Ayrıca çalışmanın uygulanacak otellerde kurum yetkilisi ile görüşülerek araştırmanın yürütülmesi konusunda kurum izinleri

alınmıştır. Araştırmanın bilimsel ve etik açıdan uygunluğuna ve yürütebilmesine dair üniversiteden gerekli izinler alınmıştır.

2.6.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler veri analiz paket programı ile analiz edilmiş, analiz sonuçlarına göre de Tablo 7-16'da oluşturulmuştur. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sayısal ölçümler ortalama ve standart sapma olarak özetlenmiştir. Sayısal ölçümlerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı Kolmogrov Smirnov testi ile analiz edilmiştir ($p<0,005$). Gruplar arasında sayısal ölçümlerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle karşılaştırılmalarda; bağımsız gruplarda Mann Whitney U testi, Kruskal wallis analiz testi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel testlerde güvenilirlik derecesi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel sapma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik açıklayıcı faktör analizi ve Cronbach'ın alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır (Tablo 5-6).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1.NİCEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, anket çalışmasından elden edilen nicel verilere ait sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesine yönelik bulgular ele alınmaktadır. Tanımlayıcı istatistiksel veriler ve ölçek ile tanımlayıcı özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilme yönelik bulgular Tablo 7-16’de yer verilmiştir.

Çalışma da, aynı kurumsal otelin iki şubesi olarak İzmir ve Çeşme’de yer alan, çalışanlarına toplam 160 adet anket dağıtılmış, 145 katılımcı anket formunu tam olarak doldurmuştur. Buna göre anket yanıtlanma oranı %90,6’dır.

Tablo 7 : Sosyo - Demografik Özelliklerin Sayısal Ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

	N	%
Kuşaklara Göre Yaş Grupları		
X kuşağı (37-57 yaş)	52	64,1
Y kuşağı (18-36 yaş)	93	35,9
Yaş Ortalama	33,77± 10,21	(Min:18 Max:53)
Cinsiyet		
Erkek	85	58,6
Kadın	60	41,4
Eğitim Durumu		
İlköğretim	31	21,4
Lise	68	46,9
Üniversite	42	29,0
Y.Lisans ve Doktora	4	2,8
Total	145	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalamalarının, $33,77 \pm 10,21$ (Min:18 Max:53) olduğu, %64,1'nin X, %35,9'unun Y kuşağı yaş aralığında bulunan bireylerden oluştuğu görülmektedir (Tablo 7).

Çalışanların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında; %58,6'sının erkek, %41,1'ünün kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 7).

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımlarının %21,4 ilköğretim mezunundan oluştuğu, %46,9'unun lise mezunu, %29,0'unun lisansüstü eğitim alan bireylerden oluştuğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 8 : Çalışanların, Çalışma Özelliklerine Ait Sayısal Ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

		%
Çalışma Şekli		
Normal	137	94,5
Yarı zamanlı	2	1,4
Stajyer	6	4,1
Çalışma Yılı		
1 yıldan az	39	26,9
1-3 yıl	32	22,1
4-6 yıl	33	22,8
7-9 yıl	14	9,7
10 yıldan fazla	27	18,6
Çalışılan Pozisyon		
Departman Müdürü	18	12,4
Departman Şefi	21	14,5
Personel	106	73,1
Çalışılan Bölüm		
Ön büro	220	13,8
Kat Hizmetleri	42	29,0
Yiyecek İçecek	19	13,1
Mutfak	21	14,5
Satış Pazarlama	6	4,1
Mali işler	11	7,6
Güvenlik	5	3,4
Teknik	12	8,3
Spa	5	3,4
Diğer (Boyacı, Terzi, Şoför, Kuaför)	4	2,8
Total	145	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma şekilleri incelendiğinde; %94,5'inin normal zamanlı, %1,4'ünün yarı zamanlı, %4,1'inin stajyer olarak çalıştıkları saptanmıştır (Tablo 8).

Çalışmaya katılan katılımcıların meslekteki çalışma yıllarına göre dağılımları; %26,9'unun bir yıldan az, %22,1'inin 1-3 yıl, %22,8'inin 4-6 yıl, %9,7'sinin 7-9 yıl, %18,6'sının 10 yıldan daha fazla mesleki deneyimlerinin oldukları belirlenmiştir (Tablo 8).

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki pozisyonları değerlendirildiğinde; %12,4'ünün departman müdürü oldukları, %14,5'inin departman şefi ve %73,1'inin personel olarak istihdam edildikleri saptanmıştır (Tablo 8).

Ankete yanıt veren katılımcıların otelde çalıştıkları bölümleri sorulduğunda; %29,0'ının kat hizmetlerinde, %13,1'inin yiyecek içecek, %14,5'inin mutfak bölümünde, %8,3'ünün teknik ekipte, %7,6'sının mali işlerde, %4,1'inin satış pazarlamada, %3,4'ünün spa'da, %3,4'ünün güvenlik bölümünde, %2,8'inin otelin diğer departmanlarında çalıştıklarını belirtmişlerdir (Tablo 8).

Tablo 9 : Örgütsel Sapma Ölçeği Ve Alt Boyutu Ortalamalarının Dağılımı

	X	SD	Min.	Mak.
Kişisel Sapma	15,3566	5,879	7,00	34
Örgütsel Sapma	23,4155	9,203	19,00	52
Ölçek Toplam Puan	38,788	13,788	19,00	78

Çalışmaya katılan tüm katılımcıların örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamasının $38,78 \pm 13,78$ (min=19, maks=78), madde puan ortalamasının $2,03 \pm 0,75$ (min=1, maks=4.11) olduğu saptanmıştır. Çalışmanın yapıldığı kurum açısından bakıldığında çalışmaya katılan otel çalışanların, örgütsel sapma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Örgütsel sapma ölçeği alt boyutlarının puan ortalaması değerlendirildiğinde; “*Kişisel Sapma*” alt boyut puan ortalamasının $15,35 \pm 5,87$, madde puan ortalamasının $2,19 \pm 0,84$ olarak (min=1, maks=4.86) hesaplanmıştır. “*Örgütsel Sapma*” alt boyut puan ortalamasının $23,41 \pm 9,20$ (min=19, maks=52), madde puan

ortalamasının $1,96 \pm 0,7$ (min=1, maks=4,33) olarak hesaplanmıştır. Her iki alt boyut puan ortalamalarının, ölçek toplam puan ortalamalarında olduğu gibi düşük olduğu belirlenmiştir (Tablo 9).

Çalışmada, katılımcıların, en çok sapma davranışı olarak %27,6'sının “arkadaşlarının etnik, dini ve ırkla ilgili bir konuda fikir beyan etme”, %22,8'inin “arkadaşların birbirlerine kırıcı sözler söylemesi”, %21,4'ünün ise “iş yerinde normalden daha fazla süre molalar verme” ifadelerine katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri saptanmıştır.

Tablo 10 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puanlarının Kuşaklara Göre Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL SAPMA ÖLÇEĞİ		Gruplar		Test	p değeri
		X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI		
		X $\pm$ SD	X $\pm$ SD		
ALT BOYUTLAR	Kişisel Sapma	2,05 +0,81	2,26+0,84	U=1918,000	P=0,102
	Örgütsel sapma	1,77 $\pm$ 0,74	2,05+0,78	U=1693,500	P=0,037
	Ölçek Toplam Puan	1,86 $\pm$ 0,69	2,12 $\pm$ 0,74	U=1657,000	P=0,038

Çalışmaya katılan, X ve Y kuşağındaki katılımcıların örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılmasında yapılan Mann-Whitney U testi istatistiksel analiz sonucu anlamlı fark elde edilmiştir (U= 1657,000, p=0,038). Benzer şekilde örgütsel sapma ölçeği örgütsel alt boyut toplam puanları arasında da anlamlı fark elde edilirken (U= 1693,500, p=0,037), bu farklılığın ölçek toplam puanı ve örgütsel sapma puan ortalamasında, Y kuşağında X kuşağına göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Ölçeğin, kişisel sapma alt boyutunda kuşaklar arasında anlamlı fark elde edilememiştir (U=1918,000, p=00,102) (Tablo 10).

Tablo 11 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL SAPMA ÖLÇEĞİ		Gruplar		Test	p değeri
		KADIN	ERKEK		
		X±SD	X±SD		
ALT BOYUTL	Kişisel Sapmalar	2,17± 0,85	2,20± 0,83	U= 2458,500	P=0,979
	Örgütsel sapmalar	2,02±0,79	1.90± 0,77	U= 2258,000	P=0,459
	Ölçek Toplam Puan	2,08±0,77	2,00±0,71	U= 2268,500	P=0,598

Çalışmaya katılan, katılımcıların cinsiyete göre örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılmasından yapılan Mann-Whitney U testi analiz sonucu anlamlı fark elde edilmemiştir (U= 2268,500, p=0,598). Kişisel sapma ve örgütsel sapma alt boyutu puanları ortalamaları ve cinsiyet arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır (U=2458,500, p=0,979; U=2258,000, p=0,459) (Tablo 11).

Tablo 12 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

EĞİTİM DÜZEYLERİ	ÖLÇEK		
	Kişisel Sapma Alt Boyutu	Örgütsel Sapma Alt Boyutu	Ölçek Toplam Puanı
İlköğretim	1,93± 0,70	1,76 ± 0,74	1,82 ± 0,13
Lise	2,22±0,86	2,01 ± 0,84	2,09 ± 0,81
Üniversite	2,30±0,84	1,97 ± 0,67	2,07 ± 0,59
Y.Lisans ve Doktora	2,25±1,21	2,16± 0,72	2,19 ± 0,90
Test - P değeri	X ² = 3,478, P=0,324	X ² = 3,609, P=0,307	X ² = 3,609, P=0,307

Çalışmaya katılan, katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılmasından yapılan Kruskal Wallis testi analiz sonucunda anlamlı fark elde edilmemiştir (X²= 3,609, P=0,307). Kişisel Sapma ve örgütsel sapma alt boyutu puanları ortalamaları arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır (X²= 3,609, p=0,307; X²= 3,478, p=0,324) (Tablo 12).

Tablo 13 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma Zamanları İle Karşılaştırılması

ÇALIŞMA ZAMANLARI	ÖLÇEK		
	Kişisel Sapma Alt Boyutu	Örgütsel Sapma Alt Boyutu	Ölçek Toplam Puanı
	X±SD	X±SD	X±SD
Normal	2,19±0,85	1,94± 0,77	2,02± 0,74
Yarı zamanlı	2,50±0,10	2,38± 0,05	2,42± 0,00
Stajyer	2,17±0,49	2,36± 0,85	2,29± 0,66
Test – P değeri	$X^2=0,653$, p=0,722	$X^2=3,357$, p=,187	$X^2=2,256$,p=0,324

Çalışmaya katılan, katılımcıların çalışma zamanları ile örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi analizi sonucunda anlamlı fark elde edilmemiştir ($X^2=2,256$, p=0,324). Benzer şekilde örgütsel sapma ölçeği alt boyutları toplam puanları arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($X^2=3,357$ p=0,187; $X^2=0,653$ p=0,722) (Tablo 13).

Tablo 14 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma Yılı Ortalaması İle Karşılaştırılması

ÇALIŞMA YILLARI	ÖLÇEK		
	Kişisel Sapma Alt Boyutu	Örgütsel Sapma Alt Boyutu	Ölçek Toplam Puanı
	X±SD	X±SD	X±SD
1 yıldan az	2,31+ 0,84	2,06±0,82	2,14+ 0,78
1-3 yıl	2,19 +0,92	1,98+ 0,88	2,06±0,86
4-6 yıl	2,22±0,96	1,88 +0,77	2,00±0,78
7-9 yıl	1,96±0,37	1,74 +0,54	1,83±0,42
10 yıldan fazla	2,14±0,80	1,99 +0,73	2,01±0,65
Test – P değeri	$X^2=2,116$, p=0,715	$X^2=2,000$, p=0,736	$X^2=2,367$, p=0,669

Çalışmaya katılan, katılımcıların çalışma yılları ile örgütsel sapma ölçeği puanları ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi analizi istatistiksel analiz sonucu anlamlı fark elde edilmemiştir ($X^2=2,367$, $P=0,669$). Benzer şekilde örgütsel sapma ölçeği alt boyutları toplam puanları arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($X^2=2,000$, $p=0,736$; $x^2=2,116$ $p=0,715$) (Tablo 14).

Tablo 15 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalıştıkları Pozisyon İle Karşılaştırılması

Çalışılan Pozisyon	ÖLÇEK		
	Kişisel Sapma Alt Boyutu	Örgütsel Sapma Alt Boyutu	Ölçek Toplam Puanı
	$X \pm SD$	$X \pm SD$	$X \pm SD$
Departman Müdürü	2,05+ 0,62	1,99+0,58	2,019+0,53
Departman Şefi	2,32+0,91	1,94+0,75	2,090+0,75
Personel	2,19+0,86	1,95+0,81	2,029+0,76
Test – P değeri	$X^2=0,899$, $p=0,638$	$X^2=0,351$, $p=0,839$	$X^2=0,297$, $p=0,862$

Çalışmaya katılan, katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile örgütsel sapma ölçeği puanları ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi analizi sonucu anlamlı fark elde edilmemiştir ($X^2=0,297$, $p=0,862$). Benzer şekilde örgütsel sapma ölçeği alt boyut toplam puanları arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($X^2=0,351$, $p=0,839$; $X^2=0,899$, $p=0,638$) (Tablo 15).

Tablo 16 : Örgütsel Sapma Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalıştıkları Bölüm İle Karşılaştırılması

Çalışılan Pozisyon	ÖLÇEK		
	Kişisel Sapma Alt Boyutu	Örgütsel Sapma Alt Boyutu	Ölçek Toplam
	X±SD	X±SD	X±SD
Ön Büro	2,34	2,02	2,15
Kat Hizmetleri	2,04	1,92	1,97
Yiyecek İçecek	2,75	2,14	2,32
Mutfak	1,82	1,53	1,61
Satış Pazarlama	2,24	1,83	1,98
Mali işler	1,68	1,86	1,80
Güvenlik	2,29	2,017	2,12
Teknik	2,14	2,32	2,26
Spa	2,54	2,18	2,32
Diğer (Kuaför Terzi, Şoför, Boyacı)	2,83	2,30	2,50
Test - p değeri	$X^2=20,139, p=0,017$	$X^2=11,144, p=0,266$	$X^2=13,078, p=0,159$

Çalışmaya katılan, katılımcıların çalıştıkları bölüm ile örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi analizi sonucu anlamlı fark elde edilmemiştir ($X^2=13,078, p=0,159$). Örgütsel Sapma alt boyutu ile çalışılan bölüm arasında da anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($X^2=11,144, p=0,266$). Kişisel Sapma alt boyutu ile çalışılan bölüm arasında da anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($X^2=20,139, p=0,017$). Bu farkın hangi bölümden kaynaklandığı değerlendirildiğinde ise yiyecek içecek ve mutfak bölümü (0,013) ile yiyecek içecek ve mali işler bölümü (0,036) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 16).

3.2.NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI

Yarı yapılandırılmış soru formunda yer alan açık uçlu sorular iş yerinde çalışan on dört üst yönetim çalışanına bire bir yüz yüze görüşülerek yöneltilmiştir. Örgüte yönelik ve bireylerarası olarak geliştirilen sapma tipolojisinden (Robinson and Bennet, 1995: 565) oluşturulan görüşme sorularımızla otel yöneticilerinden yedi kişi X kuşağında, yedi kişide Y kuşağından toplam on dört kişiyle önceden randevu alınarak görüşülmüştür. Görüşmeler yaklaşık 20 dakika ile 30 dakika arasında sürmüştür. Yapılan görüşmelerin bir kısmı katılanların izni dâhilinde ses kayıt cihazıyla, bir katılımcının izin vermemesi nedeniyle not tutma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Görüşme başlamadan konuyla ilgili öncelikli olarak örgütsel sapma konusu ayrıntılı olarak görüşmecilere anlatılmış, hangi yaş grubunun hangi kuşakta olduğu hakkında bilgi verilmiş, daha sonra önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış soru formu ışığında görüşleri sorulmuştur.

Görüşme yapılan yöneticilerimizin görev tanımlarına baktığımızda; Genel müdür, kat hizmetleri müdürü (n=2), kat hizmetleri şefi, yiyecek içecek müdürü (n=2), yiyecek içecek şefi (n=2), ön büro müdürü (n=2), rezervasyon şefi, insan kaynakları müdürü, aşçı başı, satış müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili genel olarak sorduğumuz sorular aşağıda sunulmuştur;

Tablo 17 : Yarı Yapılandırılmış Nitel Görüşme Soruları

ÜRETİM SAPMASI SORULARI -İşten erken ayrılma konusunda X ve Y kuşağı çalışanlarından hangi kuşak daha fazla bu davranışı sergilemektedir? -X ve Y kuşağından hangi kuşak çalışırken daha fazla mola vermektedir? - Hangi kuşak gözlemlerinize göre kasıtlı olarak yavaş çalışmaktadır? - İş yeri kaynaklarını X ve Y kuşağından hangi kuşak daha fazla israf etmektedir?	MÜLKİYET/EKİPMAN SAPMASI SORULARI -İki kuşağı karşılaştırdığınızda hangi kuşağın iş yeri ekipmanlarına karşı sabotajı fazladır? -Rüşvet alma konusunda hangi kuşak bu davranışı sergilemiştir? -Çalışılan saatler hakkında yalan söyleme davranışını hangi kuşakta daha çok deneyimlediniz? -İş yerinden çalma konusunda hangi kuşak daha fazla bu davranışta bulunmuştur?
POLİTİK SAPMA SORULARI - İş yerinde adam kayırma konusunda hangi kuşak daha fazla bu sapma davranışını sergilemiştir? -Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapan kuşak sizce X kuşağını Y kuşağı mıdır ? -İş arkadaşlarını karalama, suçlama davranışını hangi kuşak daha fazla aksiyon göstermiştir? -Yararsız rekabet konusunda iş arkadaşlarıyla daha fazla uğraşan kuşak hangisidir?	KİŞİSEL ÇATIŞMA SORULARI -Cinsel taciz konusunda hangi kuşaktan örnekler yaşadınız bu işletmede? -X ve Y kuşağından hangisi çalışma ortamında daha fazla küfür etmektedir? -Çalışma arkadaşlarına zarar veren hırsızlık girişiminde bulunan kuşak hangisidir? -İş yerinde çalışma arkadaşlarını tehlikeye atan kuşak sizce hangisidir?

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995: 56.

3.2.1.İşten Erken Ayrılma Davranışları

X ve Y Kuşağına ait bireylerle işi erken bırakma veya mesai saatinden önce işten ayrılma kavramıyla ilgili hangi kuşakta bu durumla sık sık karşılaştığı sorgulandığında genel olarak Y kuşağının işi erken bırakma davranışını, her iki kuşakta yer alan yöneticiler tarafından daha çok gözlemlendiği ifade edilmiştir.

Nitel görüşme sonuçlarından elde ettiğimiz bulgulara bakıldığında; genel olarak üretim sapmasının ilk sorusunda, X kuşağına ait kişilerin yanıtlarında Y kuşağının daha çok işi erken bıraktığını, X kuşağının çalışma saatlerine daha özenli davrandığı belirtilmiş ve bu durumu X kuşağının işine daha bağımlı olduklarının bir göstergesi olarak yorumlamışlardır. Y kuşağı yöneticilerin, işi erken bırakma sorusuna ait cevaplarına baktığımızda; sadece iki katılımcı iki kuşakta da bu davranışı gözlemledikleri, ancak diğer beş yönetici ise kendi kuşakları olan Y kuşağındaki bireylerin bu duruma daha yatkın olduğunu bildirmişlerdir.

“Y kuşağı bu davranışı daha fazla sergilemekte bence X kuşağının daha disiplinli ve işlerine bağlı olduğunu düşünüyorum, Y kuşağı çalışanları genelde çalışma saatleri bitmeden hemen soyunma odasına inerek sivil kıyafetlerini giymek istiyor ortalama böylelikle 15-20 dk mesaiden çalışıyorlar. Müdürlerin olmadığı akşam vardiyasında çalışanların genelde 22:30’da bırakıp gittiklerine giriş çıkış saatlerini kontrol ettiğimizde şahit oluyoruz tam saatinde soyunma odasına inilmesini konusunda çalışanlarımızı hep uyarıyoruz, bu durumun önüne geçmek için üst yönetimde göz okuma kapı sistemini getirdi. Burada da belli bir yaptırım sonucunda kişiler mesailerini tam doldurup işletmeyi terk etmeye başladılar. Benim gibi X kuşağına ait çalışanlar işlerimizi bitirip çıkıyoruz, Y kuşağının tam tersi daha fazla mesai harcıyoruz bizim için iş sosyal hayatımızdan daha ön planda. ”

Katılımcı X 1 (Yiy.müdürü,40)

“X kuşağının çalışma saatlerine uyma konusunda daha disiplinli olduklarını fakat genç kuşağın yani Y’lerin buna pek özen göstermediğini düşünüyorum özellikle A shiftinde olan kişinin B shiftine bakan kişiye devri biter bitmez saati dolmadan mesaiyi bitirmeye çalıştığını gözlemliyorum. Y kuşağının iş sadakati benim içerisinde olduğum X kuşağına göre daha az, çok çabuk işten sıkılıyorlar, bu sıkılma durumu işe bağlılığın azlığıyla da birleşince hemen dışardaki yaşamlarına dönmek istiyorlar işten ne kadar erken kaçsalar onlar için kar bu durum .”

Katılımcı X7 (Ön büro müd., 39)

Otel işletmesinin müşteriyle temas halinde olan en önemli departman yöneticilerinin işi erken bırakma konusundaki görüşlerine baktığımızda görüyoruz ki Y kuşağı bu sapma davranışını X kuşağına göre daha fazla göstermekte, bu durumu

da Y kuşağının işten çok çabuk sıkılmasına, sosyal yaşamlarına hemen daha çabuk dönme arzusunda olmalarına ve işe bağlılıklarının X kuşağına göre daha az olmasına ayrıca X kuşağı kadar işlerine kendilerini adanmadıklarının bir göstergesi olarak diğer X kuşağı yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

Y Kuşağında ki üst düzey yöneticilerin işi erken bırakma konusunda görüşlerini incelediğimizde yedi yöneticiden sadece iki kişi her kuşakta da bu davranışın yapıldığını, diğer bütün yöneticiler ise Y kuşağının işi erken bırakma mesaiyi doldurmadan çıkma konusuna daha yatkın olduğunu bildirmiştir.

“Y kuşağında işi erken bırakma konusunda daha çok örnekle karşılaşıyorum, özellikle yeni mezun, işe yeni başlamış kişiler mesaiyi erken bırakma konusunda daha özensiz, başına buyruk davranıyorlar. Kendi departmanımda gözlemlediğim, çalışanımız Z firmasıyla görüşmeye gidiyor, mesaisinin bitmesine kalan zaman azsa mesela işletmeye dönmüyor evine gidiyor ya da dışarda vakit geçirip zaman dolduruyor bu da bizim için zaman ve iş gücü kaybı anlamına geliyor ama X kuşağında o iş disiplini oturmuş ve iş etiğinden de haberdar oldukları için daha az bu davranışı sergiliyorlar erken çıkmak isteseler bunun için izin alıyorlar en önemlisi.”

Katılımcı Y1 (Satış müd.,37)

“Kendi kuşağımda Y’ler de daha çok gözlemliyorum açıkçası işi erken bırakma durumunu, çok sık olmasa da yoğunluk olmadığı ve üst yöneticilerimin olmadığı zamanlarda bende işten yarım saat bazen bir saat erken ayrılıyorum, tabi ki işin yoğun olduğu zamanlarda uzun mesailere de kalıyoruz ama erken çıkma durumumuz X kuşağına göre daha fazla, bizim kuşak bu eylemi daha çok yapıyor bence.”

Katılımcı Y5(Rez. Şefi, 33)

Y kuşağı yöneticileri de işi erken bırakıp işten ayrılma konusunda kendi kuşaklarından örnekler vermişlerdir. X kuşağında, bulunan iş etiği ve iş disiplinin maalesef kendi kuşaklarında olmadığını ifade etmişlerdir. X kuşağının sosyal statüleri, bakmakla yükümlü oldukları bir ailelerinin olmasından kaynaklı işlerine dört elle sarıldıklarını dile getirmişlerdir.

3.2.2.İşe Ara Verme Davranışları

Üretim sapmasını belirlemede görüşmecilere sorduğumuz ikinci soru ise, hangi kuşağın çalışırken işe daha fazla ara verme eğiliminde olduklarını saptamaya yönelik yöneticilerin görüşlerini içermektedir. İşe ara verme konusunda X kuşağında yer alan yöneticimizden sadece biri, X kuşağının daha fazla mola verdiğini ifade etmiş fakat kalan tüm yöneticiler özellikle Y kuşağının bunu bilinçli bir şekilde yaptığını, sık sık mola için bahaneler öne sürdüğünü örneklerle dile getirmişlerdir.

“Özellikle beden gücüne dayalı bölümlerde X kuşağının daha fazla ara verdiğini düşünüyorum odalar ve mutfak bölümünde çalışanların çok daha çabuk yorulmaları sebebiyle araları uzun ve sık verdiklerini gözlemlemekteyim.”

Katılımcı X5 (Genel Müd., 45)

“Y kuşağının işe ara verme durumuyla çok sık karşılaşmaktayız. Verilen on beş dakikalık çay molalarını genellikle uzatmaktadırlar, sıklıkla sigara içenler sigara içmek için mola vermektedirler, X kuşağı çalışanlarında bu oranın çok az olduğunu düşünüyorum özellikle yoğun saatler dışında genç kuşak çalışanların kafeterya veya sigara içme alanında çok fazla zaman harcamak niyetinde olduklarını gözlemliyorum”.

Katılımcı X7(ÖN büro müd.,39)

X kuşağı yöneticilerle görüşmeler sonucunda birçok yönetici işe ara verme davranışının Y kuşağı tarafından daha çok gerçekleştirildiğini, X kuşağının mola sürelerine ve sayılarına sadık olduğunu ama genç kuşak diye nitelendirdikleri Y’lerin bu durumu hiç önemsemediklerini belirtmişlerdir.

Y kuşağı yöneticilerine baktığımız zaman iş yerinde verimli çalışmanın azalmasına motive azlığına işaret eden bu davranışın, birçok yönetici Y kuşağından örnekler vererek durumu anlatırken, birkaç yönetici X kuşağından örnekler vererek ve sadece bir yöneticimizde her iki kuşağında bu sapma davranışını sergilediğine yönelik deneyimleri olduklarını belirtmişlerdir. Y kuşağında ki yöneticilerin işe ara verme konusunda görüşleri şu şekildedir;

‘‘X Kuşagında bu durumun daha çok olduğu kanısındaım her işin en pratik halini uzun yıllardır öğrendikleri için sık sık ara vermenin, bu kuşakta daha yaygın olduğunu ve özellikle yoğun günlerde yaşı ilerlemiş olan X kuşağı çalışanlarının yorgunluktan dolayı daha sık mola verdiklerine şahit olmuştayım.

Katılımcı Y1 (Satış müd., 37)

‘‘Y kuşağının özellikle yirmili yaşlarında olanlar sık sık ara vermekteler aslında bu konudan çok mustaribiz katlarda bulunmayan çalışanların genelde soyunma odasında ya da sigara içme alanında mola saatleri dışında da iki üç kez ara verdiklerini hatta bazen malzeme deposunda bile cep telefonlarıyla zaman geçirdiklerine şahit olmuştayım. Tabi Y kuşağı daha genç olduğu için daha enerjik oluyor ve verilen işi hemen bitirip ara vermeyi kendine verilmiş bir hak olarak görüyor, X’ler daha yavaş çalıştığından mesai bitimine kadar ancak işleri toparlıyor.’’

Katılımcı Y3 (Hk müd., 36)

bu davranışa daha yatkın olduklarını anlatan örnekler vermişlerdir. X kuşağı durumu Y’lerin işe bağlılık ve çalışkanlık düzeylerinin daha düşük olmasına bağlarken her iki kuşak yöneticileri de X’lerin mola verme nedenini yorgunluk durumuyla açıklamışlardır. Özellikle emek-yoğun çalışan bölümlerde işe molalar dışında ara verme durumuyla daha sık karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

3.2.3.Bilinçli Yavaş Çalışma Davranışı

Üretim sapmasının üçüncü görüşme başlığı olarak bilinçli bir şekilde yavaş çalışma yöneliminin hangi kuşakta daha fazla olduğudur. Bilinçli iş yavaşlatma sapma davranışlarında, X kuşağı yöneticileri çok farklı ayrıntılı cevaplar vermişlerdir bunun sonucunda konuyla ilgili sorunu tek bir kuşağa dayandıramadıkları saptanmıştır. Çoğu yönetici, bu tarz yavaşlatma eylemiyle pek karşılaşmadığını, iki yönetici Y kuşağında bu davranışı gördüğünü ve yöneticilerden biri de bu davranışın X kuşağı tarafından eyleme dönüştürüldüğünden bahsetmiştir.

‘‘Bu davranışı iki kuşakta da pek görmediğimi söyleyebilirim, mutfak departmanını bilinçli biçimde yavaş çalışılması durumunda işlerin yetişmeyeceği bir departman özelliği taşımaktadır. Böyle bir davranışın bize geri bildirimi

misafirlerden gelecek olan bolca şikâyetdir. Çalışanlarımızın da bu durumlar karşısında işlerini kaybedecekleri korkusuyla bu davranışı sergilemeyeceklerini düşünmekteyim. Hizmet sektörü bu tarz yavaş çalışmaların aksiyonlarını hemen alır bu nedenle zamanla yarışmaktayız böyle bir tutumu herhangi bir kuşağa mal edemiyorum çünkü gözlemlediğimiz bir davranış değil.”

Katılımcı X2 (Aşçı başı, 49)

“Y kuşağının bilinçli bir şekilde yavaş çalıştığını düşünüyorum, mesai zamanlarında ağır çalışarak kalan işleri diğer vardiyadaki arkadaşlarına bırakma eylemiyle devamlı karşılaşmaktayız akşam yemeği için düzen alınacak mesela sabah vardiyasında çalışan bunu daha yavaş yaparak akşam vardiyasına daha fazla iş bırakıyor. Özellikle vardiya devir saatlerinde yapılan işlemlerde bir yavaşlama durumunun olduğunu bunun da genelde Y kuşağının yaptığını X kuşağının daha işini bitirme diğer çalışanlardan yardım beklememe gibi karakterleri var .”

Katılımcı X4 (Yiy.Şefi, 43)

Bilinçli olarak yavaş çalışma konusunda Y kuşağı yöneticileri arasında da farklı görüşlerin hâkim olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticilerin yarıya yakını Y kuşağının bilinçli olarak yavaşlattığını savunurken, iki yönetici bu eylemin X kuşağında daha çok gözlemlediğini, bir yönetici her kuşakta da gözlemlemediğini ve bir diğer yönetici ise her iki kuşakta gözlemlediğini söylemiştir. Dolayısıyla iş yavaşlatmaya yönelik davranışlarda kuşaklar arasında ciddi bir görüş ayrılığı söz konusu olduğu görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır.

“X kuşağının bilinçli şekilde iş yavaşlatma eyleminde bulunduğunu, X kuşağının daha yavaş daha çok dinlene dinlene kısa zamanda bitecek işleri günün tümüne yayarak işleri yapmakta olduğunu gözlemliyorum, Y kuşağı ise daha çok işleri hemen bitirip mola peşinde koşan bir kuşak bence.”

Katılımcı Y3 (Hk müd., 36)

“Kendi kuşağımın yani Y’lerin daha yavaş çalıştığını, X kuşağının verilen işlerde daha tez canlı olduğundan bir an önce yapıp bitirilmesinden yana olduğunu gözlemliyorum. Özellikle vardiya devir aşamalarında bunu çok gözlemlediğini, 100 kişilik bir grup girişi eğer vardiya devrine denk geliyorsa gelen vardiyaya kesin kimlik giriş işlemi diğer vardiya çalışanına aktarıyor. İş böylelikle tek vardiyada

bitecekken yavaş çalışarak iki vardiyaya yayılmış oluyor, bilinçli şekilde yavaş çalışma eyleminin Y kuşağında daha çok görüldüğümü Y kuşağının tembel bir kuşak olduğunu düşünmekteyim.”

Katılımcı Y5(Rez.şefi, 33)

Görüşmeler sonucunda zamanla yarışan mutfak ve odalar bölümündeki yöneticilerle görüşmeler sonucunda bu tarz bilinçli şekilde yavaş çalışmanın mümkün olmayacağını, daha az beden gücüne dayalı olan ön büro departmanında ise vardiya devirlerine yakın yavaş çalışıldığını ifade etmişlerdir.

3.2.4.Kaynakların Boşa Harcanması

Üretim sapmasının alt basamaklarından sonuncusu işletme kaynaklarının boşa harcanması özellikle otelcilik sektöründe de görünmeyen maliyet kalemlerinin başında gelmektedir. Konuyla ilgili yöneticilerle yaptığımız görüşmeler sonrasında X kuşağındaki yöneticilerimizin çoğu, kuşaklar bazında karşılaştırdığında, bu sapma eyleminin Y kuşağında daha fazla şahit olduklarını ve birkaç yönetici de her iki kuşakta da var olduğunu söylemiştir.

“X kuşağı darbeleri ve yokluğu görmüş bir kuşak bu yüzden israfı sevmiyor oysa Y kuşağı genelde bolluk içinde büyüdüğü için kaynakların boşa kullanılması onlar için önemsiz bir konu olmakta. Ayrıca Y Kuşağının yaşamın zorlukları ve aile geçindirme gibi konularda farkındalıkları az ve bu yüzden Y kuşağı bencil bir kuşak. Çalışan olarak en büyük hedefleri kolayca, emek vermeden hızlıca yükselebilmek X kuşağında işini kaybetme korkusu var bu yüzden de kaynakları daha özenli tüketmektedirler.”

Katılımcı X3 (İk müd., 42)

“Özellikle Y Kuşağı çalışanlarında oda temizliğinde daha fazla malzeme israf ediliyor. Konuyla ilgili eğitimleri işe girmeden önce sıklaştırdığımızı böylelikle özellikle kimyasal temizlik ürünlerinde bunun önüne geçebildiğimizi söyleyebilirim, tecrübeli çalışanlarım yani X kuşağı bu konuda daha az kaynak harcıyor nerde ne kadar malzeme kullanacaklarını tecrübe ettiklerinden kaynakları aşırı israf ettiklerini söyleyemem doğrusu.”

Katılımcı X6 (Hk. Müd, 52)

Konuyla ilgili Y kuşağı yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise kaynakların boşa harcanması konusunda, yöneticilerin hepsi kendi kuşaklarına Y kuşağına ait olan çalışanların işyerine ait malzemelerin daha fazla israf ettiğini deneyimledikleri belirtmiştir.

“Y Kuşağı otel giderleri, maliyetleri gibi konulara kesinlikle kafa yormuyor sadece alacakları maaşı düşünen bir kuşak olma özelliği sergilemekteler. X kuşağı tasarrufun sağlanması konusunda daha bilinçli çevreye ve işletme kaynaklarına daha çok değer veren bir kuşak .”

Katılımcı Y2 (Ön büro müd., 33)

“Özellikle bizim departmanda kâğıt israfı çok fazla bende dâhil Y kuşağı çalışanları olarak bu konuyu önemsiyoruz sadece şirket değil doğal kaynak israfında önemli bir kalem, birbirimizi tetikleyerek müsvedde kullanımını artırdık, maillerde gereksiz yerlerin basılmamasına özen gösteriyoruz. X kuşağı çalışanları kaynakların boşa harcanmaması için daha fazla bizi uyaran, şirket israfını ve doğal kaynak akışını önemseyen bir kuşak ama maalesef Y kuşağında o bilinç henüz oluşmamış.”

Katılımcı Y1 (Satış müd.,37)

Kaynakların boşa harcanması durumunu her iki kuşak yöneticilerinin çoğunluğu bu davranışı Y kuşağının daha çok yaptığı yönünde görüşler bildirmişlerdir. Y kuşağının benmerkezci sadece kendilerini düşünen bir kuşak olması, yokluk, açlık veya savaş görmemiş olması genel itibariyle isteklerine çabucak erişmiş bir kuşak olması gibi özellikleri davranışın daha çok Y kuşağında sergilendiğini göstermektedir.

3.2.5.Ekipman/Mülkiyet Sapması

Örgütsel sapmanın örgütsel anlamda yüksek önem arz eden sapma davranışlarından olan ekipman sapmasına baktığımızda yöneticilerimizle iş yeri ekipmanlarına zarar verecek şekilde sabotajın hangi kuşak çalışanlarda daha çok görüldüğüne dair

görüşmemizde X kuşağı yöneticilerinin çoğu, bu durumun herhangi bir kuşakta görülmediğini, az sayıda yönetici Y kuşağında bu davranışı gözlemlediğini ve bir yöneticide iki kuşakta da gözlemlediğini belirtmiştir.

“Özellikle bizim bölümde çalışanlar işletmeye ya da misafirlere kızdığında elindeki bardağı tabağı rastgele atarak kırıyor, kırılan bardak tabak gibi malzemeler artı bir masraf olarak bize geri dönüyor ama kasti olarak değil de sinirlerin gerildiği zamanlarda bu davranış ortaya çıkıyor, her iki kuşakta da örneklerini yaşadım.”

Katılımcı X4 (Yiy.Şefi, 43)

“Ekipmana zarar verme, sabotaj gibi durumları otel işletmelerinde binde bir oranda yaşanacak çok nadir hadiseler o nedenle iki kuşağında bilinçli olarak böyle davranışlar da bulunduklarını sanmıyorum.”

Katılımcı X5 (Genel Müd., 45)

X kuşağı yöneticileri şirket malına zarar verme sabotaj davranışını genelde öfkeli, aşırı sinirli anlarda şahit olduklarını ve özellikle yiyecek içecek departmanında çalışanlarıyla bu konuda daha fazla olumsuz deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. X kuşağının daha kontrollü, dikkatli ve özenli davranışlar sergilediğini fakat Y kuşağının sabırsız, kontrolsüz davranışlarının çoğunlukla şirket malına zarar verecek eyleme dönüştürdüklerini belirtmişlerdir.

Y Kuşağı yöneticileri ekipmana sabotaj konusunda iki kuşakta da örneklerinin pek olmadığını dile getirmiş sadece bir yönetici odalar departmanında bu durumun olduğunu genel tabloda otel işletmelerinde bu sapma davranışına şahit olmadıklarını ifade etmişlerdir.

“İki kuşakta da bu tarz iş yerinin malına yönelik zarar verici eylemler şahit olmadığım bir durum hizmet sektöründe iş yeri malına zarar verme ve özellikle bilinçli olarak yapan çalışanlara pek rastlamadım .”

Katılımcı Y1(Satış Müd., 37)

“Y kuşağını bu sabotaj eylemlerine daha yatkın, X Kuşağı daha sakin ve problemleri çözebilen bir kuşak. Biz de bir kez böyle bir durumla karşılaştım o da bilinçli olarak perdeye asit bir madde dökerek yakmış bir çalışmamız vardı sonra

bunu neden yaptığını sorduğumuzda çalışma saatlerinin uzunluğundan yorulduğu için bu tarz bir davranış sergilediğini açıklamıştı. ”

Katılımcı Y6(Hk. Şefi, 27)

İşletme mallarına sabotaj konusunda yöneticilerimizin büyük bir kısmı bu davranışla çok sık karşılaşmadıklarını, karşılaşanlarında müşteriye veya üstüne kızan çalışanların bu tarz eylemlerde bulunduğunu, içten içe sinirlendikleri bir duruma tepki olarak bu tarz davranışlar sergilendiğini belirtmişlerdir. Kuşak bazlı ayrımda iki kuşağı da kesin bir yargıyla eleştirmedikleri gözlemlenmiştir.

3.2.6.Rüşvet Alma

Mülkiyet sapmasını ortaya koyan bir diğer davranış ise, çalışanların kendi çıkarları için işletme değerlerini önemsemeyerek rüşvet alma yönündeki sapma davranışlarını belirlemek amacıyla sorgulanmıştır. X kuşağı yöneticilerinin konuyla ilgili görüşlerine baktığımızda çoğu yönetici her iki kuşakta böyle bir davranışla karşılaşmadıklarını, sadece bir yönetici bu sapma davranışının X kuşağı tarafından, bir yönetici de her iki kuşak tarafından yapıldığını gözlemlerini anlatarak dile getirmiştir.

“Bu rüşvet alma davranışı kendi departmanımda çokça rastladığım bir durum misafir gelir pasaportunu uzatır içinde bahşiş adı altında rüşveti vardır çalışandan en güzel odayı deniz manzarasını talep eder, her iki kuşakta bu bahşişi alır ve elinden geldiğince en güzel odayı verir meslek hayatımda bu parayı geri çeviren bir çalışanınım olmadı, bu her iki kuşakta da görülen bir durumdur bana göre yapması gereken müşterinin ödeme planındaki odayı vermektir aslında ama bu rüşvet durumu çalışanlarımızın aklını çelen uyarılarımızı unutturan bir eylem olmaktadır.

Katılımcı X7(Ön büro müd, 39)

“İki kuşakta da bu tarz olaylar gözlemlemedim, aslında sistem olarak onu bloke ediyoruz zaten, gelen işler raporlanır muhasebesel bir süreci vardır. Satın

alma sürecinde bile birkaç firmadan fiyat alınır şirket sahibiyle paylaşılır daha sonra satın alma gerçekleşir, dolayısıyla böyle bir şey olması için sistemde aksaklık olması, sistemde açık olması lazım üst yöneticilerin her şeyi takip etmesi bu tarz durumların önüne geçmemizi sağlıyor şirket olarak .’’

Katılımcı X5(Genel müd.,45)

Y kuşağı yöneticilerinin çoğu işletme kurallarını hiçe sayarak rüşvet kabul etme davranışının hiçbir kuşakta gözlemlenmediğini, yöneticilerden bir tanesi Y kuşağının bu davranışı sergilediğini, bir başka yönetici de X kuşağının bu sapma davranışını yaptığını belirtmiştir.

‘‘X kuşağının bu tarz olumsuz davranışlar sergilediğini düşünüyorum, bir önceki satış departmanındaki bir arkadaşımızın acentelerle yaptığı bağlantılarda X bir acenteye çok düşük fiyatla oda sattığına şahit olduk. Durumu araştırdığımız da karşımıza acentenin çalışanımıza rüşvet sayılabilecek tatiller hediye etmesini satış departmanında çalışan bir arkadaşımızın durumu bize anlatmasıyla anladık. X kuşağı deneyimlerini ve ilişkilerini çok iyi kullanarak bu tarz şirket etiğine uygun olmayan davranışlarda bulunabiliyorlar maalesef tabi tek bir olay üzerinden bir kuşağa bu davranışı yıkamayız ama Y kuşağı daha yolun başında olduğundan bu tarz konularda daha tecrübesiz. X kuşağının bu davranışı gösterebilecek tecrübe ve birikime sahip olması benim böyle düşünmeme neden olmuştur.’’

Katılımcı Y2 (Ön büro müd., 33)

Rüşvet alma konusunda yönetici görüşmelerinde şu sonucun ortaya çıktığı görülmektedir: çok fazla kuşaklar arasında sık karşılaşılan bir durum olmadığı, X kuşağındaki yöneticilerinin bu konuda daha tecrübeli oldukları ve Y kuşağının deneyimsiz olmasından kaynaklı bu tarz eylemelere daha az hâkim oldukları yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmada, bahşiş konusunun misafirden alma tarzının da bir çeşit rüşvet olduğunda hem fikir olan katılımcılar bulunurken, bazı katılımcıların ise tam tersi bunun misafirin çalışana emeği için verilen bir jest olarak görülmesi gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

3.2.7. Çalışma Saatlerine Yönelik Yalan Söyleme

Çalışma süresini normalden daha uzun gösterip yalan söyleme sapma davranışına X kuşağındaki yöneticilerinin yarısından fazlası Y kuşağında bu tarz davranışları deneyimlediklerini, az sayıda yönetici her iki kuşakta da şahit olduğu ve bir yönetici ise X kuşağında gözlemlediğini bildirmiştir. Y kuşağı yöneticileri konuyla ilgili olarak çoğunlukla, kendi kuşaklarının bu konuda daha çok sapma davranışında bulunduğunu belirtmiş, X kuşağı yöneticilerle ortalama aynı cevapları vermişlerdir.

“Y kuşağına ait çalışanların bu konuda yalan söylediğini maalesef yaşıyarak deneyimledim. X kuşağı bu konuda daha düzenli ve iş ahlakı X kuşağında daha fazla oturmuş bence, Y kuşağının daha fazla yılını geçirmesi lazım bu meslekte bu iş ahlakına ulaşması için.”

Katılımcı X6 (Hk. Müd, 52)

“Çalışanların vardiyalarını hakkında yalan söyleme negatif davranışını özellikle X kuşağında gözlediğimiz bir durum X Kuşağı artık uzun yıllar bu meslekte geçirmiş dolayısıyla Y kuşağına göre daha çabuk yoruluyorlar uzun yılların sonunda enerjisi bitmiş, heyecanı kalmamış olan çalışanlarımızda oluyor kendilerini daha fazla çalışmış gibi gösterebiliyorlar maalesef.”

Katılımcı X5(Genel müd.,45)

“Her iki kuşakta da bu davranışı gördüm önceki bölüm müdürlerinin özellikle tatil zamanları sadece bir iki saat iş gelip, çalışma puantajına kendi mesaisini olandan uzun gösterdiğini bende dâhil birçok arkadaşımız da şahit oldu, sabah vardiyasında bunu yapmasa da Y kuşağında ki arkadaşlarımız akşam vardiyasından erken çıkarak yöneticilere yalan söylediği gerçeğini çok yaşadık kısaca insanın karakteriyle ilgili bir durum kesin yargılara varmamız da güçleşmekte aslında ama her iki kuşaktan örneklerde yaşadık bu tarz hoş olmayan durumları.”

Katılımcı X4(Yiy.iç.şefi., 43)

“X kuşağında bu var özellikle yönetim kadrosundakiler koltuk kaybetme kaygıları da yoksa işe geç gelip erkenden çıkıyorlar kimseye hesap verme gibi bir kaygıları da yok bence bu sebeple kendini ispatlamış tecrübeli X kuşağı bu etik olmayan davranışı gösteriyor.”

Katılımcı Y5(Rez şefi, 33)

Çalışma saatlerini olduğundan daha uzun gösterip yalan söyleme davranışıyla ilgili olarak genelde Y kuşağıyla bu davranış bağdaştırılsa da diğer X kuşağında da bunu gözlemledikleri örnekler verilmişlerdir, çarpıcı bir biçimde bölüm müdürlerinin de bu davranışı sergilediği görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. İşletme bu davranışın farkına varmış ve kapı girişlerine göz okuma cihazı yerleştirerek bu suistimale açık sapma davranışını daha aza indirmişlerdir.

3.2.8. Araç Gerecin İzinsiz Kullanımı

Ekipman sapmasının son basamağında çalışanların iş yeri araç gereçlerini izinsiz almaları kısaca hırsızlık yapmaları konusunda yöneticilerimizin görüşleri alınmıştır. X kuşağına ait yedi yönetici ile yapılan görüşme sonrasında, yöneticilerin yarıya yakını Y kuşağında bu durumla karşılaştığını, diğer kalan yöneticiler ise bu durumun kişilikle alakalı olduğunu bir kuşak belirtmeyeceklerini, az bir çoğunluk ise iki kuşakta da görüldüğünü ifade etmiştir. Dolayısıyla, iş yerinden çalma konusunda her iki kuşağa ait yöneticilerden farklı cevaplar ve değişik hikâyeler dile getirilmiştir ve böylece şirketlere büyük kayıplar yaşatan hırsızlık konusunun otelin her departmanında görülen bir durum olduğu da ortaya çıkmıştır. Fakat bu sapma davranışını yöneticiler tek bir kuşakla bağdaştırmamış, kişilerin ahlaki ve psikolojik bozuk bir yapıya sahip olması durumunda bunu yapabileceklerini, bireysel karakterin daha çok ön plana çıktığını ve her konu başlığında duyduğumuz bir cevap olarak karşımıza görüşmelerde sıklıkla “kişinin karakterine bağlı olması” durumunu bu konuda çok daha fazla dile getirmişlerdir.

“İşletmede bu durumla iki kez karşılaştım ve ikiside genç çalışanlarımızı tabi bu iki kişi yüzünden Y kuşağı böyledir diyemeyiz ama maalesef X kuşağı

Çalışanlarımızda bu durum söz konusu olmadı hiç. Bir çalışanın kasadaki parayı alarak işten ayrıldığını, diğer bir çalışanın ise gece vardiyasında odaya gelen ikinci misafirlerin ücretlerini peşin alarak zimmetine geçirdiğini sabah misafirin faturasında eksik tutar olduğunu görmesi ve durumu bize bildirmesiyle fark ettik elbette bu davranışı bir kuşağa yıkamayız kişilik ve ahlaki değerlerle ilgili bir durum bence.’’

Katılımcı X7(n büro md., 39)

‘‘Meslek hayatımda iki kuşakta da böyle davranışlarla karşılaşmadım kaldı ki, bu tarz davranışta bulunan kişileri düşünerek bu kuşak çalma davranışına yakındır bu kuşak değildir diyemeyiz kişilerin bu davranışı göstermeleri gerçekten bu konuda psikolojik bozuklukları olduğu gerçeğini ortaya çıkarır kişinin çalışma hayatı açısından, işletme açısından hiç kabul edilemeyecek davranışlardan birisi maalesef o sebeple herhangi bir kuşağı sulayamıyorum. Ayrıca alışanlar bilmedirler ki bu davranışlarının ortaya çıkmasından sonra işyerinde alışamayacaklardır, sektörde kulaktan kulağa haberler çabuk yayıldığı için iş bulması da zor olacaktır. Başta da belirttiğim gibi tek bir kuşakla ilişkilendiremiyorum bu durumu.’’

Katılımcı Y7(Yiy.i.şefi,34)

‘‘Zor bir soru cevaplamak için ve aklımızdaki birkaç olayla kesin yargılara varamayız, bu durumla odalar bölümünde çalışan arkadaşların yaptığı hatalı davranışlar yüzünden karşılaştık iş yerinin deterjanını, selpağını, duş jelini evine götürenler oluyordu. Bu durumu bize aktaranlar ise diğer çalışma arkadaşlarıydı, Y kuşağına ait alışanlardı bunun önüne geçmek için bir ara çanta kontrolü yapıyorduk bu da çalışanı zan altında bırakmak gibi oldu onu da sonra sonlandırdık.’’

Katılımcı Y6(Hk.şefi, 27)

3.2.9. Adam Kayırma

Örgütsel Sapmanın düşük önem arz eden alt başlıklarından biri olan politik sapma davranışının ilk alt başlığı adam kayırma konusu olmuştur yöneticilerle görüşmeler sonucunda X kuşağında ki yöneticilerden yarısı her iki kuşakta olduğunu

ve bu sapma davranışıyla karşılaştıklarını, diğer yarısı da sadece X kuşağında bu davranışın olduğunu görüşmelerde ortaya koymuşlardır. Y kuşağı yöneticilerle görüşmemizde adam kayırma konusunda yöneticilerin yarısı X kuşağının bu davranış sergilediğini, kalan yöneticiler de her iki kuşakta da olduğunu belirtmişlerdir. X kuşağının yeni teknolojilerin gerisinde kaldıklarını ve bu durumdan dolayı adam kayırma davranışına başvurarak Y kuşağındakilerle arasındaki açıkları bu şekilde kapattıklarını bu davranış şeklini yaygın olarak X kuşağındaki bireylerin yaptığını iletmışlerdir.

“Her iki kuşakta da var kesinlikle bunu ben bir kuşağın yaptığı davranıştır diyemem adam kayırma sayesinde hak etmediği halde üst yönetime gelme, olmayacak kişilerin terfi alması turizm sektöründe çok karşılaştığımız şeyler kaldı ki işletmemizde de bu tarz durumlarla karşılaşıyoruz ama sadece X kuşağı yapıyor ya da sadece Y’ler yapıyor diyemeyiz .”

Katılımcı XI(Yiy.iç.müd., 40)

“X kuşağına baktığımızda genelde alaylı ve sektörde uzun yıllarını harcamış yöneticiler oluyorlar, dolayısıyla adam kayırma onlarda daha fazla Y kuşağı daha çok eğitime, adalete, kişi hak ve değerlerine önem veriyor. Yöneticilerimize iş yeri sahiplerine baktığımızda hep bir tanıdıkların referansıya çalışanları işe başlatma bu kişilerin eğer aradıkları özellikte olması durumunda uzun yıllar emek vermiş çalışanları hiçe sayıp bunları daha iyi pozisyonlara getirme, X kuşağında çok karşılaştığımız bir davranış maalesef Ayrıca Y Kuşağında bu tarz durumlarla karşılaşma olasılığınız bence çok az çünkü sektörde daha yeniler.”

Katılımcı Y2(Ön büro müd, 33)

“Diğer konu başlıklarında tereddütlerim vardı ama adam kayırma durumu bana göre kesinlikle X kuşağının yapacağı bir olumsuz davranış türü. İşe ve performansa dayalı değilde kişileri sevip sevmemekle alakalı adil olmayan bir düzende oluşan örgütlerde performans düşüklüğü de oluyor X Kuşağının bu yanlış davranışı daha çok yaptığını düşünüyorum. Çok bencil bir kuşak olması yanında X’ler kesinlikle koltuklarının sarsılmasını da istemezler, o yüzden etrafında hep onları öven, onlara bilgi taşıyan kişileri tutuyorlar, bu tarz çalışanlarda hep bu tip

yöneticiler tarafından korunup kollanıyor maalesef bu duruma o kadar aşinayız ki. Y kuşağı sektörde çok köklü değil çoğumuzun on beş yıllık geçmişi bile yok dolayısıyla biz onlardan daha toyuz ama daha çok eğitilmiyiz bizim X kuşağı gibi yaşama dair kaygılarımızda daha az dolayısıyla hakkaniyetli davranmak bizim için herşeyden önemli .’’

Katılımcı Y7(Yiy.iç.şefi, 34)

Bu konuda yaklaşımlarının her iki kuşakta da birbirine yakın olduğu ancak daha çok X kuşağında bu sapma davranışının gözlemlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Y kuşağının daha çok hak ve değerlere önem verdiğini, eğitimlerinin X kuşağından daha iyi olmalarından kaynaklı X’lerin Y kuşağına göre daha özgüvensiz ve işlerini kaybetme korkusunun olması sebebiyle bu tarz davranışlarda bulunduklarını dile getirmişlerdir.

3.2.10. Dedikodu Yapma

Politik sapmanın Robinson ve Bennete (1995) göre düşük önem arz eden bireylerarası kısmının alt başlıklarından olan iş arkadaşları hakkında dedikodu yapmayla ilgili yöneticilerimizden X kuşağı yöneticilerinden dördü Y kuşağının daha fazla dedikodu yaptığını, kalanlar ise X kuşağının daha fazla dedikodu yaptığını belirtmiştir. Y kuşağı yöneticileriyle yaptığımız görüşmelerde ise konuya X Kuşağı yöneticilerden biraz farklı yaklaşımlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yedi yöneticiden çoğunluğu her iki kuşakta da olduğunu, birkaçı ise Y kuşağında daha çok olduğunu vurgulamıştır.

‘‘İş yerinde çalışma arkadaşları hakkında dedikodu konusu buzlu bir cam gibi aslında çok görünmeyen bir konu fakat birçok insan da bunu yapmakta bence. Otel geneline baktığımızda yeni neslin yani Y kuşağının daha çok dedikodu yaptığını söyleyebilirim. X kuşağı daha olgun bir yaş grubu bu yüzden bizler daha düşünerek bilinçli konuşuyoruz dedikodu yapmamaya özen gösteriyoruz ama Y kuşağı daha çok dedikoduya meyilli daha fazla mesai harcıyorlar bu tarz davranışlara.’’

Katılımcı X4(Yiy.iç.Şefi, 43)

“Yaş gruplarına bakıp cevap vereceksek eğer X kuşağı daha çok işletme içerisinde çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapıyor ve bunu çok üstü kapalı yaptıklarını sanıyorlar ama çalışma arkadaşlarımla uzun yıllardır mesai harcamam sebebiyle bu kanımı oluşturacak gözlemler yapabildim. X kuşağı dedikodu yapıyorsa da Y kuşağıyla değil genelde kendi kuşağındaki çalışanlarla yapmaktadır o yüzden biz pek duymuyoruz. Bizim kuşak yapar ama belli etmez Y kuşağı dedikodu yapma konusunda daha fazla göze batıyor bence. Birde erkeklerin daha çok dedikodu yaptığını düşünüyorum.”

Katılımcı X7 (Ön büro müd,39)

“Bana göre iki kuşakta da var bu işletmede dedikodu durumu, her kuşak kendi içinde böyle insanlar barındırıyor bu yüzden tek bir kuşak daha çok dedikodu yapıyor diyemeyiz bu meslekte uzun yıllar çalışmış kişilerde yapıyor yeni başlayan arkadaşlarımız da.”

Katılımcı Y6 (Hk. Şefi,27)

Yöneticilerle görüşmelerden çıkan toplam verilere baktığımızda Y kuşağının daha çok dedikodu yaptığı ortaya çıkmaktadır, her iki kuşakta da yapıldığı kanısı da görüşmecilerden Y kuşağından sonra en çok gelen cevaplar arasında bulunmaktadır. Bu tarz dedikodu adı altında yapılan konuşmaların genelde kişileri incitici, küçük düşürücü veya karalama olarak nitelendirilmemesi gerektiği, daha çok iş yerinde gelişen olayları üçüncü kişilere aktarma, komik durumlara gülmek amaçlı yapılan bir eylem olduğunu, iş yerine ya da çalışanlara zarar verecek biçimde yapılan dedikodular olmadığını belirtmişlerdir.

3.2.11.Suçlama ve Karalama Davranışları

Politik sapmanın bir diğer sapma davranışı çalışma iş yerinde arkadaşlarını suçlama ya da karalama konusudur. Bireylerarası sapma ve iş yerleri için az öneme sahip grubun içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerle görüşmelerimiz sonucunda X kuşağında ki yöneticilerimizin dört tanesi her iki kuşakta karalama davranışının yapıldığını, bir yönetici Y kuşağının, kalan iki yöneticimiz ise X kuşağının bu tarz

davranışlarda bulunduklarını belirtmişlerdir. İş yerinde arkadaşlarını karalama konusun da Y kuşağı yöneticilerini konuyla ilgili görüşleri ise, büyük çoğunluğu bu sapma davranışının her iki kuşakta da olduğunu, iki yönetici de bu olumsuz davranışın X kuşağında görüldüğünü belirtmiştir.

“Karalama, suçlama konusu işyerinde her iki kuşakta da var, kişiler işlerine gelmediğinde ya da çalışma arkadaşının birini sevmediği zaman kolaylıkla onu karalayabiliyor şayet sizde ön yargılı bir insansanız bu tarz konuşmalar sonuncunda çalışanınıza cephe alabiliyorsunuz. Sadece kendi çalışanlarımız arasında değil departmanlar arasında da çok sık yaşadığımız bir durum işini iyi yapan kişiler zaten bu tarz davranışlara ihtiyaç duymuyor fakat işini layıkıyla yapmayan kişiler ön plana çıkmak için bu tarz davranışların ardına sığınıyor ama belirttiğim gibi her yaş grubunda görülen kötü bir davranış.”

Katılımcı X2(Aşçı Başı, 49)

“Genel çerçeveye baktığımda maalesef kendi kuşağımda yani X kuşağında karalama, ayağa basıp yürüme durumu, çalışma arkadaşlarını suçlayarak ön planda gözükmeye yöneticisine kendini beğendirme çabası hep karşılaştığımız durumlar, Y kuşağına verilen terfi, yükseltme gibi durumlarda X kuşağında ki başka bir çalışan kıdemlerinden dolayı bu tarz girişimlerde bulunuyor bence sonuçta uzun yıllar emeklerinin hiçe sayıldığını düşünüyorlar. Y kuşağı daha çok emeğe saygılı bir kuşak bir işi yapamadığında açık sözlülükle dile getiren kimseyi suçlamadan karalamadan durumu anlatabilen bir nesil. Kendine güvenen bir kuşak olmasından kaynaklı da bu tarz çetrefilli işlere girişmiyorlar .”

Katılımcı X3(İk, 42)

“Karşılaştığım bazı olaylardan bu genel kaniya varmam doğru mu bilmiyorum ama X kuşağında bu motivasyon düşürücü durumla karşılaştım. Y kuşağının böyle işimde uzun yıllar çalışayım terfi almak için şunu karalıyım durumu yok. Y ortamı, işi beğenmezse hemen iş değiştirme eğiliminde oysa X’ler uzun yıllar aynı yerde çalışıp, beğenmedikleri kişileride iş anlamında karalayıp iş yerinden

yollamaya kadar giden sorunlar çıkarabiliyorlar, koltuklarını hep sağlama alma durumu var, emek yoğun işletmelerde görülen durumlar maalesef.”

Katılımcı Y2 (Ön büro müd, 33)

İş yerinde çalışma arkadaşlarını karalama, suçlama davranışının yöneticilerle görüşmeler sonucuna baktığımızda her iki kuşak yöneticilerin çoğunluğu bu davranışın iki kuşakta da var olduğunu, çok az bir kısmının X kuşağının yaptığı bir davranış olduğunu sadece bir yöneticinin ise Y Kuşağında var olan bir davranış olarak sınıflandırılmıştır. Bu karalama durumunun ciddi bir motivasyon kaybı olduğunu, sadece departman içi değil farklı departmanların da bu tarz örgüte zarar veren davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Eğitimi düşük, öz güven eksikliği olan, mevki ve koltuk sevdası ağır basan karakterde kişilerin iş yerindeki çalışan arkadaşlarını karalama yoluna giderek kendini daha iyi bir çalışan olarak gösterme çabası sonucu olarak bu sapma davranışında bulunabileceği fakat iş yerinde de çok sık karşılaşılan bir durum olmadığını dile getirmişlerdir.

3.2.12. Yararsız Rekabet

Politik sapma başlığının son alt başlığı olan konu yararsız rekabet konusu olmuştur. Yöneticilerimize hangi kuşağın çalışma arkadaşlarıyla yararsız rekabette olduğu sorusu yöneltildiğinde X kuşağındaki yöneticilerimizden beş tanesi Y kuşağının yararsız rekabete girdiğini, kalan iki yönetici ise her iki kuşakta da bu tarz davranışlar görmediklerini söylemiştir. Çalışma arkadaşlarıyla yararsız rekabet eden kuşak sorusuna Y kuşağı yöneticilerinin dördü kendi kuşaklarının, ikisi X kuşağının ve sadece bir kişi ise her iki kuşak çalışanlarının da bu davranışı sergilemekte olduğunu ifade etmişlerdir.

“Bizim meslekte uzun yıllarımız geçmiş o yüzden benim dâhil olduğum X kuşağının yararsız rekabet gibi davranışlar sergilemesi söz konusu olamaz, kaldı ki sonunda güzel bir ödül olur iş arkadaşlarıyla rekabet edersin tatlı bir biçimde, performans değerlendirmeleriyle bu ortaya çıkar zaten ama boş yere çalışma arkadaşlarımızla uğraşmayız, bu davranışı daha az tecrübeli yeni nesil sergiler, daha yeni iş hayatına atılmıştır ve bunu yapması gerekir kendini göstermek için .”

Katılımcı X4(Yiy.iç.Şefi, 43)

“Rekabet çalışanlarımız içinde hep var olan bir olgu. Bu güzel bir durum. Aslında işletmenin bu çeşit durumlarla hep kendini yenileyip var olan bilgiye yenisini ekleyerek kişilerin çalışma performanslarını daha yukarı çıkarmakta ve genel resme baktığımızda bu rekabetten hiç yarar sağlamayıp arkadaşlarını haksız bir rekabette gören genç kuşak yani Y kuşağı olmakta bunun nedeni de yaptıkları davranışların onlara hiçbir yarar sağladığını görmemeleri. Tecrübeli, meslekte yirmi yılını devirmiş bir X kuşağı çalışanı bu tarz davranışlara prim vermez işini yapıp geçer, uzun yıllar bu işletmede çalışarak zaten kendini kanıtlamıştır o yüzden bu yarar sağlamayan rekabet durumuna pek girmezler.”

Katılımcı X5(Genel müd, 45)

“Her iki kuşakta da bu tarz davranışlar görmüyorum maalesef çalışanlar bir şey elde edecekse eğer bu tarz rekabetlere girerler ama ucunda bir ödül, terfi, maddi bir gelir yoksa kişiye hiçbir yararı yoksa rekabete girmezler bu yüzden iki kuşakta da yok bu tarz bir davranış.”

Katılımcı X7(Ön büro müd., 39)

Yararsız rekabet konusunda ki görüşmelere baktığımızda konu hakkında görüştüğümüz yöneticilerin çoğu Y kuşağında bu davranışı daha çok gözlemlediklerini belirtmişlerdir. X kuşağının yararsız hiçbir rekabete girmeyeceği, bulundukları mevkiyi korumak için daha yararlı rekabetler içine olacaklarını savını ortaya atmışlardır. Rekabetin sonunda hep çalışanı bekleyen bir ödül, maddi bir gelir ya da terfi söz konusu olması gerektiği belirtirlerken, aslında yöneticilerin yararsız rekabet konusunda somut örnekler veremedikleri ortaya çıkmıştır.

3.2.13. Cinsel Taciz

Örgütsel sapma tipolojisinin bireylerarası sapma boyutunun yüksek önem arz eden son konusu ise, kişisel çatışma davranışlarıdır. Bu davranışlar dört ana başlık altında toplanmaktadır, bunlar cinsel taciz, sözlü istismar, çalışma arkadaşlarından hırsızlık yapma, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmadır. Yöneticilerle iş yerinde

cinsel taciz yaşanma durumları, böyle bir durumla karşılaşp karşılamadıkları ve kuşaklar bazında değerdendirmeleri istediğinde; X kuşağındaki yöneticimizden iki kişi X kuşağı çalışanlarında böyle bir durumla karşılaştığını ancak kalan beş yönetici ise herhangi bir kuşakta bu olumsuz durumun yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Y kuşağı yöneticilerle görüşmelerimiz sonucunda X kuşağıyla aynı oranda cevaplar vermişlerdir yöneticilerin beşi, iki kuşakta da bu durumla karşılaşmadıklarını, iki yönetici ise X kuşağı çalışanlarında bu durumla karşılaştığını ifade etmişlerdir.

“Şu an işletmemizden ayrılmış olan X kuşağına ait bir yöneticiden sözlü ve elle taciz durumuna maruz kalmıştım, ama bu tarz davranışların Y kuşağından değil çoğunlukla X kuşağından özellikle yüksek önem arz eden mevkilerde olan kişilerin cesaret edip yapabileceği çirkin bir davranış olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı Y1 (Satış müd, 37)

“Benim çalıştığım zamanlar içerisinde bu olayla ve durumlarla karşılaşmadım hiç, ancak benden önce yaşanmış olan ve konuşulan kulağıımıza gelen durumlar oldu ama biz pek rastlamadık açıkçası, bu nedenle iki kuşağı da suçlayamam. Biz zaten aile ortamında gibiyiz o yüzden kesinlikle bu tarz davranışların olacağını düşünmüyorum.”

Katılımcı Y4(Yiy.iç.müd,28)

Çok fazla toplum içerisinde konuşulmayan ve kurumsal yapıda üstü kapatılmaya çalışılan cinsel taciz durumuyla ilgili yöneticilerimiz samimi bir şekilde görüşlerini ifade etmişlerdir. Çoğunluğun çalışma ortamının aile ortamı gibi olduğunu ve yüksek çoğunlukta yöneticilerimizden bu durumu iki kuşakta da görmediğini, kalan az bir çoğunluk ise X kuşağında bu durumla karşılaştığını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili Y kuşağıyla ilgili olumsuz bir geri bildirim olmamıştır.

3.2.14.Sözlü Taciz

Bireyler arası örgütsel sapmanın kişisel çatışma boyutunda yer alan bir diğer konu başlığımız ise çalışma arkadaşları arasında yaşanan sözlü taciz veya küfür konusudur. Çalışanlardan X kuşağına ait yedi yöneticimizle görüşmeler sonucunda,

üç yöneticimiz her iki kuşağın da işyerinde küfür ettiğini, üç yönetici ise bu davranışı genellikle iki kuşakta da duymadıklarını bir yönetici ise X kuşağında olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerde bireylerarası kişisel çatışma konusunda yer alan, iş yerinde küfür veya sözlü taciz hakkında Y kuşağındaki yöneticilerle konuyla ilgili olarak X kuşağı yöneticilerden çok farklı cevaplar vermişlerdir. Dört yönetici kendi kuşakların Y kuşağının, daha fazla çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla küfürlü konuştuğunu, iki yöneticimiz her iki kuşağında iş yerinde bu davranışta bulunduğunu, bir yönetici ise sadece X kuşağında bunu gözlemlediğini ifade etmiştir.

“İş yerinde küfür, sözlü taciz çalışanlar arasında çok sık rastlamadığımız bir durum ya da yönetici olduğumuzdan bizim kulağımıza pek gelmiyor, iki kuşakta bu tarz bir davranışı göremiyorum, yemekhanede, çalışma ortamında, çamaşırhanede bu şekilde hoş olamayan konuşmalara hiç şahit olmuyorum.”

Katılımcı X6(Hk Müd, 52)

“Çalışma ortamımızda en çok küfür eden sözlü tacizde bulunan bizim kuşak X kuşağıdır, Y kuşağı daha yeni iş ortamında olduklarından daha düzgün cümlelerle arkadaşlarına hitap etmekte ama bizim kuşak kızdığımızda işler yolunda gitmediğinde küfüre çok başvuruyoruz.

Katılımcı X2(Aşçı Başı, 49)

“Kişiden kişiye değişse de bu konuda ki gözlemlerim Y kuşağının daha fazla küfürlü konuştuğuna yönelik, eğer departmanlar arasında ya da aynı departmanda samimi bir ortam söz konusu ise bu tarz konuşmalar çalışanlar arasında daha fazla olmakta ama yaşlarının getirdiği ağırlık, uzun yıllar gerektiren tecrübe nedeniyle X kuşağı daha saygılı bir üslup sergilemektedir diye belirtebilirim.”

Katılımcı Y1(Satış Müd., 37)

“Çalışanlarımız genelde Y kuşağına mensup ama çalışma ortamında çok saygısız kırıcı ifadeler kullanmıyorlar, fakat X kuşağı için aynı şeyi söylemeyeceğim.

Maalesef X kuşağının bu konuda uygun davranışlar sergilemediğini, çalışma ortamında çoğu zaman küfürlü konuştuğunu gözlemledim.

Katılımcı Y2(Ön büro müd., 33)

Görüşmeler sonucunda çıkan sonuçta üst düzey yöneticiler çalışma ortamında küfür ve sözlü tacizin olmadığını belirtirken, şefler ve mutfak yöneticilerden duyduğumuz cevaplar çalışırken küfürlü konuşmaların geçtiğine yönelikti. Kendi ortamlarının samimi olmasından kaynaklı bu tarz konuşmaların olduğunu ama departman dışı, ya da misafirlerle bu tarz konuşmaların olmadığını görüşmelerde ifade etmişlerdir.

3.2.15.İş Arkadaşlarından Çalma (Hırsızlık)

Bireylerarası örgütsel sapmanın kişisel çatışma bölümünün bir diğer konusu ise, çalışma arkadaşlarından çalma yani hırsızlık konusudur. Konuyla ilgili yöneticilerimizle yaptığımız görüşmeler sonrasında X kuşağı yöneticilerinin çoğunluğu her iki kuşakta da bu durumla karşılaşmadıklarını, iki tanesi her iki kuşakta da olduğunu, yöneticilerden bir tanesi de Y kuşağında böyle bir durumu deneyimlediklerini belirttiler.

Y kuşağı yöneticileri ise işyerinde çalışan arkadaşlarından çalma davranışına ilişkin görüşmeler sonucunda yöneticilerin çoğunluğu iki kuşakta da bu davranışın olmadığını belirtirken, iki yönetici ise her iki kuşakta görüldüğünü, diğer bir yöneticimiz ise Y kuşağında bu tarz sapma davranışının olduğunu belirtmiştir.

“Çalışma arkadaşından bir şey çalma davranışına genel anlamda baktığımda sadece cüzdanından ya da çantasından almak değil bence. Ön büroda verilen bahşişlerin bahşiş kutusuna atmak yerine cebine atmak durumu da bir çeşit hırsızlıktır. Bu durumu ben her iki kuşakta da yaşadım ve gördüm o yüzden her iki kuşakta bu davranışı sergilemektedir diyebilirim.”

Katılımcı X7 (Ön büro Müd., 39)

“İki kuşakta da bu tarz davranışlar gözlemlenmedi, çalışma arkadaşlarından değil de genelde şirketten çalma davranışı çalışanlarda daha çok görülmektedir. Bu nedenle, iki kuşağında çalışma arkadaşlarından çalma davranışından bulunacağını düşünmüyorum.”

Katılımcı X3 (İk, 42)

“Birkaç yıl önce maaşımı almıştım ve çantamın fermuarı açık kalınca içindeki para gözükmüş maalesef sezonluk çalışan genç bir garson arkadaş böyle bir davranışta bulunup çantamdan paraları almıştı daha sonra tespit edip paraları almıştık ama üzücü bir davranıştı tabi o zamanlardan aklımda yer eden bu hoş olmayan davranışı Y kuşağının gerçekleştirmiş olması bu kuşağın bu tarz girişimlere daha yatkın olabilecekleri yönünde maalesef ama tek bir davranışla tüm kuşağa bunu empoze etmemiz çok doğru olmaz aslında .”

Katılımcı Y1(Sat.Müd.,37)

X ve Y kuşağı yöneticileri dağılım olarak aynı cevapları vermişlerdir. Büyük çoğunluk tarafından iki kuşakta da bu davranışın görülmediği belirtilmiştir. Çok az bir kısmı şahit oldukları olaylardan yola çıkarak durum hakkında görüş bildirselerde, diğer konularda olduğu gibi yaşanan birkaç olaydan genel bir bilgiye ulaşmalarının zor olduğunu dile getirmişlerdir. Sezonluk çalışanlarda bu duruma ait oranın daha yüksek çıkacağını belirtmişlerdir.

3.2.16.Çalışma Arkadaşlarını Tehlikeye Atma

Kişisel çatışmanın son sorusu çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma davranışıyla ilgilidir, konuyla ilgili yöneticilerle görüşmeler sonucunda X kuşağında ki yöneticimizin büyük çoğunluğu bu davranışın Y kuşağında olduğunu, az sayıda yönetici iki kuşakta da var olduğunu, bir kısmı yönetici ise her iki kuşakta da olmadığını belirtmiştir. X kuşağı yöneticileri Y kuşağı çalışanlarını aceleci ve sabırsız olarak nitelendirdikleri için, işlerinde gerekli özeni göstermeyerek yaptıklarını bu sebepten çalışma arkadaşlarını tehlikeye attıklarını belirtmişlerdir.

Y kuşağı yöneticilerinden beş yönetici kendi kuşaklarının daha fazla bu tarz davranışlar sergilediğini, iki yönetici ise X kuşağında bu davranışa yönelik örneklerle daha fazla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

“Y kuşağı çalışanları dikkatsizlikten kaynaklanan davranışlarından dolayı çalışma arkadaşlarını tehlikeye atan hareketler yapabilmekteler maalesef en son yaşadığım bir olay çamaşırhanede ütünün yerine değil de direkt masanın üstüne bırakılmasaydı. Neyse ki kimseye bir şey olmadan müdahale ettik ama baktığımızda çamaşırhanede çalışanlar sadece Y kuşağından bireyler kasti olmasa da bu tarz tehlikeli davranışlar sergileyebiliyorlar.”

Katılımcı X6(Hk müd., 52)

“Her kuşaktan çalışmamız bulunmakta mutfakta genç kuşaktaki çalışanlarımız bu çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma konusunda çok daha fazla örneğe sahipler maalesef. Her seferinde uyarmama rağmen ısıtıcılara su koymayı unutuyorlar bu da aletlerin kısa devre yapmasına neden oluyor. Dikkatsizlikleri işe dört kolla sarılmamaları yaşam kaygılarının az olması bu tarz durumları ortaya çıkarmakta maalesef.”

Katılımcı X2(Aşçı Başı, 49)

“Çalıştığımız departmanlara baktığımızda bizi en fazla tehlikeye atan kuşak X kuşağı bence yılların verdiği bir yorgunluk uzun yıllardır aynı şirkette çalışma durumu gibi nedenlerden istenilen işleri zamanında yapmıyorlar bu durumda bizi tehlikeye atmaktalar. En son yaşadığımız bir durum mutfak ızgaraları kapalıyken gaz kaçırıyor bunu kaç kez dile getirdik ama X kuşağındaki teknik ekip uzun süre bakmadı sonra gaz kaçağından ızgaramız alev aldı. Daha büyük problemler yaşamadan sorun giderildi fakat X kuşağının Y kuşağından daha fazla bu tarz davranışlar sergilediğini gözlemekteyim maalesef.”

Katılımcı Y4(Yiy.iç.müd., 28)

Y kuşağında çalışan yöneticiler X kuşağının hantal ve çabuk yorulan, unutkan davranışlarından dolayı daha çok çalışma arkadaşlarını tehlikeye attıklarını dile getirirken, X kuşağı da Y kuşağının daha dikkatsiz, özensiz çalıştığını, işlerine

sımsıkı sarılmadıklarını kasti olmasa da bu tarz çalışma arkadaşlarını tehlikeye atan davranışlarda bulunduklarını ifade etmişlerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1.NİCEL BULGULARA YÖNELİK SONUÇLARIN İNCELENMESİ

Örgütsel sapma davranışı (ÖSD), bir örgüt için önemli bir sorundur. Örgütsel yapının etkin işleyişini engelleyerek, bireysel çalışanları da etkilemektedir. Robinson ve diğerleri (2014:123), çalışanların memnuniyetsizliği ile birlikte pek çok faktörün sapma davranışlarına çeşitli etkileri olduğunu ve daha sonra örgüte olan bağlılıklarını azaltarak ayrılmaya yönlendirdiklerini belirtilmiştir.

ÖSD çoğu zaman kaçınılmazdır ancak kontrol edilmesi gerekir; aksi takdirde hem örgütsel hem de bireysel performansı etkilemektedir. Bunun nedeni, ÖSD'na dahil olan çalışanların örgütsel faaliyetleri engelleyebileceği, daha sonra performansın üretkenliğini ve kalitesini etkileyebileceği inancıdır. ÖSD subjektiftir; birçok biçimde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, hakaretler, ayrımcılık, yalan, işi izinsiz bırakmak, işi yavaşlatmak ve işyerine bakmamak, sapma davranışın özellikleri arasındandır. Robinson ve Bennett (1995: 555), ÖSD'yi önemli örgütsel normları ihlal eden gönüllü bir davranış olarak tanımlamışlardır; örgütün veya üyelerinin refahını tehdit ettiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, Mazni ve Bahaman (2013: 161), ÖSD'nin yaygın olduğunu ve bireylere, gruplara ve örgütlere ağır bir sonuç getirdiğini vurgulamıştır.

Büyüyen yaşam beklentisi ve mevcut küresel krizin ortasında emekliliğin geciktirilmesine dair sürekli değişen yaşam koşulları dikkate alındığında, konaklama sektöründe üç ya da dört neslin yan yana çalışacağı senaryosu, her zamankinden daha gerçekçidir. Böyle bir senaryonun sonuçları, kesinlikle konaklama sektörünün paydaşlarının tam dikkatini gerektirir (Zopiatis vd., 2012: 1). Bu sebeple, ÖSD üzerinde etkili olabilecek faktörlerden biri çalışanlar arasında var olan kuşaksal farklılıklar olabileceği belirtilmektedir (Saad, 2016: 105). Bunun nedeni nesillerin, farklı sosyal, ekonomik, kültürel bağlamlar ve değerlerle farklı zaman dilimlerinde doğmasıdır. Bu farklılık, örgütsel yapıda çalışanlar arasında birbiriyle çelişen değerler çatışmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, bu çatışmaların çözmesinin ihmal edilmesi halinde, çalışanlar sapma davranışları sergilemeye

başlayacaktır. Çatışmanın üstesinden gelmek için, işverenlerin sapma davranışları olarak da bilinen çatışmaya yol açabilecek faktörleri tanımlamaları gerektiği belirtilmektedir (Saad, 2016: 104). Notter (2013: 152) tarafından yapılan bir çalışmada, jenerasyona yönelik sapma davranışında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yine Saad vd., (2016: 104) tarafından yapılan çalışmada, X ve Y kuşağına ait sapma davranışlarına yönelik algının kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ve X kuşağının sapma davranışına yönelik ortalamasının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, Sharma (2014: 11)'nin Hindistan'da hizmet sektörüne yönelik yapmış olduğu çalışmada yaş grupları ve sapma davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (Sharma, 2014: 11). Yapmış olduğumuz bu çalışmada ise, X ve Y kuşağındaki katılımcıların örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamalarının karşılaştırılmasından yapılan istatistiksel analiz sonucu anlamlı fark elde edilmiştir ($U= 1657,000$, $p=0,038$). Benzer şekilde örgütsel sapma ölçeği, örgütsel alt boyut toplam puanları arasında da anlamlı fark elde edilirken ($U=1693,500$, $p=0,037$), bu farklılığın ölçek toplam puanı ve örgütsel sapma puan ortalamasında, Y kuşağında X kuşağına göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla, kuşak ile örgütsel sapma davranışı açısından yazında da farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Çalışmaya katılan tüm katılımcıların örgütsel sapma ölçeği toplam puanları ortalamasının $38,78 \pm 13,78$, madde puan ortalamasının $2,03 \pm 0,75$ olduğu saptanmıştır. Çalışmanın yapıldığı kurum açısından bakıldığında çalışmaya katılan otel çalışanların, örgütsel sapma düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma ölçeği alt boyutlarının puan ortalaması değerlendirildiğinde; “kişisel sapma” alt boyut puan ortalaması $15,35 \pm 5,87$, madde puan ortalamasının $2,19 \pm 0,84$ olarak “örgütsel sapma” alt boyut puan ortalaması $23,41 \pm 9,20$ ve madde puan ortalamasının $1,96 \pm 0,7$ olarak hesaplanmıştır. Her iki alt boyut puan ortalamalarının, ölçek toplam puan ortalamalarında olduğu gibi düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sharma'nın (2014: 11) çalışmasında, ankete katılanların çoğunluğu iş yerinde herhangi bir sapma davranışı içinde olduklarını reddetmişlerdir (Sharma, 2014:11). Yalap'ın (2016: 67) ülkemiz de yapmış olduğu çalışmada, örgüte yönelik sapma boyutunun $2,27$ ($ss=0,64$) ve bireylerarası sapma boyutunun $2,30$ ($ss=0,74$) ortalama değerlerini aldıkları görülmektedir. Fettahlıoğlu ve diğerlerinin yaptığı çalışmada (2014: 59) ise

örgütsel sapma alt bileşenlerinde ise ortalamaların 2,63 ve bireysel sapma alt boyutunun 2,86 aralıklarında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yine başka bir çalışmada kişisel sapmanın örgütsel sapmadan daha fazla görüldüğüne vurgu yapılmıştır (Lima vd., 2016: 6). Benzer şekilde bu çalışma da kişisel sapma puan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sapma davranışları boyutlarından, en çok kişisel sapmaya yönelik sapma davranışlarını gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Çalışmaya katılan, katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyleri, çalışma zamanları, çalışma yılları, çalıştıkları pozisyon ile örgütsel sapma ölçeği madde puan ortalamaları karşılaştırılmasına yönelik yapılan istatistiksel analiz sonucu anlamlı fark elde edilmemiştir. Yunus ve diğerlerinin (2012: 8678) çalışmasında, hem kadın hem de erkek katılımcıların örgütsel sapma davranışları testinde orta derecede puan aldığını göstermiştir ve farkın anlamlı olmadığı, yaş grupları ve sapma davranışları sonuçlarının, tüm yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel sapmaya orta derecede puan verdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, cinsiyet ve yaş farklılıklarına bakılmaksızın yanıt verenlerin sapma davranışlarında bulunma eğiliminin orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ülkemiz de Yalap (2016: 22) tarafından başka bir sektör üzerinde yapılmış çalışmada ise, yine yaş ve yaş grupları, eğitim durumları, çalışma yılları açısından sapma davranışları arasında bir fark bulunmazken, sadece cinsiyet açısından anlamlılık elde edildiği belirtmiştir. Hemdi ve diğerleri (2006: 31), otel çalışanlarında ÖSD değerlendirdikleri çalışmada, cinsiyet, yaş, medeni durum, ırk, kurumda ve toplam çalışma süreleri arasında sadece cinsiyet açısından anlamlılık elde edilmiş, erkeklerin daha fazla sapma davranışları gösterdiklerini saptanmıştır. Bu açıdan yazınla çalışma bulgularının çoğunlukla örtüştüğü söylenebilir.

Alanyazında çalışanların farklı sapma davranışları gösterdiği görülmektedir. Yapılan bu çalışmada, katılımcıların sapma davranışı olarak en çok, %27,6 ile “arkadaşlarının etnik, dini ve ırkla ilgili bir konuda fikir beyan etmesi”, %22,8 ile “arkadaşların birbirlerine kırıcı sözler söylemesi”, %21,4 ile “iş yerinde normalden daha fazla süre molalar vermesi” şeklindeki sapma davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Sharma (2014: 12) çalışmasında, örgütsel sapma olarak en çok, katılımcıların %41’inin iş yerine geç geldiklerini kabul ettikleri, %30,1’inin başkalarıyla işyerinde alay ettiklerini, %23,1’ünün olumlu bir izlenim bırakmak için

dışarıdan birinin önünde gösteriş yaptıkları kabul etmişlerdir. Flört, zorbalık ve çalma en az görülen örgütsel sapma davranışı örnekleri olarak saptanmıştır. Shamsudin'in (2003: 691) çalışmasında, "başkalarına kaba sözler söylemek", "işyerine izinsiz geç gelmek" ve "işyerinde başkalarıyla alay etmek" en sık gördükleri sapma davranışlarını olduğu belirtilmiştir. Mehar'ın (2018: 172) Pakistan'da yaptığı çalışmada ise, katılımcıların %47,3'nün "işyerinde bir etik veya cinsel taciz edici yorum ya da şaka yaptığını", %42,7'sinin "son görevinde, kasten çalışırken daha yavaş çalıştığını" ve %41,8'inin "son görevi sırasında kasten görevlendirilen günlük çalışma saatlerimden daha erken ayrıldığı" ifadelerine katıldıkları saptanmıştır. Browning'in (2008: 451) ön büro çalışanlarında yaptığı çalışmada, müşteriye en az hizmeti vermek ya da hiç vermemek, müşteriye en az bilgiyi vermek, müşteriye görmezden gelmek ve müşteriye tanımamak gibi, davranışların %43'ünün en sık tanımlanmış sapma davranışı türü olduğu belirtilmiştir. Müşteri tarafından tespit edilen sapma davranışları %59, yöneticiler tarafından %32, çalışanlar tarafından ise %24 oranında bu bölümde yer almıştır. Sonuç olarak, çalışma sonuçları ile alanyazından benzerlikler olduğu ve genel olarak işte uzun molalar verme ve iş arkadaşları ile alay etme davranışının daha yaygın görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

4.2.NİTEL BULGULARA YÖNELİK SONUÇLARIN İNCELENMESİ

Alanyazında, örgütsel sapma davranışlarını büyük ve ciddi bir sorun olduğu ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkileri olan çalışan verimliliğini azalttığı endişelerini vurgulanmaktadır. Sapma davranışları sorunlarının örgütler için önemli derecede endişe verici olduğu açıktır. Örgütsel devamlılığın sağlanabilmesi adına bu problem örgütler tarafından çözülmesi gerektiği belirtilmektedir. Benzer kaygıları bir araya getiren Chirasha ve Mahapa (2012: 415), örgütsel sapma davranışının her örgütsel yapının karşı karşıya kalacağı ve örgüte doğrudan ekonomik sonuçları olan bir olay olduğunu belirtilmiştir. Örgütler açısından çalışanların hırsızlık ve sabotaj davranış sonuçları milyonlarca doları kaybına yol açmaktadır. Çalışan hırsızlıklarının yılda beş ila on milyar dolar arasında ve tüm sapma biçimlerinin birlikte yaklaşık 40 milyar dolar zarara yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca, örgütsel sapma hedefi olan

Çalışanların istifa etme, stresle ilgili problemleri yaşama, verimlilikte dūřme, motivasyonda azalma ve zaman kaybının artması sorunların da yaşandığı saptanmıştır (Agwa, 2018: 29). Buna göre, işyerindeki sapma ile ilişkili kayıpların en aza indirilmesi mevcut araştırma ve uygulama için bir önceliktir. Bu nedenle, olumsuz sapma davranışının işyerinde gelişmesini engellemek ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan olumlu örgütsel davranışlarını teşvik etmek uzun vadeli beklentileri olan örgütler için hayati öneme sahiptir. Bir örgütün normlarını, tutumlarını ve sosyal değerlerini yeniden şekillendirmek için yeniden örgütlenerek, sapma davranışı gösteren çalışanlar karşısında durmak örgütlerin hayatta kalması için gereklidir (Sharma ve Paluchoca, 2014: 12).

Günümüzde yöneticilerin karşı karşıya kaldığı birçok zorluk arasında, farklı bir işgücüyle etkin bir şekilde başa çıkabilmek yer almaktadır. Bu eşitlilik cinsiyet, din, etnik ve ırksal kökenlerle sınırlı değildir, aynı zamanda bugün örgütsel yapıda bulunan çeşitli nesiller değerleri ile de ilgilidir (Gibson vd., 2009: 3). Yönetim, insan kaynakları uzmanlarının %40'ı, nesiller arası farklılıkların doğrudan bir sonucu olarak çalışanlar arasındaki çatışmayı gözledikleri ve nesiller arası çatışmanın sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir. Bunlar gerginlik, güvensizlik, daha fazla işi bırakma oranları ve düşük çalışan tutumu, kötü iş ahlakı, mesleki olmayan sözlü çatışmalar, yanlış anlaşılmalar, yenilikçiliği engelleyen, zayıf örgütsel vatandaşlık, zayıf iletişim düzeyleri ve verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir (Zopiatis vd., 2012: 2).

Yöneticilerin eylemleri örgüt içindeki davranışları olumsuz ve olumlu normlarını biçimlendirir. Çalışanların müşterileri ile yapıcı bir şekilde ilgilenmeleri için destekleyici bir hizmet ortamı oluşturmak önemlidir (Browning, 2008: 452). Dolayısıyla yönetsel açıdan kuşak farklılıklarına yönelik farkındalıkların olması, iş motivasyonu, iş tatmini, iş yerine ait kurallar ve örgütsel etik iklim sapma davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerdendir (Pan vd., 2018: 2249; Nasir ve Basır, 2012: 240; Saad vd., 2016: 105). Bu doğrultuda, kurum yöneticilerinin özellikle sapma davranışları konusunda nesiller arasında farklılığını tanımlayabilmesi, bu farklılıklara yönelik stratejilerinin geliştirilmesi ve kuşaklara yönelik sapma davranışlarının belirlenmesinde yönetsel bakış açısının yansıtılmasının da çok önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın

ikinci kısmında özellikle yöneticilerin, Robinson ve Bennett (1995: 556) tarafından tasarlanan sapma davranışı modeline göre üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel sapma olmak üzere dört kategoride ve kuşaklar farklılıkları hakkında görüşleri alınmıştır (Robinson ve Bennett 1995: 556).

“Üretim sapması”, çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri gerektiği halde asgari kalite ve iş miktarına ilişkin olarak öngörülen örgütsel normları resmi olarak ihlal eden davranışlar yani amaçlı bir başarısızlık olarak nitelendirilmektedir (Chand ve Chand, 2014; 2319; Agwa, 2018: 28). Bu tip, örgütsel sapma davranışı birinci tip, hırsızlık, sabotaj, izinsiz geç çalışmaya veya işine az çaba gösterme, çalışma saatleri hakkında yalan söyleme gibi organizasyonu hedef alan sapkın davranışlardan oluşmaktadır (Demir, 2010: 5). Sapkın çalışanların katıldığı tüm davranışların sonucunda, hizmet sunumunda aksama, müşteri memnuniyetsizliği ve buna bağlı olarak örgütün hizmet kalitesi, iş gören verimliliği, satışlar ve genel verimlilik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Bu nedenle, hepsi üretim sapması olarak kabul edilir (Demir, 2010: 10; Agwa, 2018: 28). Çalışmada yöneticilerin, üretim sapması olarak bakıldığında, işe ara verme, kaynakların boşa harcanması alt başlıklarında, X ve Y Kuşağına ait bireylerle karşılaştırmaları istendiğinde, her iki kuşakta bu davranışlarla karşılaşılabilceği belirtilmesine karşın, Y kuşağında bu durumun daha çok gözlemlendiği ifade edilmiştir. Y kuşağının daha çok işi erken bıraktığını, X kuşağının çalışma saatlerine daha özenli davrandığı belirtilmiş ve bu durum, X kuşağının işine daha bağımlı olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanmışlardır. Y kuşağının işten çok çabuk sıkılmasına, sosyal yaşamlarına hemen daha çabuk dönme arzusunda olmaları ve işe bağlılıklarının X kuşağına göre daha az olması etken olarak görülmektedir.

Üretim sapmasını belirlemede bir diğer belirteç olan, işe ara verme konusunda X kuşağında yer alan yöneticilerin çoğunluğu özellikle Y kuşağının bunu bilinçli bir şekilde yaptığını, sık sık mola için bahaneler öne sürdüğünü örneklerle dile getirmişlerdir. Y kuşağı yöneticilerde, iş yerlerine verimli çalışmanın azalmasına motive azlığına işaret eden, çalışanların işe ara verme durumuna daha fazla Y kuşağı olmak üzere her iki kuşakta görüldüğünü belirtenler de olmuştur.

Kaynakların boşa harcanması durumu her iki kuşak yöneticilerin çoğunluğu bu davranışı, Y kuşağının daha çok yaptığı yönünde görüşler bildirmişlerdir. Bu

durumun, Y kuşağının bencil olma durumuna, sadece kendilerini düşünen bir kuşak kişilik özelliğine sahip olmaları gibi görüşlerini destekleyen örnekler vermişlerdir. Alanyazında Y kuşağı için eğlenceli bir çevre, iş projelerinde çeşitlilik, yeni beceriler öğrenme şansı ve esnek çalışma saatlerinin iş ortamında olması gereken nitelikler olduğu belirtilmektedir. Y kuşağının işyerinde anında memnuniyet duyma ihtiyaçları, daha sosyal ve arkadaş ilişkilere önem verdikleri ve kolayca sıkılma özellikleri bu sapma davranışları için bir neden oluşturabilir (Gibson vd., 2009: 3; Aydın ve Başol, 2014: 3). Benzer şekilde, Joe-Akunne ve diğerleri (2015: 102), çalışma süresince gelişen can sıkıntısının, örgütsel sapma davranışının güçlü bir öngörücüsü olarak saptamıştır ve bu nedenle kurumları, kuruluşları ve hükümeti, çalışanlar için elverişli bir ortam yaratmaya zorladığını, böylece zihinsel yeteneklerini dengelendiğini ve örgütsel sapma davranışlarını azaltılabileceği belirtilmiştir. Yazında belirtilen, bireyselliklerini bırakmadan başkalarıyla çalışmak isteyen Y kuşağının, örgüte daha az sadık ve kendilerine daha sadık olma özellikleri bu sonuçlarla uyumlu olduğu görülmektedir (Zopiatis vd., 2012: 1). Bu nedenle de yöneticilerin, çalışmalarını bu grup için heyecan verici ve ilgili kılmaya çalışması önemlidir (Gibson vd., 2009 :3; Aydın ve Başol, 2014: 3). X kuşağı içinse, işlerin tamamıyla işyerinde yerine getirilmesini talep ettikleri ve Baby Boomer patronları tarafından sadakatten yoksun “zayıf” olarak görülebildikleri belirtilmektedir (Gibson vd., 2009: 3). Becton ve diğerleri (2014: 177) çalışmada da çalışanların fazla mesaiye kalma istekliliği sorulduğunda, her zaman şeklinde yanıt verenler %43 ile Boomers’lar, daha sonra %40 ile Y kuşağı ve en son %38 ile X kuşağı olmuştur. Zopiatis ve diğerlerinin (2012: 2) yaptığı çalışmada da, esnek iş takvimi tercih etme durumu, Y ve X kuşağındaki algılarındaki farklılıkla olduğu ve Y kuşağının puan ortalamasının daha yüksek olduğu, örgütsel sadakat algısı, otorite saygı duyma algısı ve örgütsel sadakat X kuşağında daha yüksek olduğu saptamıştır. Yazında, direk olarak kuşak ve üretim sapmasını ele alan kaynaklar sınırlıdır ancak kuşak özelliklileri ve sapma davranışlarına bakıldığında, X ve Y kuşağına ait özelliklerle açısından farklılık ve benzerlik olduğu ve üretim sapması davranışının tek bir kuşakla bağdaştırılmasının da mümkün olmadığı ancak Y kuşağında daha sık ve yaygın görülebileceği düşünülmektedir.

Çoğu örgütte, çalışanları işlerini yürütmeye yönlendirmek için iş kuralları, politikaları ve prosedürleri gibi kontrol mekanizmaları mevcuttur. Bu kurallara ve politikalara uymamak, örgütsel başarıya zarar verebilir. Örgütsel yanlış davranış modelleri, bu tür davranışların öncüleri gibi bireysel değerler içerdiğinden kural ihlali ve fesih olaylarında olası nesiller arasındaki farklılıkları araştırmak önemlidir (Vardi ve Weitz, 2004: 152; Becton vd., 2014: 176).

Bir kuruluşa endişe verecek, daha ciddi ve zararlı olan sapma davranışı türü ise, mülkiyet sapmasıdır. Mülkiyet sapması, çalışanların zarar verme veya izinsiz olarak maddi varlıklar edindikleri durumlar olarak nitelendirilir (Agwa, 2018;28). Hırsızlık, sabotaj, ekipmanın tahrip edilmesi, işteki kasıtlı hatalar ve gider hesaplarının kötüye kullanma durumlarını içermektedir (Demir, 2010: 30; Agwa, 2018;28). Çalışmada yöneticiler, ekipman sapmasına, şirket malına zarar verme sabotaj davranışını, genelde öfkeli, aşırı sinirli anlarda şahit olduklarını ve çalışanların özellikle yiyecek içecek departmanının bu konuda daha fazla olumsuz deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı yöneticiler bu durumu deneyimlemediklerini belirtirken, X kuşağının daha kontrollü, dikkatli ve özenli davranışlar sergilediklerini fakat Y kuşağının sabırsız, kontrolsüz davranışlarının çoğunlukla şirket malına zarar vererek eyleme dönüştürdüklerini belirtmişlerdir.

Diğer bir alt boyut olan, rüşvet alma konusunda kuşaklar arasında yöneticiler belirgin bir fark belirtmezken, çalışma süresini normalden daha uzun gösterip yalan söyleme sapma davranışına her iki kuşakta da görülebileceği ancak Y kuşağına ait deneyimlerinin daha fazla olduğu dikkat çekicidir.

İş yerinden çalma konusunda her iki kuşağa ait yöneticilerden farklı sonuçlar ortaya çıktı ve böylece otelin her departmanında görülebilecek bir durum olduğu da ortaya çıkmıştır ama bu sapma davranışı, yöneticiler tarafından tek bir kuşakla bağdaştırılmazken, kişilerin ahlaki ve bireysel karakterin daha çok ön plana çıktığını belirtmiştir. Bu sapma davranışında aslında yönetsel memnuniyet ve iş motivasyonunun etkili olabileceği düşünülmektedir.

Yönetimsel olarak kuşaksal farklılıkları tanımadaki başarısızlığın, nesiller arası işyeri çatışması, yanlış anlama ve yanlış iletişim, kötü iş ilişkileri, çalışanların verimliliğini azaltma, çalışanların refahı, düşük yenilikçilik ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak, insan

kaynakları, yönetimi uzmanları, yöneticileri ve araştırmacıları farklı kuşaklardan insanlarla yönetme ve onlarla çalışma yollarını tanımlamalarının ekipman sapmasının azaltılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir (Becton vd., 2014: 178). Benzer şekilde, çalışan hırsızlığının, çalışanların işverenleri ve işyerleri hakkında hissetme şekilleri ile ilgili olduğu ve yönetimin bir düşmandan ziyade bir destek aracı olarak algılandığı durumlarda daha az endişe verici olabileceği belirtilmektedir. Poulston (2008: 52) yapmış olduğu çalışmada gençlerin, geçici personellerin ve öğrencilerin en fazla çalma eylemlerinde bulunmasının muhtemel olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya katılanların üçte biri, eve götürmek için kalem ve yaklaşık dörtte biri de artan yiyecekleri almak şeklinde hırsızlık yaptıklarını ve yaşın, hırsızlığın güçlü bir belirleyicisi olduğunu ve gençlerin daha fazla çalma davranışında bulunduklarını vurgulanmıştır (Poulston, 2008: 412). Zopiatis ve diğerleri (2012:102), Y ve X kuşaklarına yönelik otorite, tanınma ve örgütsel sadakat hakkındaki görüşleri, iş ahlakı, denetim gereklilikleri, yönetim tercihleri, saygıya yönelik tutum, güvenilirlik seviyesi algılarında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Gibson ve diğerlerinin (2009: 5) çalışmasında, Y kuşağının “bağımsızlığı”, Baby Boomers'tan ve kendine güvenmesi ile bilinen X kuşağından çok daha yüksek bir önem sırasına koyduğunu belirtmiştir. Y kuşağının, başarıya ulaşma ihtiyacının yüksek olması, meydan okuma davranışı, örgütsel yapıya güvensiz ve hırslı olma özellikleri (Gibson vd., 2009: 5; ,Becton vd., 2014: 178), mülkiyet sapmasında etkili faktörler olabileceği düşünülse de, özellikle hırsızlık boyutunda, bunun çalışanların kişilik özellikleri veya kleptomani olarak bilinen çalma alışkanlığı olması ve doğası gereği kötüye kullanabileceği unutulmamalıdır (Nasir ve Basır, 2012: 240). Bu sebeple, bu sonuçlar jenerasyonun özelliklerinin etkisi ile direkt olarak bağdaştırılması yanlış algıya yol açabilir. Ancak sonuçlarımızdan, Y kuşağında ekipman sapma davranışının görülme olasılığının daha muhtemel olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer sapma alt boyutu olan politik sapmada, “söylenti”, “kişiye özgü ayrıcalık” ve “kişilerin arkasından konuşma” gibi değişkenleri barındıran çalışanların çeşitli sapma davranışlarını içermektedir. Çalışanların kişisel ya da örgütsel çıkar edinmek için üstlerine yakın davranışlar sergileyerek kendine imtiyaz yaratması, diğer çalışanlar hakkında dedikodu yapması, örgütteki kişilerin birbiriyle olan

ilişkilerinden faydalanarak örgüt ortamını bozan hareketlerde bulunması kişisel ve örgütsel yapıyı etkilemektedir (Demir, 2010: 21). Bu doğrultuda çalışmada, örgütsel sapmanın alt başlıklarından biri olan politik sapma davranışının ilk alt başlığı olan adam kayırma ve dedikodu yapmanın, yöneticiler tarafından her iki kuşakta da birbirine yakın görülen bir davranış olarak belirtilirken, Y kuşağında biraz daha fazla görülebildiği, karalama ve suçlama konusunda, yöneticilerin çoğunluğu tarafından bu davranışın iki kuşakta da var olabileceği belirtilmiştir, Yararsız rekabet konusunda ki görüşmelerin sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin çoğu Y kuşağında yine bu davranış daha çok gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Başka bir çalışma da benzer şekilde, genç nesillerin oldukça bağımsız görünme eğiliminde oldukları, gelenek ve uygunluğa çok az değer verdikleri belirtilmektedir (Lyons vd., 2007: 340). Ampirik çalışmalar, genç kuşakların benlik saygısı, atılganlık ve narsisizm gibi bireysel özelliklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Genç nesillerin başkaları üzerinde yaptıkları izlenim ile ilgilenemedikleri, daha az resmi olduklarını ve kurallara uyma ihtimallerinin daha düşük olduğunu gösteren bazı deneysel kanıtlar olduğu saptanmıştır. Ancak X kuşağının, çocuklukta kazandıkları bağımsızlık ve özgüveni yansıttıkları, şüpheli ve alaycı olma eğiliminde oldukları da belirtilmektedir. X kuşağı ve Y kuşağının işverenlerine daha az sadık olduğu fikriyle birleştiğinde (Becton vd., 2014: 181; Gibson, 2009: 2), bu eğilimler X ve Y kuşağının çalışma kuralları, politikaları ve prosedürlerini fazla dikkate almayabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, popüler basmakalıplar, eski nesillerin, genç nesillere göre çalışma kurallarına daha saygılı olduğunu göstermektedir (Becton vd., 2014: 180). Bu nedenlerle de, her kuşakta politik sapma davranış görülebileceği ancak genç kuşaklarda daha fazla olabileceğine yönelik bir çıkarım yapılması mümkündür.

Örgütsel sapma tipolojisinin örgüt açısından yüksek önem arz eden diğer alt boyutu ise, kişisel çatışma davranışlarıdır. Kişisel çatışma, iş arkadaşları, denetçiler ve astlar gibi çalışanlara yönelik yapılan sapma eylemler ile ilgilidir. Başkalarıyla dalga geçmek, kötü şakalar yapmak, kaba davranmak, tartışmak, suçlamak, meslektaşları hakkında dedikodu yapmak ve fiziksel saldırganlık yapmak gibi örgütün diğer üyelerini hedef alan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Agwa 2018; 28). Bu araştırmada, bu davranışlar 4 ana başlık altında toplanmaktadır, bunlar cinsel

taciz, sözlü istismar, çalışma arkadaşlarından hırsızlık yapma, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmadır.

Başkalarına yönelik bu sağlıklı sapma davranışların, sık sık sömürü ile ilişkili olarak bazı çalışanların bir hak hissi algılamasıyla ortaya çıktığına inanılmaktadır. Başka bir deyişle, bazı çalışanlar kendilerine yarar sağlayacağına inanmaları nedeniyle yanlış davranma gereği duyduğu belirtilmektedir (Agwa 2018; 28). Çalışmada, sözlü taciz ve küfür konusunda her iki kuşak yönetiminde farklı yanıtlar genel olarak her iki jenerasyonda görülebileceği, iş arkadaşlarından çalma konusunda çok yaygın olarak görülmediği, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma konusunda her iki kuşakta daha çok Y kuşağında görüldüğünü ancak diğer kuşaklarda da görülebildiğini, cinsel taciz konusunda da çok fazla deneyimlerinin olmadıkları ancak olanlar açısından X kuşağının ağırlıklı olarak bildirildiği saptanmıştır. Bu sapma davranışları kuruma, iş arkadaşlarına yönelik olabileceği gibi müşterilere de yönelik olabilmektedir.

Browning (2008: 452) bu davranışların otel ön büro hizmetlerinde müşteriye yönelik açık davranışlar olabileceği ve müşteriye ciddi zarar verebileceği belirtmiştir. Bu ciddi davranışlar, müşteriye küçümsemek ve sözlü olarak taciz kullanmak, sözel olmayan şekilde taciz etmek, agresif beden dilini kullanmak ve müşteriye fiziksel olarak taciz etmek şeklinde olduğunu ve %6'sı yöneticiler ve %11'i çalışanlar tarafından tanımlanmıştır. Bu davranışların varlığında, örgütsel yapıda ciddi sıkıntılara yol açması kaçınılmazdır. Bu nedenle, oldukça önem arz eden bu alt boyutta, çalışma sonuçlarından kuşak farklılığı belirtecek ciddi bulgular olmadığı, ancak her iki kuşakta görülmesinin muhtemel olduğu sonucu çıkmaktadır.

SONUÇ

Alanyazında, konaklama endüstrisinde hüküm süren üç neslin her birinin üyeleri arasındaki büyük farklılıkları olabileceği belirtilmektedir (Zopiatis vd., 2012: 1; Chen ve Choi, 2008: 595). Yapılan bu çalışmada, X ve Y kuşakları arasında örgütsel sapma davranışları açısından tüm çalışanların nicel analizlerine bakıldığında anlamlı fark edilirken ve sapma davranışları açısından Y kuşağının daha yüksek sapma davranışı gösterdiği, sadece yöneticilerle yapılan görüşme sonuçlarından, X ve Y kuşağı arasında örgütsel sapma davranışlarının bazı alt boyutlarda farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak araştırmacılar, belirli bir nesiller kohortuna üyeliği nedeniyle herhangi bir neslin ve sonuçların aşırı genelleştirilmemesi gerektiğine karşı farkında olmalıdırlar. Bununla birlikte, genel olarak jenerasyona yönelik boşluk olarak adlandırılan köprüyü oluşturmak için bu genel nesiller arasındaki farklılıklara karşı daha duyarlı olunmasının da yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışanlar arasında yaşa bağlı değer sistemleri nedeniyle var olan farklılıkların takdir edilmesi ve göz önünde bulundurulması önemlidir (Gibson vd., 2009: 5).

Barron ve diğerleri (2007: 162) konaklama endüstrisinde, Y kuşağının benzersiz mesleki ihtiyaçlarını anlamak ve bunlara cevap vermek gerekliliğini ve bu insanlara kariyerlerini geliştirebilmeleri için elverişli bir ortamın oluşmasının, aynı zamanda dengeli bir yaşam tarzı sürdürmelerini sağladığını vurgulamıştır. Dolayısıyla, nesiller arasındaki farkları kabul etmek, böylece farkındalığı arttırmak, muhtemelen günümüzün çok nesilli konaklama işletmelerini yönetmede önemli bir adım olabilir. Arsenault (2004: 125), bu görüşü pekiştirerek, “*bu anlayış eksikliğinin örgütlerin nesiller arası farklılıkların güçlü yanlarından faydalanmasını engellediğini*” savunmaktadır. Bu nedenle, genel olarak çeşitlilik anlayışını ve özellikle de nesiller arasındaki farklılıkları anlamada yol açabilecek farkındalık ve bilgiyi teşvik etmek zorunludur, böylece endüstri paydaşları kuşakların yeteneklerini tam olarak tanımaya ve kullanmaya yönelik stratejiler ve dönüşüm teknikleri geliştirebilirler.

Bu sonuçlardan, alanyazın sonucunda çıkan, nesillerin her birinin üyeleri arasındaki büyük farklılıkları olabilmesi nedeniyle, her üç kuşak kohortun algılanan ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için, özellikle işe alım ve seçme konularında

sektöre özgü stratejiler uygulanması, örgütsel sapma davranışları üzerinde de olumlu ve yapıcı etkisi olacağına inanılmaktadır (Zopiatis vd., 2012: 103). Bu nedenle, örgütleri farklı kuşaktan çalışanların, daha etkin bir şekilde yönetilmesi ve sapma davranışlarını azaltılması amacıyla uygulamaların ve politikaların yeniden tasarlanması için çaba sarf etmeleri konusunda önem arz etmektedir (Becton vd., 2014: 178; Saba, 2013: 5).

Bununla birlikte araştırma ve yazından elde edilen sonuç, çalışanların iş değerlerinin, çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinin, davranışların ya da tutumların yalnızca belirli bir kuşağa ait oldukları gerçeğiyle açıklanabilmesini mümkün kılmamaktadır (Saba, 2013: 4). Çalışmanın sonuçlarının incelenmesi, farklılıkların en azından bir kısmının sadece kuşağa bağlı açıklanamayacağını göstermektedir. Bu çalışma, çalışan sapma davranışlarını araştırarak, işyerinde nesiller arası farklılıkların etkileri üzerine önceki araştırmaları sonuçlarına katkı sağlamaktadır. Sonuçlar, örgütsel sapma davranışında, nesiller arası farklılık olduğunu gösterirken, bu ilişkiler için örneklemin de küçük bir evreni temsil ettiği unutulmamalıdır.

Araştırmacılar, gözlenen nesiller arasındaki farklılıkların, en azından kısmen, nesiller yerine yaş, yaşam evresi veya kariyer evresi etkileriyle açıklanabileceğini de belirtmektedir (Becton vd., 2014: 179). Benzer sonuçların, kendi çalışma sonuçlarımızı yansıması açısından önemli olduğu görülmektedir. Kuşakların arası farklılığın sapma davranışları üzerinde etkili olabileceği, ancak salt bu sonuçların tüm kuşaklardaki bireylerin ile bu sapma davranışlarına yönelik genellemelerle bağdaştırılmaması, diğer etkileyen faktörlerle değerlendirilmesi ve kuşakların, sapma davranışları üzerinde etkili olabilecek bir faktör olarak göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sapma davranışında nesiller farklılıklar olduğuna dair kanıtlar bulmamıza rağmen, istatistiksel olarak anlamlı değişikliklerin belli örneklemini temsil ettiği ve nitel araştırma sonuçlarında yakın ifadelerinde yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, bazı örgütsel davranışlarında nesiller arası farklılıklar varken, popüler nesillere ait klişelerinin her zaman örgütsel davranışlarıyla tutarlı ve kesin bir sonuç ortaya koymadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, bulgular kuşak farklılığı ve örgütsel sapma davranışlarını çalışanlar arasında keşfedilmesi yalnızca bu iki değişken arasındaki ilişki hakkında genel bir fikir vermeyi amaçlamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, iş yeri sapma davranışları üzerinde etkisi olabilecek önemli kişisel, finansal, fiziksel ve psikolojik nedenler de göz ardı edilmemelidir. Çalışma sonucunda, konaklama hizmet sektöründe, belli kuşaklara ve hizmet sınıfı üyelerinin belirli davranışsal sapmalara daha fazla dâhil olduğu söylenebilir. Ancak, bu sonuçların, örgütsel sapma ve dolayısıyla gelecekteki araştırmalara zemin hazırlayarak daha ayrıntılı olarak her iki düzeyde çalışan ve yöneticilerin nitel görüşmelerini kapsayacak şekilde örneklemin genişletilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Yeni Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.1(19): 165-182.

Agwa, A. M. F. (2018). Workplace Deviance Behaviors. In Leadership. *IntechOpen*. 2:25-28.

Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 1-42.

Akhigbe, O.J. ve Sunday, P.I. (2017). Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State. *International Journal of Managerial Studies and Research*. 5 (10): 48-62.

Albayrak, E.A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(6): 15-31

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A.ve Buckley, M. R. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen) Me: Limitations of Present Leadership Theories for The New Generation. *The Leadership Quarterly*. 28(1):245-260.

Appelbaum, S.H. ve Girard, D.R. (2007). Toxins in The Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance*. 7(1):17-28.

Appelbaum, S.H. Deguire, J.K. ve Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance*. 5(4): 43-55.

Arsenault, P.M. (2004). Validating generational differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership and Organization Development Journal*. 25(2): 124-141

Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, G.Ç. ve Başol, O. (2015). X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 4(4): 1-15.

Ayhün, E.S. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 93-112.

Baharom, M.N., Mohd, S. ve Iqbal, J. (2017) . A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration and Management*. 5 (3): 1-8

Bandura, A. (1978). Social Learning Theory of Aggression. *Journal of Communication*. 28(3): 12-29

Baron, R.A. ve Neuman, J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behaviour*. 22(3) :161-173.

Barron, P. Maxwell, G. Broadbridge, A. ve Ogden, S. (2007). Careers in Hospitality Management: Generation Y's Experiences and Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 14(2):119-128.

Bayın, G. ve Yeşilaydın G.T. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(3):81-107.

Becton, J.B. Walker, H. J. ve Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 44(3):175-189.

Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research, (Ed. J.S. Greenberg), In: *Organizational Behavior: The State of the Science*. 247-282

Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal Of Applied Psychology*. 85(3): 349-360.

Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bord, R.J. (1976). The Impact of Imputed Deviant Identities in Structuring Evaluations and Reactions. *Sociometry*. 39: 108 –15.

Browning, V. (2008). An Exploratory Study into Deviant Behaviour in the Service Encounter: How and Why Front-line Employees Engage in Deviant Behaviour. *Journal of Management & Organization*. 14(4): 451-471.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 891-906.

Chand, P. ve Chand, P.C. (2014). Job Stressor as Predictor of Counter Productive Work Behavior in Indian Banking Sector. *International Journal of Engineering and Management*. 3(12): 2319-4847

Chappell, D. ve Di Martino, V. (2006). Violence at Work (2nd ed.). Geneva: International Labour Organisation. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf, (24.05.2019).

Chen, P. J. ve Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(6): 595-615.

Chirasha, V. ve Mahapa, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in state Universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. 3(5):415-421.

Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*. 88(4): 379-396.

Coffin, B. (2003). Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*. 50(8): 6.

Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(11): 2268-2294.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., ve Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27(4): 375-394.

Çaycı, B. ve Karagülle A.E. (2014). X Kuşağından Z Kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı. *International Trends and Issues in Communication & Media conference*. 190-196.

Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çemberci, M., Sudak M.K., Aşcı, S., Öz S., Civelek, E.M. (2014).Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*. 5(15): 56-74.

Çorum, A.A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Şirket Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daloğlu, E. S., (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, M. (2011). Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2):204-221.

Demir, M., ve Tütüncü, Ö., (2010).Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 21 (1): 64-74.

Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkaya H. Akdemir A. Kahraman E. ve Atan Ö. (2015) . Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 186-204.

D'Amato, A. ve Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8):929-953.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32(2): 103-132.

Eletter, S. Sulieman, M. ve Alnaji, L. (2017). Generational Diversity and Work Values. *J Hotel Bus Manage. Hotel & Business Management*. 6(156) :1-5.

Etlican, G. (2012) .*X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Everton W.J. Jolton J.A. ve Mastrangelo P.M.(2007). Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*. 26(2): 117-131.

Fenzel, J. L. (2013). *Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement*. (Unpublished) Theses and Dissertations. Urban: The University of Wisconsin-Milwaukee.

Ferguson M. Ve Barry, B. (2011). I Know What You Did: The Effects of Interpersonal Deviance on Bystanders. *Journal of Occupational Health Psychology*. 16(1): 80- 94.

Fettahlioğlu, H. S. ve Sayın ZB. (2015). Örgütsel Sapma Ve Örgütsel Güven Davranışları Arası İlişkilere Yönelik Alan Araştırması. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*.1 (1): 51-65.

Galperin, B.L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*. 42(12): 2988-3025.

Galperin, B.L. ve Burke, R.J. (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *The International Journal of Human Resource Management*. 17(2): 331-347.

Gardner, H. ve Davis, K. (2013). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. Yale University Press.

Gentry, W.A. Griggs, T.L. Deal, J.J Mondore, S.P.ve Cox, B. D. (2011). A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 63(1): 39.

Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.1-197.

Gibson, J. W. Greenwood, R. A. ve Murphy E.F. (2009). Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*. 4(3):1-7.

Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75(5): 561-568.

Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): 897-913.

Griffin, E. (2006). Cultural Approach to Organizations. *A first look at communication theory*. (pp.261-272). New York: McGraw-Hill.

Griffin, R.W. ve Lopez, P.Y. (2005). Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*. 31(6): 988-1005.

Griffin, R. W. O’Leary-Kelly, A. ve Collins, A. (1998). Dysfunctional Work Behaviors in Organizations. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp.65-82). New York: John Wiley & Sons.

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.

Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*. (Unpublished Doctoral Dissertation).Minneapolis: University of Minnesota. 06.06.2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a370788.pdf>.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1): 39-57.

Harris, L.C. ve Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research*. 4(3):163-183.

Haydari, S.M. (2014). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten Ve İşten Ayrılma Niyetleri İle Örgütsel Ve Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Hemdi, M.A. ve Aizzat, M.N. (2006). Organisational Justice and Deviant Behavior in the Hotel. *Sham*. 3(1): 31-40

Hollinger, R.C. ve Clark, J.P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity and Employee Theft. *Social Forces*. 62(2): 398-418.

Hollinger, R.C. ve Clark, J.P. (1982). Formal and İnformal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*.23(1): 333-343.

Howe, N. ve Strauss, W. (2000). *Millenials rising: The next great generation*. New York: Random House. p.1-492.

Howe, N. ve Strauss, W. (1991). Generations. *The History of America's Future*(pp. 1584-2069). New York: William Morrow & Company.

Joe-Akunne, C.O. Oguebe, T.M. ve Okonkwo, K.I. (2015). Impact of Emotional Intelligence and Job Boredom Proness on Counter Productive Work Behavior. *American Institute of Science*. 1(2): 101-106.

İyigün, N.Ö. ve Çetin, C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(37): 15-29

İyigün, N.Ö. (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İzmirlioğlu, K/ (2008). *Konumlandırımda Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaaslan, A. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*. 13(40):39-49.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 129-139.

Kılıçaslan S. (2007). *Effects of Justice Perceptions on Workplace deviance*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Kidwell, R. E. ve Kochanowski, M.S. (2005). The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace. *Journal of Management Education*. 29(1): 135-152.

Kupperschmidt, R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19:65-76.

Kuru, İ. (2014). *Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lawrence, T.B. ve Robinson, S.L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance As Organizational Resistance. *Journal of Management*.33(3): 378-394.

Lima, L. C. Teha, C. J. ve Chan-Yin-Fah, B. (2016). A Preliminary Study of the Effects of Personality Traits on Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *International Review of Management and Marketing*. 6(7S): 6-10.

Levine, A. ve Dean, D. (2012). Helicopters, Lawnmowers, and Stealth Bombers. *Generation on a Tightrope* (pp.79-95) .San Francisco: John Wiley & Sons.

Lucas, G. M. ve Friedrich, J. (2005). Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty. *Ethics & Behavior*. 15(1):15-35.

Lyons, S. ve Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*. 35(S1): S139-S157.

Lyons, S.T., Duxbury L. ve Higgins C. (2007). An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values. *Psychological Reports*. 101:339–52.

Marasi, S. Bennett, R. J. ve Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?. *Journal of Managerial Issues*. 30(1):1-27.

Marcus, B.ve Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 89(4): 647-660.

Mazni Alias and Bahaman Abu Samah. (2013). Predictor of Workplace Deviant Behavior: HRD Agenda for Malaysian Support Personnel. *European Journal of Training and Development*. 37(2): 161-182.

Mehar, M. R. Asif, M. ve Hassan, A. (2018). Impact of Workplace Deviance Behaviors on Turnover Intention of Employees in Pakistan. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2: 169-175.

Mengi, Z. (2009). BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı, Hürriyet İK-11 Ekim, 2009, Erişim Yeri:
<https://groups.yahoo.com/neo/groups/mbamarketingmanagement2008/conversations/topics/4> , (10.02.2017).

Moberg, D. J. (1997). On Employee Vice. *Business Ethics Quarterly*. 7(4): 41-60.

Muafi, M. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2(2): 123-126.

Murphy, E.F. Gordon, J.D. ve Anderson, T.L. (2004). Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences Between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 9: 21–48.

Murphy, K. R. (1993). Honesty and Dishonesty and in the Workplace. *Honesty In The Workplace*(pp.40-67). California: Brooks/Cole Publishing Company.

Mücevher, M.H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. (Yüksek lisans tezi). Isparta: Sosyal bilimler Enstitüsü.

Narayanan, K ve Murphy, S (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review. *Journal of Human Values*. 23(3): 218–233

Nasır, M. ve Bashır, A. (2012). Examining Workplace Deviance in Public Sector Organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*. 39(4): 240-253.

Neuman, J.H. ve Baron, R.A. (1997). Aggression in the Workplace. *Antisocial Behavior in Organizations* (ed. Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg)(p.37-67) London: SAGE Publish.

Notter, J. (2013). Conflict and Generations in the Workplace. Retrieved at <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2013/03/Conflict-and-Generations-in-theWorkplace> , (20.05.2019).

Nurain, S. Khulida, K. Y. Ve Tan, F. Y. (2016). Does Workplace Deviance Behavior Influence Generation Perception?. *International Journal of Humanities and Social Science*. 6(3):104 - 111.

Nurain, B. S. (2015). Factors Influencing Workplace Deviance Behavior Among Generation X and Y. (Masters Thesis, University Utara Malaysia, Kedah, Malaysia).

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): 225-253.

Olson, P. ve Brescher, H. (2011). The Power of 4. The Four Generations and Who They Are. *Journal of Business and Management Studies*.2:1(2).

Potter, R.E. Dollardö ME. ve Tuckey MR. (2016). Bullying &Harassment In Australian Workplaces: Results from The Australian Workplace Barometer Project. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1705/bullying-and-harassment-in-australian-workplaces-australian-workplace-barometer-results.pdf> , (22.10.2018).

Özdamar K.(1997).Belirtici İstatistiklerin Hesaplanması. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (pp.492-495)*. Ekişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M.S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.6(1) : 95-109.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21 (2): 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2003). Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1): 121-150.

Özer, P.S. Eriş, E.D. ve Özmen, Ö.N.T.(2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38: 45-56.

Özkan, G. V. (2017). Çalışanların Özyeterlilik Düzeyinin Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi: Farklı Sektörlerde Faaliyet Gösteren Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Journal of Yaşar University*.12(47):181-191.

Özkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees–Generation Z and Their Perceptions of Work (a Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*. 26: 476-483.

Pan, W. Sun, L. Sun, L. Y. Li, C. ve Leung, A. S. (2018). Abusive Supervision and Job-oriented Constructive Deviance in the Hotel Industry: Test of a Nonlinear Mediation and Moderated Curvilinear Model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(5): 2249-2267.

Poulston, J. (2008). Hospitality Workplace Problems and Poor Training: a Close Relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (4): 412-27.

Reeves, T. C. ve Oh, E.J. (2008). Generation Differences and Educational Technology Research. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. van Merriënboer, & M. Driscoll. (Eds.) *Handbook of research on Educational Communications and Technology* (pp. 295-303). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Robinson, S. L. ve Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas In The Study of Workplace Deviance. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), (pp.1-30) *Trends in Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Robinson, S.L. ve Bennett, R.J.(1997).Workplace Deviance: Its Definition, Its Manifestations, and Its Causes. *Research on Negotiation in Organizations*. 6:3–27.

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.

Rogers, B. (1992). Companies Develop Benefits for Part Timers. *HR Magazine*. 37 (5): 89-90.

Rogojan, P.T.(2009). *Deviant Workplace Behavior in Organizations* (Doctoral Dissertation, Uniwien).p.1-85.

Saad, NA. Yahya KK. ve Yean TF. (2016). Does Workplace Deviance Behavior Influence Perception?. *International Journal of Humanities and Social Science*. 6(3):104-111.

Saba, T (2013). Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions.<https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/understanding-generational-differences-in-the-workplace-findings-and-conclusions.pdf>, (10.04.2019).

Sackett, R.P.(2002).The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 10(1-2): 5-11.

Salgado, J.F. (2002).The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*. 10:117-125.

Shahzad, A. ve Mahmood, Z. (2012). The Mediating-Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 12(5):580-588.

Sharma, N. Ve Paluchova, J. (2014). An Aerial Glimpse of Workplace Deviance in Indian Service Industry. *Forthcoming in Gurukul Business Review (GBR)*. 10: 11-16.

Seer, ř.H. ve Seer, B.(2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi. *TİSK Akademi*. 2(4): 147-175.

Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 41(1): 235-246.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z, the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.

Skiba, D. ve Barton, A. (2006). Adapting Your Teaching to Accommodate the Net Generation of Learners. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*.11(2): 5

Slora, K. B. Joy, D. S. ve Terris, W. (1991). Personnel Selection to Control Employee Violence. *Journal of Business and Psychology*. 5(3): 417- 426.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). Generations: he History of America's Future, 1584 to 2069, William Morrow and Company, Inc., New York, ISBN-13: 978-0688119126.

Tolbize A. (2008).Generational Differences In The Workplace. [Http://Rtc.Umn.Edu/Docs/2_18_Gen_Diff_Workplace.Pdf](http://Rtc.Umn.Edu/Docs/2_18_Gen_Diff_Workplace.Pdf), (13.06.2014).

Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karsılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Trevino, L.K. ve Youngblood, S. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-making Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 75(4): 378-38.

Twenge, J. M. Campbell, S. M. Hoffman, B. J. ve Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of management*. 36(5): 1117-1142.

Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9(3): 163-179.

Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*. 7(2): 151-167.

Vardi, Y. ve Weitz, E. (2004). Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Warren, D.E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*. 28(4):622-632.

Yalap, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yeşiltaş, M. Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28:18-39.

Yunus, O. M. Khalid, K. ve Nordin, M. (2012). A Personality Trait and Workplace Deviant Behaviors. *Human Resource Management*. 47(1): 8678-8683.

Yüksel, S. (2012) .*The Impact of Perceptions of Ethical Work Climates and Organizational Justice on Workplace Deviance*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara: ODTÜSosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang K. ve Bonk C. J. (2010). Generational Learners ve E-learning Technologies. *Handbook of Research on Practices and Outcomes in E-learning: Issues and Trends*. USA: IGI-Global. 76-92.

Zopiatis, A. Krambia-Kapardis, M. ve Varnavas, A.(2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (Mis)Perceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*. 12(2):1-21



EKLER

EK 1. VERİ TOPLAMA FORMU



Değerli Katılımcılar,

Bu anket yüksek lisans öğrencisi olduğum Dokuz Eylül SBE, Turizm İşletmeciliği bölümündeki tez çalışmam için araştırdığım Otel İşletmelerinde Kuşaklara Göre Örgütsel Sapma Davranışlarının Belirlenmesi konusuylla ilgilidir. Araştırmada çalışanların örgüt içindeki sapma davranışlarının kuşaklar bazında incelenmesi amaçlanmaktadır.

Anket formunda kişi adları kesinlikle belirtilmeyecektir. Bu araştırmada elde edilecek bilgiler toplu olarak değerlendirilecek ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle, ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Anketime zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Ceren ÖZTÜRK
Dokuz Eylül Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
cerenozturk1707@gmail.com

BÖLÜM A: KATILIMCILARIN GENEL BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz :

() Erkek

() Kadın

2. Yaşınız :

(Lütfen Belirtiniz)

3. Eğitim Durumunuz (mezun):

() İlköğretim

() Lise

() Üniversite

() Y. Lisans - Doktora

4. Çalışma Şekliniz

a) Normal

b) Yarı zamanlı(part time)

c) Stajyer

5.Şuan çalıştığınız kurumdaki çalışma yılınız?

a) 1 yıldan az b)1-3 yıl

c)4-6 yıl

d)7-9 yıl

e)10 yıldan fazla

6.İşyerindeki Pozisyonunuz?

- a) Yönetici b) Departman müdürü c) Departman Şefi d) Personel
e) Diğer.....

7. Çalıştığınız Bölüm ?

- a) Ön Büro b) Kat Hizmetleri c) Yiyecek İçecek d) Mutfak e) Satış ve Pazarlama
f) Mali İşler g) Güvenlik h) Teknik i) Diğer
.....

BÖLÜM B: ÖRGÜTSEL SAPMANIN İNCELENMESİ

Lütfen aşağıdaki 5'li derecelendirme ölçeğini dikkate alarak, 19 adet örgütsel sapma davranışlarından sizi **en iyi temsil eden rakamı işaretleyiniz**. Bu ifadeleri benimseme derecenizi: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirleri ile alay eder.	①	②	③	④	⑤
2. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine kırıcı sözler söyler	①	②	③	④	⑤
3. İş yerinde çalışma arkadaşlarım etnik, dini ve ırkla ilgili bir konuda fikir beyan eder	①	②	③	④	⑤
4. İş yerinde çalışma arkadaşlarım birbirlerine beddua eder	①	②	③	④	⑤
5. İş yerinde çalışanlardan birisine tatsız bir şaka yaptığım oldu.	①	②	③	④	⑤
6. İş yerinde çalışanlardan birine kaba davrandığım oldu.	①	②	③	④	⑤
7. İş yerinde çalışanlardan birisini herkesin içinde mahcup ettiğim oldu.	①	②	③	④	⑤
8. İş yerine ait bir eşyayı izinsiz dışarı çıkardığım oldu.	①	②	③	④	⑤
9. İş yerinde çalışmak yerine farklı düşüncelere ve hayallere dalarak çok zaman harcadığım oldu.	①	②	③	④	⑤
10. İşle ilgili harcamalarımı üst yönetime olduğundan yüksek raporladığım oldu.	①	②	③	④	⑤
11. İş yerinde normalden daha fazla süre molalar verdiğim oldu.	①	②	③	④	⑤
12. İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu.	①	②	③	④	⑤

13. İş yerinde çalışırken etrafı dağıttığım oldu.	①	②	③	④	⑤
14. İş yerinde çalışırken üst yönetimin talimatlarına uymayı reddettiğim oldu.	①	②	③	④	⑤
15. İş yerinde kasıtlı olarak çalışabileceğimden daha yavaş bir şekilde çalıştığım oldu.	①	②	③	④	⑤
16. İş yeriyle ilgili gizli bilgiyi yetkili olmayan biriyle paylaştığım oldu.	①	②	③	④	⑤
17. İş yerinde çalışırken yasal olmayan bir ilaç veya alkol tükettiğim oldu.	①	②	③	④	⑤
18. İş yerinde işimi yaparken daha az çaba gösterdiğim oldu.	①	②	③	④	⑤
19. İş yerinde çalışırken fazla mesai ücretinden yararlanmak için işi gereğinden fazla uzattığım oldu.	①	②	③	④	⑤

****Anket burada sona ermiştir. Değerli vaktinizi ayırıp ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 2. NİTEL GÖRÜŞME SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız :

Departmanınız:

Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız:

Öğrenim Düzeyiniz :

ÜRETİM SAPMASI SORULARI

-İşten erken ayrılma konusunda X ve Y kuşağı çalışanlarından hangi kuşak daha fazla bu davranışı sergilemektedir?

-X ve Y kuşağından hangi kuşak çalışırken daha fazla mola vermektedir?

- Hangi kuşak gözlemlerinize göre kasıtlı olarak yavaş çalışmaktadır?

- İş yeri kaynaklarını X ve Y kuşağından hangi kuşak daha fazla israf etmektedir?

POLİTİK SAPMA SORULARI

-İş yerinde adam kayırma konusunda hangi kuşak daha fazla bu sapma davranışını sergilemiştir?

-Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapan kuşak sizce X kuşağını Y kuşağı mıdır ?

-İş arkadaşlarını karalama, suçlama davranışını hangi kuşak daha fazla aksiyon göstermiştir?

-Yararsız rekabet konusunda iş arkadaşlarıyla daha fazla uğraşan kuşak hangisidir?

MÜLKİYET/EKİPMAN SAPMASI SORULARI

-İki kuşağı karşılaştırdığınızda hangi kuşağın iş yeri ekipmanlarına karşı sabotajı fazladır?

-Rüşvet alma konusunda hangi kuşak bu davranışı sergilemiştir?

-Çalışılan saatler hakkında yalan söyleme davranışını hangi kuşakta daha çok deneyimlediniz?

-İş yerinden çalma konusunda hangi kuşak daha fazla bu davranışta bulunmuştur?

KİŞİSEL ÇATIŞMA SORULARI

-Cinsel taciz konusunda hangi kuşaktan örnekler yaşadınız bu işletmede?

-X ve Y kuşağından hangisi çalışma ortamında daha fazla küfür etmektedir?

-Çalışma arkadaşlarına zarar veren hırsızlık girişiminde bulunan kuşak hangisidir?

-İş yerinde çalışma arkadaşlarını tehlikeye atan kuşak sizce hangisidir?