

ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK YANLISI (PROSOSYAL) VE ÜRETKENLİK KARŞITI (SAPKIN) DAVRANIŞLAR



İÇİNDEKİLER

- Örgütlerde Üretkenlik Yanlısı (Prososyal) Davranışlar
- İş Birliği Kavramı
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
- Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Örgütlerde üretkenlik yanlısı (prososyal) davranışı tanımlayabilecek,
 - Üretkenlik yanlısı davranışın örgüte kazandırdıklarını değerlendirebilecek,
 - İş birliğini tanımlayabilecek ve iş birliği için gerekli koşulları tartışabilecek,
 - Örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlayabilecek ve türlerini açıklayabilecek,
 - Örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışı açıklayabilecek ve bu davranışın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirebileceksiniz.

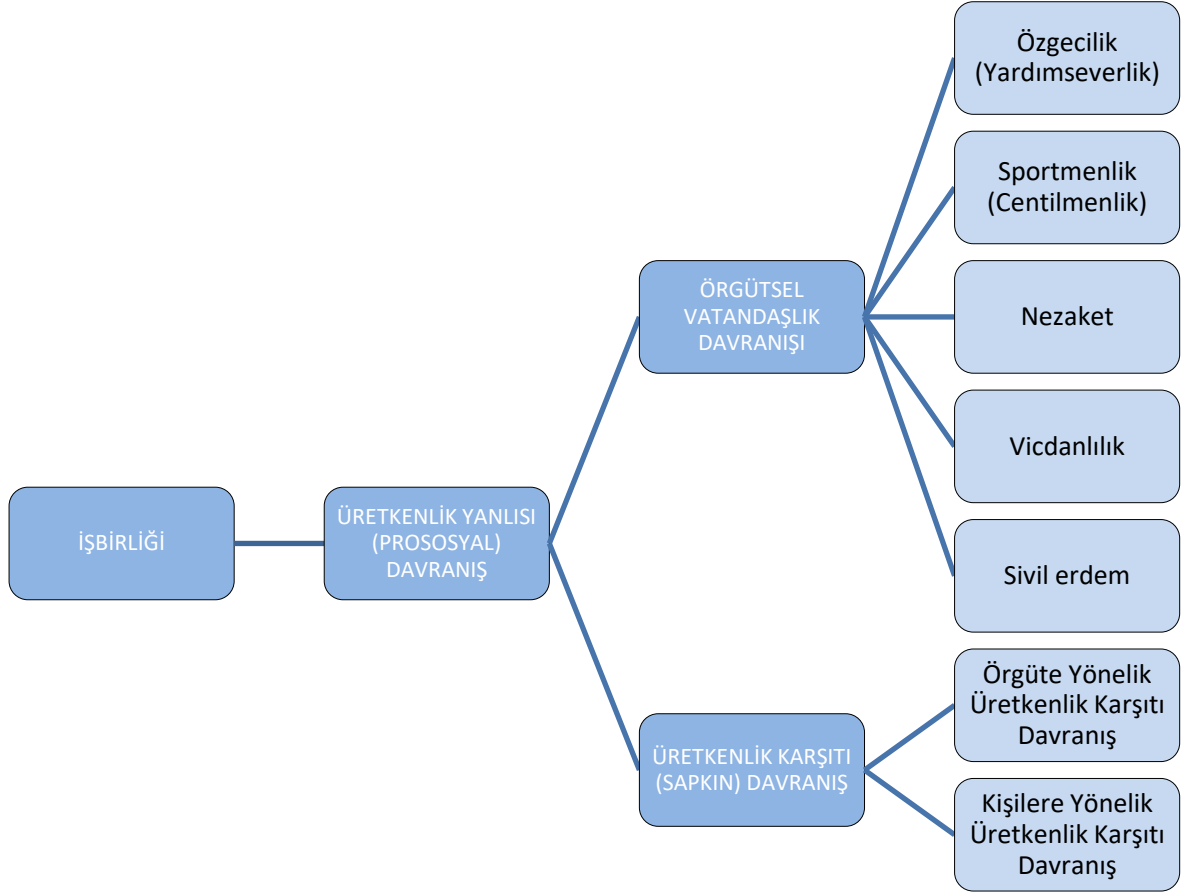


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Doç. Dr.
Canan Nur KARABEY

ÜNİTE
11



GİRİŞ



Bireyler bazen kendi istekleriyle örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilerken, bazen de örgütün işleyişini aksatan davranışlarda bulunmaktadır.

Örgütler bireylerin zamanlarının büyük kısmını geçirdikleri, ortak amaçlara ulaşmaya çalışırken aynı zamanda kendi amaçlarına ulaşmayı arzuladıkları iş birliği sistemleridir. Bu iş birliği sistemlerinin temel unsuru olan bireylerin davranışlarının buldukları pozisyondaki rollere uygun olması ve örgütün kârlılık, süreklilik, yüksek müşteri tatmini ve toplumda iyi bir itibar oluşturma gibi amaçlarına katkı sağlaması beklenmektedir. Bireyler bazen kendi istekleriyle örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilerken, bazen de örgütün işleyişini aksatan davranışlarda bulunmaktadır. Gerçekten de *bireylerin örgütlerde genelde rollerinin gerektirdiği davranışları sergilediği, hatta bazen rollerinin bir parçası olmasa da örgütün başarısını artıracak faaliyetleri gönüllü olarak ve biçimsel bir ödül beklemeden yerine getirdikleri gözlenmektedir.* Burada biçimsel ödül ifadesiyle ücret artışı ve terfi gibi hangi şartlarda sunulacağı açıkça belirlenmiş örgütsel karşılıklar kastedilmektedir. Örgüt üyelerinin kendi istekleriyle örgüt yararına sergiledikleri olumlu davranışlar 'toplum yanlısı', 'prososyal' veya 'üretkenlik yanlısı' davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada üretkenlik yanlısı davranış terimi tercih edilmektedir. Bir banka çalışanın işe yeni başlayan iş arkadaşına bankayı, işini ve iş arkadaşlarını tanıtarak örgütte sosyalleşmesine yardımcı olması veya bir takım üyesinin takım arkadaşıyla iş birliği yaparak bilgi eksikliğini gidermesi üretkenlik yanlısı davranışa örnek verilebilir.

Yukarıda açıklanan olumlu davranışlar yanında bazen de örgüt üyelerinin bir bütün olarak örgüte veya iş arkadaşlarına zarar veren olumsuz davranışlar sergilediği görülmektedir. *Örgüt yöneticilerinin yüksek performansı ve olumlu davranışları teşvik eden bütün düzenlemelerine rağmen bireyler zaman zaman kendilerinden beklenenin aksine örgütün işleyişini bozan, amaçlarına ulaşmasını engelleyen veya iş arkadaşlarının çalışmalarını sekteye uğratan davranışlar ortaya koymaktadır.* Bu tür olumsuz hareketler ilgili literatürde 'üretkenlik karşıtı davranış', 'antisosyal davranış' veya 'iş yerinde sapkın davranış' gibi kavramlarla adlandırılmakta olup bu çalışmada 'üretkenlik karşıtı davranış' terimi kullanılmaktadır. Mavi yakalı bir işgörenin çalıştığı iş makinesini kasten bozarak işini aksatması, muhasebe bölümündeki bir çalışanın şirketin gizli finansal bilgilerini dışarıya sızdırması veya bir çalışanın iş arkadaşıyla ilgili bir dedikodu yayarak onun itibarını sarsması bunlara örnektir. Üretkenlik karşıtı davranışlar hem örgüte büyük zarar vermekte, hem de çalışanların birbirine duyduğu güveni sarsarak çalışma ortamındaki huzuru bozmakta ve işgücünün verimliliğini düşürmektedir.

Bu üniteye öncelikle üretkenlik yanlısı davranış tanımlanmakta ve bu davranışın temelini oluşturan iş birliği kavramı açıklanmaktadır. Daha sonra üretkenlik yanlısı davranış örneği olarak örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmektedir. Ünitenin son kısmında ise üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımlanmakta, bu davranışlara yol açan unsurlar ele alınmakta ve bunları azaltmak için neler yapılabileceği tartışılmaktadır.

ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK YANLISI (PROSOSYAL) DAVRANIŞLAR



Üretkenlik yanlısı davranışlar verimlilik ve etkinliği artırır.

Örgütlerde üretkenlik yanlısı davranışlar örgüt üyelerinin biçimsel bir karşılık beklemezsiniz, kendi istekleriyle örgütsel işleyişe katkı sağlamak ve iş arkadaşlarının işlerini daha iyi yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirdiği, iş birliğine dayalı tüm davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır; çünkü bireyler tarafından tamamen gönüllülük esasına dayanarak sergilenen bu tür hareketler, örgüt ile bireyler arasında arzulanan iş birliğinin kurulduğunun açık bir göstergesidir.



Örnek

- Bir fakültede bilgi teknolojileri alanında çalışan bir araştırma görevlisinin aynı fakültede başka alanlarda çalışan araştırma görevlilerine çalışmalarında yararlanmak istedikleri yeni bir bilgisayar programının kullanımını gönüllü olarak öğretmesi üretkenlik yanlısı davranışa örnektir.

Üretkenlik yanlısı davranışlar verimlilik ve etkinliği artırarak örgütün gelişmesine katkıda bulunduğu gibi örgütteki sorunların ortadan kaldırılmasında da etkili bir rol oynar. Ayrıca bu yapıcı davranışların sıklıkla sergilendiği bir örgütte huzurlu bir çalışma ortamı oluşur, sosyal ilişkiler gelişir ve bilgi akışı daha etkin hâle gelir. Bireyler örgüte ve iş arkadaşlarına bağlılık duyarlar. Kısacası, bu davranışlar hem örgütün işleyişini geliştirir, hem de bireylerin örgüte bağlanmasını ve mutluluğunu beraberinde getirir. Aslında üretkenlik yanlısı davranışlar bireylerin örgüte yönelik olumlu tutum, algı ve değerlendirmelerinin ve örgütün bir parçası olmaktan duydukları memnuniyetin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bu davranışlar bütün örgütlerin yöneticileri tarafından arzullanır ve biçimsel yöntemlerle olmasa dahi teşvik edilir. Yöneticilerin görevi üretkenlik yanlısı davranışların kaynaklarını belirleyerek bunların daha fazla sergilenmesine imkân veren bir örgütsel ortam oluşturmaktır.

Örgütlerdeki üretkenlik yanlısı davranışlardan en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadan önce, bütün üretkenlik yanlısı davranışların temelinde yatan unsur olan iş birliği kavramının üzerinde durulmasında yarar vardır.

İŞ BİRLİĞİ KAVRAMI

Bilindiği gibi örgütler, bireylerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçları gerçekleştirmek üzere bilgi, beceri, yetenek ve gayretlerini bir araya getirerek birlikte çalıştıkları iş birliği sistemleridir. Örgütün ve çalışanların amaçlarına ulaşması ancak iş birliği sayesinde mümkün olmaktadır. Dolayısıyla iş birliği kavramı örgütsel işleyişin bel kemiğini oluşturan temel unsurlardan biridir; ancak zaman zaman bireylerin iş birliği yapmadığı, uyumlu bir şekilde çalışmadığı,



Örgütün ve çalışanların amaçlarına ulaşması ancak işbirliği sayesinde mümkün olmaktadır.

hatta çatışma yaşadığı gözlenmektedir. Bunun sonucunda örgütün işleyişi aksamakta ve faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu durum iş birliğinin hâkim olduğu bir örgütsel ortam oluşturmanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

İş birliği, karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan bir davranış türü olup iki veya daha fazla kişi veya grubun karşılıklı faydalarına yönelik olarak paylaştıkları ortak amaç uğruna birlikte hareket etmesini ifade etmektedir [1].

İşbirliğine Yol Açan Unsurlar

Bir örgütteki bireylerin uyum içinde örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını ifade eden iş birliği olgusunun ortaya çıkmasında bu bireylerin özellikleri, duyu ve düşünceleri ile örgütün özellikleri etkili olmaktadır. Kişisel yönelim ve güven duygusu gibi bazı bireysel özellikler önem taşımaktadır. Bireyin çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapma isteğini açıklayan başlıca bireysel değişkenler şunlardır [1, 2]:

Karşılıklılık ilkesi: İnsanlar davranışlarını diğer insanların kendilerine yönelik davranışlarını değerlendirerek belirler. Eğer başkalarının kendilerine adil ve olumlu davrandığını düşünürlerse, onlara aynı şekilde karşılık verirler. Eğer başkalarının olumsuz ve haksız davranışlar sergilediğini düşünürlerse, buna karşılık onlarla iş birliği yapmak yerine rekabet etmeye, her durumda kendi çıkarlarını öne çıkarmaya ve korumaya çalışırlar.

Kişisel yönelim: Bireylerin iş birliği yapma eğilimleri de birbirinden farklıdır. Bazı insanlar iş birliği yapmaktan ve başkalarının da amaçlarına ulaştığını görmekten hoşlanırken, diğerleri her koşulda kendi amaçlarına ulaşmaktan, başkalarının amaçlarını hiç dikkate almadan ne pahasına olursa olsun başarmaktan hoşlanırlar. Bireyler arasındaki kişisel yönelim farklılıkları onların davranışlarını önemli ölçüde etkiler.

Güven: Bir kişinin, bir başkasının fırsatçı davranmayacağına ve kendisinin çıkarlarını koruyacağına ilişkin beklentisini yansıtan güven kavramı iş birliğinin başlıca kaynaklarından biridir. Bir örgütün çalışanları iş arkadaşlarına ve üstlerine güveniyorsa, bu çalışanların iş birliğine gitme eğilimi daha yüksektir.

Bireylerin özellikleri kadar, örgütün özellikleri de iş birliğinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemede etkilidir. Bu özellikler arasında iletişim yönünden yakınlık, ödül sistemleri, işler arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesi ve grubun homojenliği öne çıkmaktadır [2].

İletişim yönünden yakınlık: Kişisel arkadaşlıkla ilgili çalışmalarda fiziksel yakınlığın iletişime yol açtığı ve bunun da bireyleri birbirini sevmeye, güvenmeye ve iş birliği yapmaya yönelttiği görülmüştür. Örgütsel ortamlarda da benzer bir durumun gelişmesi beklenir. Fiziksel olarak birbirine yakın ortamlarda çalışan kişiler, birbirinden uzak ortamlarda çalışanlara göre birbirini daha fazla sevmeye, güvenmeye ve iş birliği yapma isteği duyma eğilimindedir. Dolayısıyla çalışanların



İş birliğinin oluşmasında kişisel yönelim ve güven duygusu gibi bazı bireysel özellikler önem taşımaktadır.



Çalışanların bireysel başarıları yanında, buldukları grup veya takıma yaptıkları katkıların ödüllendirilmesi de iş birliğine teşvik eder.

tehditkâr olmayan ortamlarda sık sık bir araya gelmesi istendiğinde, bu çalışanlar arasında iş birliği oluşması muhtemeldir.

Ödül sistemleri: Örgütün ödül sistemlerinin tasarımı iş birliği yapılmasını teşvik eden veya engelleyen bir özellik gösterebilir. Bir örgütte bireylerin iş birliğine gitmesi ve uyumlu çalışması bekleniyorsa, bu örgütte iş birliğini yıkararak rekabete, hatta şiddetli çatışmalara yol açacak bir ödüllendirme sisteminden uzak durulmalıdır. Bireylerin örgütün performansına yaptıkları bireysel katkılar elbette dikkate alınmalıdır, ancak bu durum grup ve takım çalışmasını engelleyecek düzeyde olmamalıdır. Bireysel başarılar ödüllendirilirken, grup veya takımlar da bir bütün olarak ödüllendirilmelidir. Çalışanların bireysel başarıları yanında, buldukları grup veya takıma yaptıkları katkıların ödüllendirilmesi de iş birliğini teşvik eder. Bireylerin birlikte kazanması anlayışına dayanan bir ödüllendirme sistemi çalışanların iş birliği yapmasını kolaylaştıracak ve yıkıcı rekabeti azaltacaktır.

İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesi: Bireylerin görevlerini yerine getirmek için diğerlerinin bilgi, beceri ve katkılarına ihtiyaç duyması, başka bir ifadeyle işler arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olması iş birliği yapmayı gerektirir; çünkü iş birliği olmadan bu görevlerin başarıyla tamamlanması mümkün olmayacaktır. Fakat işler arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyi düşükse, bireysel ve bağımsız çalışma yoluyla görevlerin gerçekleştirilmesi mümkündür. Dolayısıyla böyle bir iş ortamındaki bireyler iş birliğine ihtiyaç duymayacaktır. Ancak bu noktada, karşılıklı bağımlılığın iş birliğini önemli ve gerekli hâle getirmesi yanında, çatışmalara da zemin hazırladığı gözden kaçırılmamalıdır.

Grubun homojenliği: Heterojen (birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan) gruplarla karşılaştırıldığında homojen (tekdüze- benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan) gruplarda çatışma yaşanma ihtimali daha düşük olup, iş birliğinin sağlanması daha kolaydır. *Grup üyelerinin benzer kültürlere, eğitim düzeyine ve fonksiyonel uzmanlığa sahip olması, grubun amaçlarının ve faaliyetlerinin benzer şekilde algılanmasına ve sorunlara ortak bir bakış açısıyla yaklaşılmasına yol açarak iş birliğini kolaylaştırır.* Ancak günümüzde iş örgütlerinde gerçekleştirilen faaliyetler karmaşık ve çok çeşitli olup bunların yerine getirilmesi ancak farklı özelliklere sahip bireylerin birbirini tamamlayan bilgi, beceri ve yeteneklerini uyumlu şekilde kullanmasıyla mümkündür. Bu sebeple çeşitliliğin hâkim olduğu çağdaş iş gruplarında/ takımlarında iş birliğini sağlamak zor olsa da örgütsel performansa yaptıkları katkıdan dolayı bu gruplardan/ takımlardan vazgeçilememektedir [2].



Bireysel Etkinlik

- İşbirliğine yol açan unsurlardan hangisi ya da hangilerinin işbirliğini sağlama açısından daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz? Düşüncelerinizi gerekçeleriyle açıklayınız.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bireylerin zamanlarının büyük kısmını geçirdikleri günümüzün iş örgütleri yalnızca gelir elde etmeye imkân sağlayan bir ortam olmaktan çıkıp bireylerin psikososyal yönden geniş anlamlar yükledikleri ve hatta kendi kimlikleri ile özdeşleştirdikleri ortamlar olarak görülmektedir. Örgütle birey arasında böylesine derin bir bağlantının kurulduğu bir yerde örgütteki bireyler bazen formel (biçimsel) iş gereklerinin ötesine geçerek zorunlu olmadıkları hâlde örgüte katkı sağlayacak birtakım davranışlar sergilemektedir. Bireylerin bireysel iş gereklerinin ötesinde gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı denir. Çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri her türlü davranış örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı genelde 5 grup içerisinde incelenmiştir [3]:

- *Özgecilik (yardımseverlik)*
- *Vicdanlılık*
- *Sportmenlik (centilmenlik)*
- *Nezaket*
- *Sivil erdem*

Özgecilik, bireyin iş arkadaşlarına görevinin bir parçası olmadığı hâlde işleriyle ilgili konularda yardım etmesini ifade eder. Örneğin, bir bankada bireysel bankacılık bölümünde çalışan bir görevlinin, kurumsal bankacılık bölümünde çalışan ve bitirmesi gereken bir raporu tamamlayamayan bir arkadaşına gönüllü olarak yardım etmesi ve raporu zamanında üstüne teslim etmesine katkıda bulunması bu davranışa girer.

Vicdanlılık, bireyin görevlerini yerine getirirken işe devam etme, dakiklik, örgütün kaynaklarını koruma gibi örgütün iç düzeniyle ilgili konularda asgari standartların üzerine çıkması ve bu görevleri kendisinden beklenenden daha iyi biçimde gerçekleştirilmesidir. Bu davranışın ÖVD kabul edilmesinin sebebi, her çalışandan örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır. Örneğin, bir fakültedeki bölüm başkanının bölümündeki bir araştırma görevlisinden öğretim süreciyle ilgili olarak o fakültedeki bölümler arasında karşılaştırma yapmasını ve bir değerlendirme raporu hazırlamasını istediğini düşünelim. Bu araştırma görevlisi daha iyi bir analiz yapmak amacıyla fakültedeki bölümlere ilaveten, üniversitedeki diğer bölümlerden de bilgi alarak kendisinden beklenenden daha kapsamlı bir inceleme dosyası hazırlarsa, bu tür davranış sergilemiş olur.

Sportmenlik, bireyin örgütteki basit sorunları büyütme ve şikâyet etme kaçınmasıdır. Örneğin, muhasebe bölümünde çalışan tecrübeli bir kişinin firmanın finansal durumuyla ilgili rutin raporlardan birini hazırlamak için işletmeye yeni katılan tecrübesiz bir çalışandan gerekli verileri alması gerektiğini düşünelim. Tecrübesiz çalışan ilk zamanlarda gerekli verileri elde etmek için



Bireylerin bireysel iş gereklerinin ötesinde gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı denir.

normalden daha fazla zamana ihtiyaç duyabilir. Tecrübeli çalışanın bunu bir sorun olarak görmeyip yeni iş arkadaşının çalışma hızının düşüklüğünden şikâyetçi olmaması bu davranışa bireylerin örnek verilebilir.



Nezaket bireyin iş arkadaşlarına karşı nazik ve düşünceli bir yaklaşım benimsemesidir.

Nezaket, bireyin iş arkadaşlarına karşı nazik ve düşünceli bir yaklaşım benimsemesidir. Bilindiği gibi örgütlerde bazı dönemlerde artan iş yükü ve zaman baskısı örgüt üyelerinin stres yaşamasına sebep olmaktadır. Bu dönemlerde örgüt üyelerinin nezaket davranışı daha da önem kazanmaktadır. Örneğin, bir çalışanın iş arkadaşına işiyle ilgili olarak onu ilgilendirecek bir bilgi vermesi veya katılması gereken bir toplantıyı hatırlatması bu davranışa girer.

Sivil erdem, tıpkı vatandaşlık duygusunda olduğu gibi, bireyin kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görmesini ve örgütün bir bütün olarak gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler yürütmesini ifade eder. Örneğin, bireyin diğer çalışanlar tarafından fark edilmeyen, ancak örgütün amaçlarına ulaşmasını engellediğini düşündüğü bir sorunu ortaya koyması ve bu sorun için çözüm önerileri getirmesi buna örnek verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına örnek verilebilecek bazı davranışlar Tablo 11.1'de gösterilmiştir:

Tablo 11.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türü	Örnekler
Özgecilik	Örgüte yani katılan bir çalışana makine ve donanımları nasıl kullanacağını göstermek
	Yıllık izin dönemini bir başkasıyla değiştirmek
	İş arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve kendi başına temin edemediği bir malzemeyi alıp getirmek
Vicdanlılık	Çalışma günlerini asla kaçırmamak
	Kötü hava koşullarında bile işe vaktinde gelmeye çalışmak
	Gerekliyse işe erken gelmek
	Kişisel telefon konuşmalarıyla vakti boşa geçirmemek; çay, kahve ve yemek aralarını aşmamak
Sivil erdem	Gönüllü toplantılara ve fonksiyonlara aktif olarak katılmak, örneğin örgütün izleyeceği stratejiyle ilgili fikir bildirmek
	Örgütte dolaştırılan notları okumak, güncel gelişmeleri takip etmek
	Örgütün dış çevresindeki fırsat ve tehditleri izlemek
	Örgütte şüpheli davranışları veya tehlike oluşturabilecek durumları yetkililere haber vermek

Sportmenlik	Şikâyet etmeden gerekeni yapmak
	Örgütte kusur bulmaya çalışmamak
Nezaket	Sorunlardan kaçınmak için uzlaşmacı olmak
	Tahrik edildiğinde öfkeye kapılmamak

Kaynak: [1,4].

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kaynakları

İş ortamında sergilenen gerek olumlu gerek olumsuz her davranışın arkasında birtakım sebepler yatmaktadır. Dolayısıyla bireylerin, görevlerinin bir parçası olmayan ve çoğunlukla biçimsel olarak ödüllendirilmeyen üretkenliği destekleyen davranışları niçin sergiledikleri konusu araştırmacıların büyük ilgisini çekmiştir. *ÖVD'ye yol açabilecek sebepler çeşitlilik sergilemekle beraber, genel itibarıyla bireysel özellikler, işin nitelikleri ve örgütsel özellikler olmak üzere üç grupta incelenebilir.*

Örgütsel vatandaşlık davranışına yol açan bireysel özellikler arasında iş tatmini (çalışanın işinden memnuniyet düzeyi) ve örgütsel bağlılık (çalışanın örgütte çalışmaya devam etme isteği) gibi tutumsal değişkenler yer almaktadır. Ayrıca çalışanın öz yeterlilik (öz yetkinlik) algısı, yani kendisinden beklenen görevleri gerektiği gibi yerine getirebileceğine ve karşına çıkan zorlukları aşabileceğine dair inancı da bu davranışların sergilenmesini etkiler [5]. Çalışanların örgüte ilişkin olumlu tutumlar benimsemesi ÖVD'ye kaynak oluşturmaktadır. Örgüte ve yöneticilerine yönelik olumlu tutumlar içerisinde olmayan çalışanlar ÖVD sergilemeyeceği gibi, kendilerinden beklenen düzeyde performans sergilemeleri de oldukça zordur. İş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilaveten, bireysel özellikler arasında örgütsel adalet (örgütteki uygulamaların adil ve eşitlikçi olduğuna ilişkin algı) kavramı da öne çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütteki uygulamaların çalışanlar tarafından adil algılanması büyük önem taşımaktadır. Bireylerin örgütte adil muamele gördüklerine inanması, özellikle de üstlerini adil davrandığını düşünmesi örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabilir. Bilindiği gibi örgüt üyelerine ücret artışı, ikramiye, terfi vb. ödüller sunulmakta, bazen de onların hatalı davranışları karşısında ücret kesintisi, rütbe azaltma, önemli bir görevden alınarak daha önemsiz görevlere atanma ve disiplin cezası gibi cezalar verilmektedir. İşte bireylerin örgütsel ödül ve cezaların belirlenmesinde ve dağıtılmasında kendilerine eşit muamele yapıldığını düşünmesi onları örgüte kendi istekleriyle görevlerinin ötesinde katkıda bulunmaya yöneltebilir [6].

Örgütte gerçekleştirilen işlerin niteliği de örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. İşin genişliği (kapsamı), yani içerdiği görevlerin sayısının fazlalığı ve açık uçlu tanımlanmış olması örgüt yararına davranışların sergilenmesinde büyük rol oynar. *Bireyin yapacağı iş ne kadar geniş kapsamlı tanımlanırsa, o çalışanın ÖVD sergileme ihtimali de o kadar yüksek olacaktır* [1]. Ayrıca işin özerklik niteliğinin bulunması, yani çalışanın işin nasıl



İş ortamında sergilenen gerek olumlu gerek olumsuz her davranışın arkasında birtakım sebepler yatmaktadır.



Bireylerin örgütte adil muamele gördüklerine inanması, özellikle de üstlerinin adil davrandığını düşünmesi örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabilir.

yapılacağına karar verme yetkisinin olması, işin çalışan ve toplum tarafından önemli bulunması, çalışanın işiyle ilgili geribildirim alması, yani işinin sonuçlarından ve etkilerinden haberdar edilmesi de ÖVD'ye kaynak oluşturur [7]. Bunun aksine, bireyin görevleri dar çerçevede tanımlanırsa, birey işini önemli bulmazsa, işinde özerkliğe sahip değilse, işinin sonuçlarından haberdar edilmezse ve işiyle ilgili konularda görüşlerini söyleme hakkı tanınmazsa, ÖVD sergileme ihtimali de düşecektir.



Örnek

- Bir danışmanlık şirketinde çalışan bir kişinin sektörel raporlar hazırlamakla görevli olduğunu düşünelim. Bu çalışan başka önemli görevlerle de ilgileniyorsa, raporun içeriğini, tasarımını ve hazırlanma şeklini belirleme konusunda özerkliğe sahipse, raporla ilgili olarak müşterilerle temas kurabiliyor ve geribildirim alabiliyorsa, bu işin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına zemin hazırladığı söylenebilir.

ÖVD'ye kaynak oluşturan örgütsel özellikler arasında algılanan örgütsel destek önemli bir yer tutmaktadır [7]. Çalışanların gelişiminin ve sundukları katkının örgütte ne ölçüde önemsendiğine ilişkin düşüncelerini yansıtan bu değişken ÖVD'ye yol açan başlıca kaynaklardan biridir. *Eğer çalışanlar örgüt yönetiminin olumlu davranışlarını desteklediğini, kendilerinin iyiliğine önem verdiğini düşünürse, bu düşünce onların gönüllü olarak örgütsel işleyişe katkıda bulunacak davranışlar ortaya koymasını sağlayacaktır.*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün biçimsel (formal) ödüllendirme sistemi tarafından dikkate alınmamasına ve genelde küçük ölçekli eylemler olmasına rağmen, faaliyetlerin düzgün işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu davranışlar hem çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi güçlendirir, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Çalışanların kendi istekleri ile çalışma arkadaşlarının veya örgütün performansına katkıda bulunacak davranışlar ortaya koyması onların örgüte yönelik olumlu tutumlar benimsediğinin ve kendilerini örgüte bağlı hissettiğinin açık bir göstergesidir. Ayrıca olumlu duyguların hâkim olduğu ve çalışanların iş birliği içinde örgütün amaçlarına katkıda bulunacak şekilde hareket ettiği bir örgütsel ortamın varlığı, bu örgüte yeni ve nitelikli bireylerin katılmasını kolaylaştırıcı bir etkide bulunacaktır [6].

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütteki sosyal ilişkileri geliştirerek örgütün performansına katkıda bulunur. ÖVD'nin örgütsel performansa etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir [7]:

- Çalışanlar ve takımlar arasındaki koordinasyonu ve iletişimi etkili hâle getirir, iş birliğini artırarak verimliliğe katkıda bulunur.



Örgütsel vatandaşlık davranışı hem çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimi güçlendirir, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.

- Yöneticilerin önemsiz sorunlarla ilgilenmesine gerek kalmadığından, onların verimliliğini artırır.
- Örgütün kaynaklarının daha etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar.
- Çalışanlar arasında bilgi alışverişini artırarak entelektüel sermaye yaratılmasına ve örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasına katkıda bulunur.

ÖVD örgütün performansını artırmanın yanında, bu davranışları sergileyen çalışanlara da pek çok yarar sağlamaktadır; çünkü bu tür davranışları sergileyen çalışanlar çok sayıda şirkette enformel (biçimsel olmayan/ gayriresmî) yollarla takdir edilmektedir [1]. ÖVD sergileyen çalışanlar iş arkadaşları ve üstleri tarafından sevilen kişiler olup bunların olumlu hareketleri sebebiyle daha iyi performans değerlendirme sonuçları almaları beklenir.

ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Örgütlerde birey veya grupların bilinçli olarak fiilî veya sözlü şekilde örgüt normlarının aksine hareket ederek örgütün yapısına, üyelerine, varlıklarına ve ilişkilerine zarar veren veya verme gücüne sahip tüm davranışlarına üretkenlik karşıtı iş davranışı denir. Fiziksel veya psikolojik odaklı olabilen bu davranışlar hırsızlıktan sabotaja, cinsel tacizden psikolojik şiddete, adam kayırmadan örgütün gizli bilgilerini paylaşmaya kadar büyük bir çeşitlilik sergilemektedir. Çalışanların sergilediği istenmeyen davranışlar 'iş yerinde antisosyal davranış', 'üretkenlik karşıtı iş davranış' ve 'iş yerinde sapkın davranış' gibi çeşitli kavramlarla adlandırılmaktadır. Bu çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışı terimi tercih edilmiştir.

Bireylerin iş birliği ve eş güdüm içinde çalışmasının beklendiği örgütlerde bazen beklentilerin aksine çalışanların iş arkadaşlarına veya örgüte zarar verecek davranışlar içine girdiği gözlenmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışların bir kısmı, özellikle büyük maddi veya manevi kayıplara yol açanlar, örgütteki psikolojik yönden sorunlu bireylerin kişisel sorunlarının dışavurumu olarak değerlendirilebilir. Fakat bazı üretkenlik karşıtı davranışlar herhangi bir psikolojik sorunu bulunmayan, ancak örgütteki uygulamalardan rahatsızlık duyan ve bu rahatsızlığını zararlı davranışlarla ortaya koymaya çalışan bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bireyin amaçlarının örgütün amaçlarıyla uyuşmaması veya örgütteki uygulamalardan zara gördüğünü düşünmesi bu tür davranışların oluşmasında etkilidir. Ayrıca bu davranışlar tek bir birey tarafından sergilenebileceği gibi örgüt amaçlarıyla uyuşmayan grup normlarının bulunması durumunda bir grubun üyeleri tarafından da sergilenebilir. Dolayısıyla bu tür davranışların bilinmesi, kaynaklarının anlaşılması ve bunların azaltılması için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır; çünkü çalışanların örgütteki olumsuz davranışları örgütün başarısını azaltmaktadır.



Bireyin amaçlarının örgütün amaçlarıyla uyuşmaması veya örgütteki uygulamalardan zarar gördüğünü düşünmesi üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasında etkilidir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili sınıflandırmalardan birine göre bu davranışlar 11 grup içerisinde incelenebilir. Tablo 11. 2’de bu gruplar ve bunlara örnek verilebilecek davranışlar gösterilmiştir:

Tablo 11.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışının türü	Örnekler
Hırsızlık ve benzer davranışlar	İşletmede nakit para veya eşya çalma, mal veya hizmeti hediye etme
Mala zarar verme	Eşya veya mallara zarar verme, üretimi sabote etme
Bilginin yanlış kullanımı	Gizli bilgileri açığa vurma, kayıtlarda tahribat yapma
Zaman ve kaynakların yanlış kullanımı	Zamanı boşa harcama, çalışma süresinde kişisel işlerini yapma
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması	Güvenlik prosedürlerine uymama, güvenlik prosedürlerini öğrenmeme
İşe devamsızlık	Mazeretsiz olarak devamsızlık yapma veya işe geç gelme, hastalık izinlerini istismar etme
Düşük iş kalitesi	Kasıtlı olarak iş yavaşlatma veya baştan savma iş yapma
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanımı, işe alkollü gelme
Uyuşturucu madde kullanımı	İşyerinde uyuşturucu madde bulundurma, kullanma veya satma
Uygunsuz sözlü eylemler	Müşterilerle tartışma, iş arkadaşlarını sözlü taciz etme
Uygunsuz fiziksel eylemler	İş arkadaşlarına fiziksel saldırıda bulunma, iş arkadaşlarına cinsel tacizde bulunma

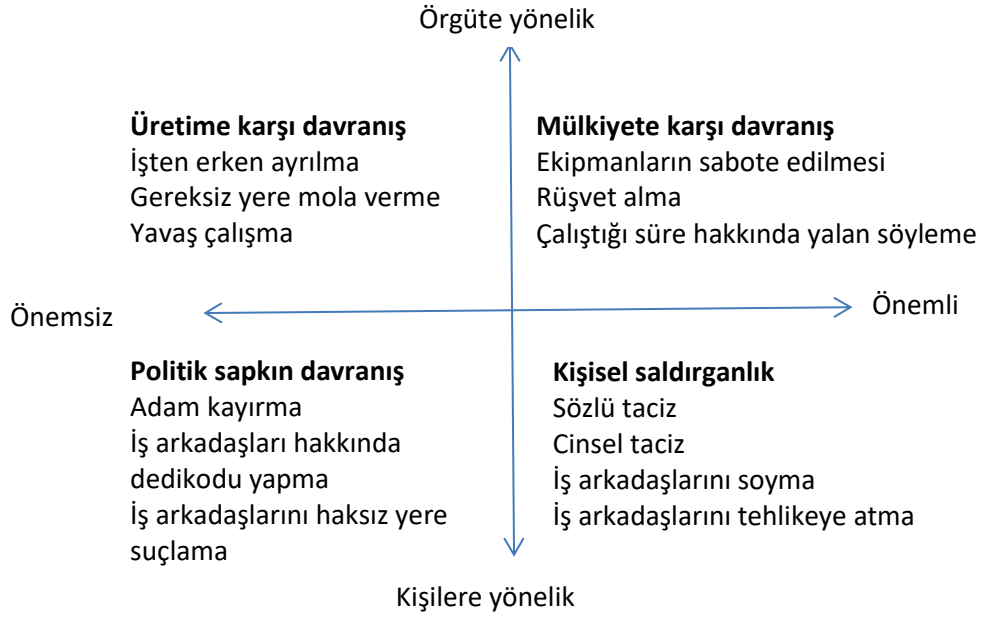
Kaynak: [8].

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, bu davranışlardan bazıları (örneğin çalışma süresinde kişisel işlerini yapma) nispeten basit ve önemsiz görünürken, bazıları da (örneğin, iş arkadaşlarına fiziksel saldırıda bulunma) doğrudan sonuçların büyüklüğü ve önemi sebebiyle aşırı olumsuz olarak değerlendirilmektedir [9].

Bir başka sınıflandırmaya göre *üretkenlik karşıtı iş davranışları iki özelliğe göre dört grupta ele alınabilir. Bu özellikler ‘örgüte yönelik davranış veya örgüt üyelerine yönelik davranış’ ile ‘davranışın önemli veya önemsiz olmasıdır. Şekil 11.1’de bu sınıflandırma ve örnek davranışlar gösterilmiştir:*



Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları nispeten basit ve önemsiz görünürken, bazıları da çok önemli ve olumsuz değerlendirilmektedir.



Şekil 11.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sınıflandırılması

Kaynak: [10, 11].



Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bir kısmı örgütteki bireylere yönelikken, bir kısmı da örgütün bütününe hedef almaktadır.

Şekil 11.1’de gösterilen sınıflandırma bireylere ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları bir arada ele alıp ilişkilendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu ayırmadan hareketle işletme yöneticilerinin önemsiz görülebilen davranışlarla ilgili olarak dikkat etmesi gereken bir nokta vardır: *İlk bakışta basit ve önemsiz bulunabilecek olumsuz davranışların dikkate alınmaması ve karşılık bulmamasının daha zararlı davranışlara zemin hazırlayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.*

Yukarıda açıklanan sınıflandırmaya ilaveten üretkenlik karşıtı iş davranışlarını başka özellikler bakımından da gruplandırmak mümkündür. Örneğin davranışın tek bir birey veya bir grup tarafından yerine getirilmesi, planlanmış veya planlanmamış olması gibi.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Yol Açan Unsurlar

Çalışanların iş ortamında çevrelerine zarar veren davranışlar içerisinde girmesinin sebepleri bireysel olabileceği gibi örgütün özellikleri ile ilişkili de olabilir. Dolayısıyla bu olumsuz davranışlara yol açan unsurlar bireysel ve örgütsel unsurlar olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bireysel unsurlar arasında kişilik ve kişisel eğilimler yer almakta olup vicdanlılık ve dürüstlük gibi bazı kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlarla bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Vicdanlılık özelliği güvenilirlik, özen, esaslılık, sorumluluk ve azim gibi başka özellikleri de kapsayan geniş bir anlamda değerlendirilmelidir. Yüksek vicdanlılığa sahip kişilerin iş yerinde sapkın davranışları daha az sergilemesi beklenmektedir. Yine benzer şekilde yüksek düzeyde dürüstlük özelliğine sahip bireylerin zararlı davranışları daha az sergilemesi beklenmektedir. Bunun yanında iş tatmininin düşük olması da üretkenlik karşıtı davranışlara sebep olabilir [11, 12, 13, 14].

Üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasında örgütsel özellikler de etkili olmaktadır. Örgütün yapısı ve örgütteki sosyal süreçler gibi pek çok örgütsel özellik bu tür davranışlara zemin hazırlayabilir. Örgütsel unsurlar kapsamında yönetimin kullandığı izleme biçimi, örgütte kullanılan ödüllendirme sistemi, takım çalışmasının hâkim olduğu iş ortamlarında grup normlarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, iş performansı ile ilgili belirsizlik ve karmaşıklık, adil olmayan uygulamalar ile çalışanın örgüte duyduğu güvenin sarsılması, örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili birtakım özellikleri (örgütün büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör vb.) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasına kaynak oluşturabilir [11]. *Bunlar arasında özellikle adil olmayan uygulamalar ve çalışanın güven duygusunu yitirmesi ön plana çıkmaktadır* [6]. Çalışanların hak ettikleri ödüllere ulaşamadıklarını düşünmesi veya iş ortamında gereksiz yüklerle maruz kaldıklarına inanması durumunda, adaletsizliğe ilişkin düşüncelerini üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla açığa vurabilirler. Yine iş ortamında gerçekleşen bazı değişimler de çalışanın örgüt yönetimine duyduğu güveni zedeleyebilir. Örneğin, örgütsel küçülme ve çalışan sayısını azaltma gibi uygulamalar çalışanların güvenlik duygusunu tehdit ederek örgüte ve/veya çalışanlara zarar verecek davranışlar sergilemesine yol açabilir.



Örgütün yapısı ve örgütteki sosyal süreçler gibi pek çok örgütsel özellik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına zemin hazırlayabilir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sonuçları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ister bireylere ister örgütün bütününe yönelik olsun, her iki durumda da örgütün işleyişini aksatarak yapılan işlerin niteliğini ve niceliğini olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Eğer üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütteki bireylere yönelirse, hedef durumundaki bu kişilerde birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar arasında depresyon, endişe, hayal kırıklığı (engellenme), duygusal tükenme, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, adaletsizlik ve güvensizlik algısı yer almaktadır. Burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta da, bu tür davranışların hedefinde olmasa bile diğer çalışanların gözlemledikleri zarar verici davranışlar sebebiyle iş arkadaşlarına ve örgüte yönelik tutumlarının olumsuz etkileneceği gerçeğidir. Örgütün bütününe yönelik olumsuz davranışlar da örgütsel performansı azaltabileceği gibi çalışanların birbirlerine ve yönetime duyduğu güveni sarsarak gerginlik ve hatta düşmanlık duygularının hissedildiği bir örgüt ikliminin oluşmasına yol açar. Bireyler örgütsel amaçlardan uzaklaşarak çatışmaya başlayacağından bu tür davranışların oluşması hiçbir yönetici tarafından istenmez. Ayrıca zararlı davranışları sergileyen çalışanlar örgütle ilgili sorunlarını bu yolla açığa vurduğundan, bu kişilerin verimli çalışması beklenemeyeceği gibi işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olması muhtemeldir [13]. Bütün bu olumsuz sonuçların gösterdiği gibi, iş ortamında verimliliği ve etkinliği düşüren hareketlerin ortaya çıkmasının önüne geçmek için yöneticiler gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Bunun yanında, üretkenlik karşıtı davranışları sergileyenler herhangi bir örgütsel yaptırımla karşılaşmazsa, bunları tekrarlamaya, hatta daha ciddi ve olumsuz davranışlarda bulunmaya yönelebilirler. Bu sebeple örgütteki tüm olumsuz davranışların dikkate alınması ve bunları sergileyenlere uygun yaptırımlarla karşılık verilmesi gerekir.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Azaltılması

Basit ve önemsiz görünenler dâhil tüm üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak yöneticilerin başlıca hedefleri arasında olmalıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa bile yöneticiler bunları azaltmak üzere bir takım önlemler alabilirler [6, 9]:

- **Açık disiplin süreçleri oluşturmak:** Örgütte uygun bulunmayan davranışları açıkça belirlemek ve bunlara ilişkin disiplin süreçlerini oluşturarak örgüt üyelerine güçlü mesajlarla bunları iletmek bu tür davranışların sergilenmesini engelleyebilir.
- **Kişilere adil işlem yapmak:** Çalışanlar örgütte adil işlemlere maruz kaldıklarına inanıyorsa, örgüte veya çalışanlara zarar veren davranışlarda bulunma eğilimleri daha düşük olacaktır.
- **Çalışanlara iş ortamında gereken desteği sağlamak:** Çalışanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları tüm kaynakları ve desteği sağlamak iş stresini azaltacak ve olumsuz davranışların oluşmasını engelleyecektir.
- **Çalışanların çatışma yönetim becerilerini geliştirmek:** Çalışanları yaşadıkları çatışmaları başarıyla yönetmelerine imkân verecek şekilde eğitmek önemlidir.
- **Personel seçiminde dikkatli olmak:** Geçmişte iş ortamında zararlı davranışlar gösteren kişilerin işe alınmamasına dikkat edilmelidir. Bu bağlamda özellikle öz kontrol duygusu düşük kişilerin örgüte katılması engellenmelidir.
- **Çalışanlara rol modeli olmak:** Yöneticilerin örgütte uygun davranışların neler olduğu ve nasıl davranılması gerektiği konusunda çalışanlara rol modeli olması gerekir.
- **Yöneticileri üretkenlik karşıtı davranışları tanıma ve bunları engelleme konusunda eğitmek:** Yöneticiler zararlı davranışlar somut bir biçimde ortaya çıkmadan önce bunlara kaynak oluşturabilecek durumları fark etmek ve bu tehditlerle baş etmek konusunda eğitilmelidir.



Basit ve önemsiz görünenler dâhil tüm üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak yöneticilerin başlıca hedefleri arasında olmalıdır.



Bireysel Etkinlik

- Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını en aza indirmek isteyen bir yöneticinin personel seçiminde nelere dikkat etmesi gerektiğini açıklayınız.



Özet

- Örgütlerde üretkenlik yanlısı davranışlar örgüt üyelerinin biçimsel bir karşılık beklemezsiniz, kendi istekleriyle örgütsel işleyişe katkı sağlamak ve iş arkadaşlarının işlerini daha iyi yerine getirmesine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirdiği, işbirliğine dayalı tüm davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır; çünkü bireyler tarafından tamamen gönüllülük esasına dayanarak sergilenen bu tür hareketler, örgüt ile bireyler arasında arzulanan işbirliğinin kurulduğunun açık bir göstergesidir.
- İşbirliği, karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan bir davranış türü olup, iki veya daha fazla kişi veya grubun karşılıklı faydalarına yönelik olarak paylaşımları ortak amaç uğruna birlikte hareket etmesini ifade etmektedir. Bireyin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma isteğini açıklayan bireysel değişkenler karşılıklılık ilkesi, kişisel yönelim ve güvendir. Bireylerin özellikleri kadar, örgütün özellikleri de işbirliğinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemede etkilidir. Bu özellikler arasında iletişim yönünden yakınlık, ödül sistemleri, işler arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesi ve grubun homojenliği öne çıkmaktadır.
- Üretkenlik yanlısı davranışlar verimlilik ve etkinliği artırarak örgütün gelişmesine katkıda bulunduğu gibi, örgütteki sorunların ortadan kaldırılmasında da etkili bir rol oynar. Örgütlerdeki üretkenlik yanlısı davranışlardan en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışdır.
- Çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri her türlü davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı genelde 5 grup içerisinde incelenmiştir: Özgecilik, bireyin iş arkadaşlarına görevinin bir parçası olmadığı hâlde işleriyle ilgili konularda yardım etmesini ifade eder. Vicdanlılık, bireyin görevlerini yerine getirirken işe devam etme, dakiklik, örgütün kaynaklarını koruma gibi örgütün iç düzeniyle ilgili konularda asgari standartların üzerine çıkması ve bu görevleri kendisinden beklenenden daha iyi biçimde gerçekleştirmesidir. Sportmenlik, bireyin örgütteki basit sorunları büyütmeden ve şikâyet etmekten kaçınmasıdır. Nezaket, bireyin iş arkadaşlarına karşı nazik ve düşünceli bir yaklaşım benimsemesidir. Sivil erdem, tıpkı vatandaşlık duygusunda olduğu gibi, bireyin kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görmesini ve örgütün bir bütün olarak gelişmesine katkıda bulunacak faaliyetler yürütmesini ifade eder.
- Örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabilecek sebepler çeşitlilik sergilemekle beraber, genel itibarıyla bireysel özellikler, işin nitelikleri ve örgütsel özellikler olmak üzere üç grupta incelenebilir.
- Örgütlerde birey veya grupların bilinçli olarak fiili veya sözlü şekilde örgüt normlarının aksine hareket ederek örgütün yapısına, üyelerine, varlıklarına ve ilişkilerine zarar veren veya verme gücüne sahip tüm davranışlarına üretkenlik karşıtı iş davranışı denir. Fiziksel veya psikolojik odaklı olabilen bu davranışlar hırsızlıktan sabotaja, cinsel tacizden psikolojik şiddete, adam kayırmadan örgütün gizli bilgilerini paylaşmaya kadar büyük bir çeşitlilik sergilemektedir.
- Üretkenlik karşıtı davranışlara yol açan unsurlar bireysel ve örgütsel unsurlar olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bireysel unsurlar arasında kişilik ve kişisel eğilimler yer almakta olup vicdanlılık ve dürüstlük gibi bazı kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlarla bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Örgütsel unsurlar kapsamında yönetimin kullandığı izleme biçimi, örgütte kullanılan ödüllendirme sistemi, takım çalışmasının hâkim olduğu iş ortamlarında grup normlarına uymaya yönelik sosyal baskı ve grup etkisi, iş performansı ile ilgili belirsizlik ve karmaşıklık, adil olmayan uygulamalar ile çalışanın örgüte duyduğu güvenin sarsılması, örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili birtakım özellikleri (örgütün büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör vb.) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasına kaynak oluşturabilir .



Özet (devamı)

- Üretkenlik karşıtı iş davranışları ister bireylere ister örgütün bütününe yönelik olsun, her iki durumda da örgütün işleyişini aksatarak yapılan işlerin niteliğini ve niceliğini olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların birbirine ve örgüte duyduğu güveni zedelediğinden iş tatmini ve örgüte bağlılığı azaltır.
- Gerek üretkenlik yanlısı, gerekse üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkışında bireysel ve örgütsel özellikler etkilidir. Bu yüzden örgüt yöneticilerine düşen görev, öncelikle bu davranışların sebeplerini kavramak, daha sonra da üretkenlik yanlısı davranışları teşvik eden, üretkenlik karşıtı davranışları ise asgari düzeye indirmeyi amaçlayan düzenlemeler yapmaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Bir çalışanın o gün işe gelemeyen veya iş yükü çok fazla olan bir iş arkadaşının işini üstlenmesi hangi tür örgütsel vatandaşlık davranışına örnek verilebilir?
 - a) Sportmenlik
 - b) Sivil erdem
 - c) Nezaket
 - d) Özgecilik
 - e) Vicdanlılık
2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel vatandaşlık davranışına yol açan bireysel özelliklerden biridir?
 - a) Geri bildirim
 - b) İş tatmini
 - c) İşin özerkliği
 - d) İşin önemi
 - e) İşin genişliği
3. Örgütlerde iş birliği ile ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
 - a) Çalışanın, iş arkadaşlarının kendisine iş birliği anlayışıyla yaklaştığını düşünmesi onu da iş birliğine yöneltir.
 - b) Bireylerin iş birliği yönelimli veya rekabet yönelimli olması iş birliği yapma isteğini etkiler.
 - c) Çalışanın iş arkadaşlarına güven duymaması onlarla iş birliği yapmasını engeller.
 - d) Takım çalışmasının ödüllendirilmesi iş birliğini teşvik eder.
 - e) Görevler arasında karşılıklı bağımlılığın az olması iş birliğini teşvik eder.
4. Aşağıdakilerden hangisi politik sapkın davranışa örnek verilebilir?
 - a) İş arkadaşlarını haksız yere suçlama
 - b) İşten erken ayrılma
 - c) İş arkadaşlarını soyma
 - d) Rüşvet alma
 - e) Ekipmanların sabote edilmesi

5. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak için aşağıdakilerden hangisini yapmak uygun değildir?
- Çalışanların çatışma yönetim becerileri geliştirilmelidir.
 - Tüm çalışanlara örgütte adil işlem yapılmalıdır.
 - Basit ve önemsiz görünen üretkenlik karşıtı iş davranışları ihmal edilmelidir.
 - Geçmişte iş ortamında zararlı davranışlar gösteren kişilerin işe alınmamalıdır.
 - Yöneticiler uygun davranışlar konusunda çalışanlara rol modeli olmalıdır.
6. Aşağıdakilerden hangisi kişisel saldırganlık kapsamında ele alınan üretkenlik karşıtı iş davranışlarından biridir?
- İş arkadaşlarını soymak
 - Yavaş çalışmak
 - Rüşvet almak
 - Ekipmanların sabote edilmesi
 - Kaynakları boşa harcamak
7. Gönüllü olarak toplantılara katılma ve örgütün amaçlarına ulaşmasına aktif katkıda bulunma hangi tür örgütsel vatandaşlık davranışına örnektir?
- Vicdanlılık
 - Sivil erdem
 - Özgecilik
 - Nezaket
 - Sportmenlik
8. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına ilişkin olarak aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
- Örgütün kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
 - Çalışanlar ve takımlar arasındaki koordinasyonu etkili kılar.
 - Yöneticilerin önemsiz sorunlarla ilgilenmesine gerek kalmaz.
 - Çalışanlara bireysel olarak herhangi bir katkısı yoktur.
 - Çalışanlar arasında bilgi alışverişini artırarak entelektüel sermaye üretilmesini sağlar.

9. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçlarıyla ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
- a) Bireylere yönelik davranışlar düşük iş tatminine sebep olur.
 - b) Çalışanların birbirlerine ve yönetime duyduğu güveni sarsar.
 - c) Bu tür davranışların hedefinde olmayan çalışanlar bunlardan etkilenmez.
 - d) Örgütün bütününe yönelik davranışlar örgütsel performansı azaltabilir.
 - e) Bireyler örgütsel amaçlardan uzaklaşarak çatışmaya başlayabilir.
10. Aşağıdakilerden hangisi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açan unsurlardan değildir?
- a) Çalışanın iş tatmininin düşük olması
 - b) Çalışanın güven duygusunu yitirmesi
 - c) İş performansı ile ilgili belirsizlik ve karmaşıklık
 - d) Çalışanın örgütteki işlemleri adil bulmaması
 - e) Çalışanın yüksek dürüstlük özelliğine sahip olması

Cevap Anahtarı

1.d, 2.b, 3.e, 4.a, 5.c, 6.a,7.b, 8.d, 9. c, 10. e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Greenberg, J., Baron, R. A. (2000). *Behaviour in organizations*. New Jersey: PrenticeHall.
- [2] Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. New York: Psychology Press.
- [3] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [4] Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- [5] Çetin, F., Fıkırkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 41-66.
- [6] Greenberg, J. (2001). *Managing behaviour in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- [7] Ünler, E. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar içinde* (s. 395-427), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- [8] Gruys, M. L. (1999). The dimensionality of deviant employee performance in the workplace, Graduate School of the University of Minnesota Yayınlanmamış Doktora Tezi, Minnesota.
- [9] Rogelberg, S. (2007). *Encyclopaedia of industrial and organizational psychology*. California: Sage Pub.
- [10] Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- [11] Seçer, B., Seçer, H. Ş. (2018). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar içinde* (s. 363-393), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- [12] Sackett, P. R, Devore, C. J. (2005). Counterproductive behaviours at work. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1: Personnel Psychology* içinde (s. 145-164), London: Sage Pub.
- [13] Lau, C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73–99.
- [14] Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010). Ağırhlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.