



Research Article/Araştırma Makalesi

Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş

Deviant Employee Behaviors and Psychological Well-Being According to Human Resources Employees in Hospitality Business

Aydın ÇİVİLİDAĞ¹, Şerife DURMAZ², Kardelen Devrim DORUKÖZ³

Öz

Bu çalışmada konaklama endüstrisindeki insan kaynakları (İK) çalışanları açısından işgörenlerin sapkın davranışları ve psikolojik iyi oluşunun incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hem nicel hem de nitel yöntem uygulanmıştır. Nicel veriler için sapkın davranış ölçeğinden yararlanılmıştır. Nitel veri toplamak için araştırmacılar tarafından yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Araştırmanın nitel kısmına 12 İK çalışanı gönüllü olarak katılırken, nicel kısmına 207 İK çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucuna göre; İK çalışanları işgören davranışlarından en fazla hırsızlık sapkın davranışını ifade etmiştir. Sapkın çalışan davranışının en temel nedenin kişilik sorunları olduğu ve sapkın çalışan davranışının önlenmesi için işgörenlerin eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiştir. İşgörenlerin iyilik halinin geliştirilmesi içinde en fazla doğum günü kutlamaları ile ayın personeli seçimi faaliyetlerinin yapıldığı anlaşılmıştır. İK çalışanlarının sapkın çalışan davranışları puanları ile İK çalışanlarının görüşleri incelendiğinde ise hem nicel hem de nitel bulgular işgörenler arasında kavgaya yönelik ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Jel Kodları: J24, J53, J81, M54

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Çalışanı, Sapkın Çalışan Davranışları, Psikolojik İyi Oluş

¹ Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, aydinc@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6142-0928

² Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, serifedurmaz@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2739-9827

³ Bilim Uzmanı, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Doktora Öğrencisi, devrim.dorukoz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3775-7843



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş.
Fiscoeconomia, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

Abstract

This study aims to examine the employees' deviant behaviors and psychological well-being in terms of human resources (HR) employees in the hospitality industry. Both quantitative and qualitative methods were used in the research. The deviant behavior scale was used for quantitative data. Semi-structured interview forms were created by the researchers to collect qualitative data. While 12 HR employees voluntarily participated in the qualitative part of the research, 207 HR employees participated in the quantitative part. According to the research result, HR employees expressed the most theft-deviant behavior among employee behaviors. He stated that the main reason for deviant employee behavior is personality problems and that employees should be trained to prevent deviant employee behavior. To improve the well-being of the employees, it was understood that the birthday celebrations and the selection of the personnel of the month activities were carried out the most. When the deviant behavior scores of HR employees and the opinions of HR employees are examined, both quantitative and qualitative findings reveal that there is a significant relationship among employees who are more inclined to fight with deviant behavior.

Jel Codes: J24, J53, J81, M54

Keywords: Human Resources Employee, Deviant Employee Behavior, Psychological Well-Being



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

1. Giriş

Konaklama ve turizm endüstrisindeki örgütler karmaşık ve rekabetçi bir ortamla karşı karşıyadır. Bu örgütlerin başarılı olmasında hatta varlıklarını devam ettirmelerinde insan kaynakları (İK) yönetimi kritik bir role sahiptir. Diğer endüstrilerin çoğundan farklı olarak, konaklama ve turizm endüstrisindeki kuruluşların ürünleri, çoğunlukla soyut olan ve büyük ölçüde çalışanlar ve müşteriler arasındaki yüz yüze etkileşimlere bağlı olan hizmet deneyimleridir (Madera vd., 2016: 48). İK, örgütsel hedeflere ulaşmak, insan yeteneğinin etkili ve verimli kullanımını sağlamak için bir kuruluşta resmi sistemlerin tasarımıdır. Daha spesifik olarak, insan gücü planlaması, iş tasarımı ve analizi işe alma ve seçme, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, ekip oluşturma, ücretlendirme, yan haklar, terfi, motivasyon, çalışan katılımı, performans değerlendirmeleri, sağlık/emniyet ve güvenlik ile ilgili bir dizi faaliyet ve kararı içerir (Kusluvan, 2003: 12). Konaklama işi, resepsiyon, restoran, kat hizmetleri gibi birbirine bağlı işlerden oluşmakta olup büyük ölçüde sömürücü, aşağılayıcı, düşük ücretli, nahoş, güvensiz ve son çare olarak ya da daha geniş sosyal ve ekonomik taahhütler ve kısıtlamalar ışığında tolere edilebildiği için yapılmaktadır (Baum, 2007: 1384). Konaklama endüstrisinde çalışanların farklı departmanlarda işe alınması, işe yerleştirilmesi, çalışanların geliştirilmesi, terfi ettirilmesi ve işten çıkarılmaları önemli ölçüde İK çalışanlarının karar ve değerlendirmeleri doğrultusunda olmaktadır. İK çalışanları konaklama operasyonunun merkezinde yer alır ve büyük ölçüde misafirlerin hizmet deneyimini belirleyerek farklılaşmanın önemli bir kaynağını oluşturur. İK çalışanları sıkı işgücü piyasalarında işçileri cezbetmek, personeli işe almak, seçmek ve elde tutmak ve kariyer fırsatları sağlamak gibi insan sermayesinin kullanımı hakkındaki konularla ilgilidirler (Raub vd., 2006: 136).

Günümüz rekabet ortamında yüksek performanslı kuruluşlar, rekabet avantajını artırmak için insan kaynakları uygulamalarını nasıl kullanacaklarını öğrenmişlerdir. Konaklama endüstrisinde en başarılı örgütler, müşteri odaklı, birbiriyle uyumlu ve organizasyonun stratejik konumunu güçlendiren bir dizi çalışan uygulaması oluşturmuştur. Yenilikçi otel şirketleri, organizasyonel etkinliği oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olmak için insan kaynakları uygulamalarını geliştirmektedir. Cornell Üniversitesindeki kapsamlı bir araştırmada insan kaynaklarının en iyi uygulamaları beş kategoride sunulmuştur: (1) lider gelişimi, (2) eğitim ve bilgi birikimi, (3) çalışanların yetkilendirilmesi (employee empowerment), (4) çalışanların ödüllendirilmesi ve (5) maliyet yönetimidir. Yönetim geliştirme uygulamalarının hedefleri, gelecekteki liderlerin temel beceri ve yeterlilikleri geliştirmesini sağlamaktır. Çalışan eğitimi ve beceri geliştirme, hizmet kalitesini artırmak, işgücü maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminde giderek daha kritik alanlar haline gelmiştir. Çalışanların geliştirilmesi, müşteri hizmetini artırma ve çalışanları motive etmek için çalışanların işlerini yaparken karar verme becerilerini kullanmalarına izin vermektir. Ücretlendirmenin konaklama endüstrisinde stratejik bir değişken olarak kullanılması çalışanların doyumlarıyla ve üretkenlikleriyle ilişkilidir. İnsan kaynakları uygulamalarının başarılı ve amacına uygun gerçekleştirilmesi bu doğrultuda yapılacak çalışmaların maliyetlerinin planlamasını da gerektirmektedir (Enz & Sigoaw, 2000: 48).

Çalışan davranışlarını inceleyen endüstriyel psikologlar genellikle iş ile ilgili davranışları; bir çalışanın örgüte katılma kararının sonucunu yansıtan davranışlar ve o örgütteki rolünü yerine getirme kararını yansıtan davranışlar olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. İşgücü devri ve üretkenlik gibi davranışlar oldukça sıklıkla ele alınsa da çalışanın işe yönelik katılımında etkili olan pek çok durum söz konusudur. Çalışanın fiziksel olarak iş yerinde olması işe yeterli katılım gösterdiğini göstermemektedir. Çalışan işe gelmeme, devamsızlık yapma ya da geç gelme gibi davranışlarının dışında işin psikolojik öneminden kendini soyutlayarak ya da uyuşturucu gibi maddeler kullanarak da kendini psikolojik olarak geri çekebilmektedir. Bu sebeple sadece çalışanın fiziksel olarak iş başında olması yeterli verimlilikte çalıştığı anlamına gelmemektedir (Mangione & Quinn, 1975: 114). İnsan kaynakları ve örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışma ortamının ve çalışan ilişkilerinin iş performansını ve davranışlarını



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

etkilemedeki rollerini açıklamaya çalışmıştır (Devonish, 2013: 630). Konaklama sektörü emek yoğun bir endüstridir. İşgücü maliyeti konaklama işletmeleri için işletme maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları hala araştırmacıların ilgisini çekse de insan kaynakları yönetimindeki "insanlar" ve insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyetini, sadakatini ve finansal performansı nasıl etkileyebileceği hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Gürsoy, 2018: 187). Bu çalışmada konaklama alanındaki İK çalışanlarının işletme çalışanlarının sapkın çalışan davranışları ve iyilik hali hakkındaki düşünceleri ve görüşleri doğrultusunda yapılarak bu yöndeki bilgi ihtiyacına katkı sağlamayı amaçlamıştır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Sapkın Çalışan Davranışı

Sapkın çalışan davranışı, stresli bir durumu yönetmeyi ve bunun sonucunda ortaya çıkan hoş olmayan olumsuz duyguları azaltmayı amaçlayan gerginliğe karşı davranışsal bir yanıtı temsil etmekte olup örgütsel ve sosyal normları ihlal eden bu davranışlar kısa vadede bazı örgütsel amaçları karşılayabilse de (rüşvet, aldatma, kendi biriminin yararına hırsızlık) uzun vadede maliyetli olup örgütün varlığını tehdit etmektedir (Fida vd., 2015: 132). Yani sapkın çalışan davranışları tüm kuruluşa ya da bireye zarar vermeyi amaçlayan olumsuz işyeri davranışlarını içermektedir (Devonish, 2013: 631). Bu davranışlar, çalışanların bir kuruluşa veya üyelerine zarar veren davranışlarını ifade ederken hırsızlık, sabotaj, sözlü taciz, çabayı esirgeme, yalan söyleme, iş birliği yapmayı reddetme ve fiziksel saldırı gibi eylemleri içerir (Penney & Spector, 2005: 777). Farklı kategori isimlendirmeleri olduğu gibi sapkın çalışan davranışları "misilleme", "işlevsiz davranış", "örgüte uymayan davranış" ve "üretkenlik karşıtı davranış" gibi isimlerle de adlandırılmaktadır (Alias vd., 2013: 539).

Sapkın çalışan davranışı, çaba sarf etmemeyi, uzun aralar vermeyi, sahte kaza iddialarında bulunmayı, hastalık izni ayrıcalıklarını kötüye kullanmayı, etik olmayan karar vermeyi, devamsızlığı, çalmayı, yavaş çalışmayı, hırsızlık, gerekli kaynakları saklamayı ve dedikodu yapmayı içerebilir (Muhammad & Sarwar, 2021: 2). Gruys & Sackett (2003: 30), sapkın çalışan davranışlarını; hırsızlık ve ilgili davranış, mülke zarar verme, bilginin kötüye kullanımı, zamanın ve kaynakların kötüye kullanımı, güvenli olmayan davranış, devamsızlık, düşük kaliteli iş, alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü eylemler ve uygunsuz fiziksel eylemler olmak üzere sınıflandırmıştır.

Tüm bu sapkın çalışan davranışları genellikle iki grupta incelenmektedir. "Özellik sapkınılığı" olarak adlandırılan ilk grup, çalışanların kuruluşun maddi mallarını veya varlıklarını yetkisiz olarak elde ettiği veya bunlara zarar verdiği (işyerinden araç, gereç veya para çalınması) bu durumlara odaklanır. "Üretim sapması" olarak adlandırılan ikinci grup ise daha çok, kuruluşun fiziksel özelliğiyle değil, yerine getirilmesi gereken işin niteliğini ve niceliğini belirleyen resmi olarak yasaklanmış normları ihlal eden davranışlarla (geç kalma, özensiz veya yavaş işçilik veya işteyken alkol ve uyuşturucu kullanımı) ilgilidir (Hollinger & Clark, 1982a: 98). Bu sınıflandırma hırsızlık ve devamsızlık gibi örgüte yönelik davranışları içeren "örgütsel sapma" ve dedikodu ve sözlü tacizi içeren örgüt üyelerine yönelik olarak "kişilerarası sapma" adı altında da karşımıza çıkmaktadır (Levy & Tziner, 2011: 234; Alias vd., 2013: 539). Bu sınıflandırma bize



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

sapkın çalışan davranışlarının farklı hedeflerinin olduğunu ve bu davranışların aynı olmadığını, farklı öncüller tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Örneğin örgüte yönelik bir sapkın çalışan davranışlarında iş tatminsizliği, dağıtım adaleti algısı ve bireyin vicdanlılığı daha güçlü etkiye sahipken, kişiler arası sapkın çalışan davranışlarında kişilerarası çatışma ve kişinin uyumluluğu gibi durumlar daha güçlü etki etmektedir. Bu kişilerarası davranışların önemli bir özelliği, hedef kişinin fiziksel veya psikolojik iyi oluşunu etkilemeye odaklanmaları, ancak doğrudan görev performansını etkilememeleri ve eylemin kendisinin mutlaka hedefin çalışma bağlamı veya kaynakları ile ilgili olmamasıdır (Ho, 2012: 468). Kişilerarası sapkınlığın örgütsel yansımaları arasında, artan geç kalma, artan devamsızlık ve çalışan bağlılığında azalma yer alabilmektedir (Bunk vd., 2011: 75).

Sapkın çalışan davranışı kavramı yukarıda da ifade edildiği pek çok davranışı içermekte olup farklı öncüllerden etkilenmektedir. Bu etkilenimler arasında davranışın gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan yasal sorumlulukta vardır. Örneğin bazı sapkın davranışlar yasayı açıkça ihlal ederken (zimmete para geçirme, saldırı, işyerinde yasa dışı uyuşturucu kullanma vb.), diğerleri (işe geç gelme, kasıtlı olarak yavaş çalışma, çalışmak yerine hayal kurarak çok fazla zaman harcama vb.) ise ihlal etmemektedir. Bu sebeple yasayı ihlal etmeyen sapkın davranışlar katılmaya istekli birçok kişi, muhtemelen yasadışı sapkın davranışlara girmeye yakalanma korkusu ve yasayı ihlal eden davranışlarla ilgili sosyal damgalama gibi sebeplerden dolayı isteksiz olmaktadır. Tüm bunların yanı sıra hırsızlık gibi sapkın davranışların işletmelere doğrudan maliyetine ek olarak, bu tür davranışlardan kaynaklanan üretkenlik kaybı, kuruluşun itibarının zedelenmesi ve müşteri kaybı gibi dolaylı maliyetleri de vardır. Olumsuz mali etkinin ötesinde, sapkın çalışan davranışına maruz kalan çalışanların iyilik hali üzerinde de olumsuz etkileri olabilir. Örneğin işyeri saldırganlığına maruz kalanların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz sonuçları olduğu bulunmuştur (Bowling & Gruys, 2010: 54, 59).

Sapkın çalışan davranışlarının iş yerlerinden memnun olmayan çalışanlar tarafından başlatılması muhtemeldir (Crede vd., 2007: 520). İşe yönelik olumsuz duygulardaki artışın sapkın çalışan davranışlarını da artırma olasılığı vardır (Fox, Spector & Miles, 2001: 291). Bir çalışan işinden çeşitli nedenlerle uzaklaştığında, örgütte çevresindeki insanlara karşı karamsar ve düşmanca davranışlar geliştirebilir (Evwierhurhoma & Oga, 2020: 236). İşyeri sapkınlık araştırmalarının büyük çoğunluğu "verimlilik karşıtı" durumlar ile ilgilenmekte ve çalışanların adaletsiz çalışma koşullarına kolektif veya bireysel bir tepki olarak, beklenen üretim seviyelerini düzenleyen yönetimin kurallarını değiştirmeyi seçtikleri durumlara odaklanmaktadır (Hollinger, 1986: 54). Performansı az ya da çok üretken davranış olarak görme geleneğine rağmen, örgütler ve üyeleri sık sık amaçlarına açıkça zarar veren eylemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu üretim karşıtı eylemler örgütlerde birçok biçimde ortaya çıkabilir: hırsızlık, dolandırıcılık, işe devamsızlık, fiziksel ve sözlü saldırganlık veya madde kullanımı, bunlardan yalnızca birkaçıdır (Marcus & Shuler, 2004: 647). Örgütlerde yaygın bir şekilde karşılaşılan sapkın çalışan davranışları düşük üretim, artan sigorta ve artan işten ayrılma maliyetleri nedeniyle son derece olumsuz etkiye sahiptir (Salami, 2010: 486). Sapkın çalışan davranışları tahmin etme açısından, bireylerin neden bu tür davranışlarda bulunabileceğine dair, aralarında hem kişisel hem de durumsal değişkenler bulunan çeşitli nedenler öne sürülmüştür. Bu öncüllerin geniş olarak tanımlanmış üç faktörden kaynaklandığı



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

açıklanmaktadır: bireysel faktörler (kişilik ve demografik özellikler), sosyal ve kişilerarası faktörler (normatif sapma davranışına ve kişiler arası haksız muameleye tepki olarak) ve örgütsel faktörler (sorunlu iş durumlarına tepki) (Fine vd., 2010: 74). Yine yapılan çalışmalarda iş-aile çatışmasının sapkın davranışlarla pozitif, işyerinde iyi oluşla negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Chen vd., 2020: 1).

Bireylerde alkol kullanımı ve saldırganlık geçmişinin bulunması, işyerinde çalışanların saldırganlığını tahmin edeceği öngörülebilir. Alkol kullanımının aile içi sorunlar veya kişisel bağımlılık durumlarıyla ilişkisi bulunabilir. Saldırganlık, zaman ve çeşitli durumlar karşısında nispeten sabittir; Sekiz yaşında ortaya çıkan saldırganlığın, sonraki yirmi yıla kadar ciddi antisosyal davranışı öngördüğü gösterilmiştir (Greenberg & Barling, 1999: 898-899).

Kişilik özellikleri, işyeri normlarına uyma motivasyonumuzu etkilediği gibi davranışsal niyet denkleminin öznel norm bileşenini de etkileyebilir. Sorumluluk sahibi bireyler, etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalma ve ahlaki yükümlülüklerini yerine getirme eğilimi içindedirler. Bu nedenle, sorumlu kişilik özelliğine sahip bireylerin işyerinde belirlenmiş normatif davranış standartlarına uymak için motive olmaları olasıdır. Buna karşılık, sorumluluk sahibi olmayan bireyler, bu yükümlülükleri çok ciddiye almazlar ve bu nedenle işyeri normlarına uyup uymamayı daha az önemseyebilirler. Benzer bir şekilde, uyum düzeyi düşük olan bireyler de saldırgan olma eğilimi ve iş birliği yerine rekabet etme tercihi ile karakterize edilirler. Spesifik olarak, bu kişilik özellikleri öznel norm bileşenini zayıflatır. Bu nedenle, bireyin sürekli geç kalmaya yönelik tutumu, düşük düzeyde uyumu ve görev bilinci, belirli bir sapkın davranışa girme olasılığını artırmaktadır (Cullen & Sackett, 2003: 164).

Örgütsel adalet teorisi ve eşitlik teorisi sapkın iş yeri davranışlarını örgütsel düzeyde açıklayabilir. Eşitlik teorisi, insanların çabalarının karşılığını başkalarının çabaları için aldıkları ödüllerle karşılaştırdığını iddia eder. Çaba/ödül oranları orantılı değilse, bazı bireylerin aşırı ödüllendirilme ve diğerlerinin yetersiz ödüllendirilme olasılığı ile eşitsizlik vardır. Eşitsizlik algısı insanlarda eşitliği telafi etmek için sapkın çalışan davranışlarına itebilir. Örgütsel adalet, dengesizlik fikrini içerir, ancak çeşitli durumlarda ihlal edilen norm türlerini tanımlamak için daha da ileri gider. Örgütsel adalet, çeşitli alt boyutları içerir, en çok çalışılan ikisi dağıtım adaleti ve prosedür adaletidir. Dağıtım adaleti, ödüllerin veya cezaların adil dağılımını ifade ederken, prosedür adaleti, kararların verildiği şekilde adaleti ifade eder. Çalışanlarda örgütsel uygulamalarda hem ödül ve cezaların adil dağıtılmadığı hem de çalışanlara yönelik eşit kararlar verilmemesi adaletsizlik algısına bu da çalışanlarda öfkeye ve sapkın çalışan davranışlarına yöneltebilir (Anderson vd., 2001: 160). Bunların dışında çalışanlar, işletmeye yaptıkları katkı ile karşılığında elde ettikleri arasında bir eşitsizlik olduğunu düşünebilirler. Bu tür çalışanlar aradaki farkı kapatmak için devamsızlık, daha az çaba sarfetme, rüşvet, eşyalara zarar verme, dolandırıcılık, sabotaj gibi sapkın davranışlarda bulunabilirler (Omoankhanlen & Mutairu, 2021: 203). Çalışanların gerek kişisel özellikleri ve gerekse örgütsel uygulamalardan kaynaklanan nedenle öznel iyi oluşları onların iş davranışlarına, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine ve örgütsel iklimde etkide bulunabilir.

İşyeri sapkın davranışları, insan kaynakları gelişiminde etkilidir. Çalışanlar arasında memnuniyetsizlik ve güvensizliğe yol açarak örgütün gelişimini etkilemektedir. İş arkadaşlarının sapkın davranışlarıyla karşılaşan çalışanların örgütten ayrılma veya iş



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

motivasyonundan yoksun olma olasılığı daha yüksek olacaktır. Bu sebeple insan kaynakları çalışanlarının, işyeri sapkınılığını etkileyen faktörleri anlayarak, işyeri sapkınılığını azaltmayı ve önlemeyi amaçlayan etkili politikaları planlaması ve uygulaması gerekmektedir (Alias vd., 2013: 539). Çünkü iş birimleri arasında sapkın çalışanların varlığının, iş biriminin bir bütün olarak performansını etkilediği bilinmektedir (Dunlop & Lee, 2004: 67). Ho (2012: 480) kişiler arası üretkenlik karşıtı davranışların, diğer çalışanların görev performanslarını ve kişisel iyi oluşlarını hedef alan davranışlar olarak ayırt edilebileceğini ifade etmektedir. Yani sapkın çalışan davranışı sadece bireyi değil çalışma ortamını da etkilemektedir. Bu sebeple örgütün devamlılığı ve huzuru için insan kaynakları çalışanlarının bu davranışı çözülemez bir bireysel problem olarak görme şansı yoktur, sapkın davranışın türünün ve nedeninin tespit edilerek ortadan kaldırılması için gerekli çabayı göstermelidir.

de Jonge & Peeters'a (2009: 699) göre sapkın çalışan davranışlarının iş talepleri ve iş kaynakları ile oldukça ilişkilidir. İstenilen özelliklere sahip işlerin yaratılması, örgütün çalışanın refahıyla ilgilendiğinin bir göstergesi olarak görülmekte ve örgütten ve işten daha yüksek düzeyde memnuniyete sebep olmaktadır (Crede vd., 2007: 518). Çünkü sapkın davranış, örgütsel normları önemli ölçüde ihlal eden ve örgütün, üyelerinin veya her ikisinin iyilik halini tehdit eden gönüllü davranışlardır (Robinson & Bennett, 1995: 556; Liu vd., 2020: 1; Jiang vd., 2021: 359). Yine sosyal bağ modelinden yola çıkarak iş ortamında da geleneksel örgütsel faaliyetlere daha uzun süre dahil olan çalışanın sapkın davranışlara daha az dahil olması beklenmektedir (Hollinger, 1986: 58). Çalışanın bir örgütte uzun süre çalışması da çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve psikolojik iyi oluşu gibi pek çok olumlu çıktıya bağlıdır. İşyerinde psikolojik iyi oluş ise bireyin tüm iş deneyimine ilişkin öz değerlendirmesinin göstergelerini temsil etmektedir. Genellikle, işle ilgili depresyon, kaygı, benlik saygısı ve iş tatmini deneyimleri de dahil olmak üzere, bir bireyin işteki duygusal durumunu temsil ettiği kabul edilmektedir (Devonish, 2013: 632). Tüm bu durumlar psikolojik iyi oluş ile sapkın çalışan davranışı arasında bir ilişki ortaya koymaktadır.

2.2. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş, mutluluk ve tatmin duygusundan fazlasını içeren karmaşık ve bütünsel bir terimdir. Dupuy (1984) tarafından geliştirilen genel psikolojik iyi oluş indeksinde, anksiyete, depresyon, pozitif iyilik hali, yaşama gücü gibi olumlu ve olumsuz ifadeler yer almaktadır (Hallberg vd., 2009: 206). İyi oluş kavramı, optimal psikolojik işlevsellik ve deneyimi ifade eder. Yalnızca günlük kişilerarası sorgulamaların (örneğin, "Nasılsın?") değil, aynı zamanda yoğun bilimsel incelemenin de odak noktasıdır. "Nasılsın?" sorusuna rağmen. Yeterince basit görünse de teorisyenler iyi oluş konusunu karmaşık ve tartışmalı bulmuşlardır. İlginç bir şekilde, iyilik hali üzerine yapılan araştırmalar, iyilik halinin ne anlama geldiğine bağlı olarak iki genel gruba ayrılma eğiliminde olduğunu belirlemiştir. Hedonik bakış açısı, sıklıkla mutlulukla eşitlenen ve resmi olarak daha fazla olumlu duygulanım, daha az olumsuz duygulanım ve daha fazla yaşam doyumu olarak tanımlanan öznel iyi oluşa odaklanır. Buna karşılık, eudaimonik bakış açısı, tam işlevsellik açısından daha geniş olarak tanımlanan ve altı boyuttan oluşan bir set olarak operasyonel hale getirilen psikolojik iyi oluşa odaklanır (Ryan & Deci, 2001: 161). Bu altı boyut, *öz kabul*: bireyin kendine karşı olumlu tutumlara sahip olması, olumlu psikolojik işleyişin merkezi bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. *Diğerleriyle olumlu ilişkiye sahip olmak*: sevme,



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

yakınlık ve empatiye dayalı ilişkiler, zihinsel sağlığın merkezi bir bileşeni olarak görülür. *Özerklik*: bireyselleşmenin, kişinin artık kitlelerin ortak korkularına, inançlarına ve yasalarına bağlı kalmadığı, gelenekten kurtuluşu içerdiği görülmektedir. *Çevresel kontrol*: bireyin kendi ruhsal koşullarına uygun ortamları seçme veya yaratma yeteneği, ruh sağlığının bir özelliği olarak tanımlanmaktadır. *Yaşam amacı*: ruh sağlığı, kişiye yaşamın bir amacı ve anlamı olduğu hissini veren inançları içerir. *Kişisel gelişim*: optimal psikolojik işlevsellik, yalnızca kişinin önceki özelliklere sahip olmasını değil, aynı zamanda kişinin potansiyelini geliştirmeye, bir kişi olarak gelişmeye ve genişlemeye devam etmesini de gerektirir (Ryff, 1989: 1071). Psikolojik iyi oluş olgusunun anlaşılmasında üç kuramsal perspektif bilgi sağlar. Bunlardan ilki, gelişim psikolojisidir. Özellikle yaşam boyu gelişim psikolojisi, yaşam boyunca devam eden büyümenin kazanımları olarak tasarlanan çok sayıda sağlıklı yaşam tasviri sunar. Bu bakış açıları, Erikson'un psikososyal gelişim aşamaları modelini, Buhler'in yaşamın tamamlanmasına yönelik temel yaşam eğilimlerinin formülasyonunu ve Neugarten'in yetişkinlik ve yaşlılıkta kişilik değişikliği tanımlarını içerir. Klinik psikolojide, Maslow'un kendini gerçekleştirme anlayışı, Rogers'in tam işlevli kişi görüşü, Jung'un bireyleşme formülasyonu ve Allport'un olgunluk anlayışı gibi çoklu iyilik hali formülasyonları sunar. Son olarak, ruh sağlığı literatürü, büyük ölçüde iyi olma halinin hastalık tanımlarının yokluğu tarafından yönlendirilmesine rağmen, Jahoda'nın pozitif ruh sağlığı kriterleri formülasyonu ve Birren'in sonraki yaşamda pozitif işlevsellik anlayışı gibi önemli istisnalar içerir (Ryff, 1995: 99).

İyi oluş kavramını örgütsel davranış ve iş yaşamı için de düşünmek gerekir. İş, boş zaman, arkadaşlar ve aile gibi diğer alanlardan farklı bir yaşam alanıdır: işyeri, bireyler için benzersiz deneyimlere yol açan belirli parametreleri içerir. Çoğu birey, uyanık olduğu saatlerin en az yarısını işte geçirir ve bu yaşam alanını çoğu için birincil odak noktası haline getirir. İş, bireylere geçim ve insana yakışır yaşam koşulları sağlayan tek yaşam alanıdır. Aynı zamanda, kişinin sistem içindeki konumunu güvence altına almak için hesaba katması ve yönetmesi gereken karmaşık dikey ve yatay ilişkilerden oluşan eksiksiz bir ilişkisel sistem sunar (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012: 663). Boddy (2014: 107) örgüt çalışanlarında kurumsal psikopatlık gibi bazı olumsuz özelliklerin bulunmasının çalışanların psikolojik iyi oluşunu düşürürken üretkenlik karşıtı iş davranışı frekanslarını ise yükselteceğini varsaymaktadır. Bu durum bize insan kaynakları çalışanlarının örgüt çalışanlarını sadece verimlilikleri ile değil aynı zamanda kişilik özellikleri ile de değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Kaynakların korunması teorisine (COR) göre de çalışanların duygusal kaynakları tükendiğinde, yani negatif duygular pozitif duyguları aştığında (düşük duygusal iyi oluş) kaynak dengesini yeniden düzenlemeye çalışabilmektedir. Kaybedilen bu olumlu duygusal kaynakları telafi etmenin en doğrudan yolu, onlara olumlu duygular verebilecek kişi veya olayları aramak olsa da çalışanların ilişki çatışması yaşadığı işyerinde bu her zaman mümkün olmayabilmektedir. Bu durumda çalışanlar ihlalde bulunduğu inandıkları kişilere karşı doğrudan misillemede bulunup duygusal tatmin elde etmekte ya da rollerini yerine getirirken çabalarını durdurarak kalan kaynaklarını koruyabilmektedir. Yani ilişki çatışması duygusal iyilik hali ile negatif ilişkili olması nedeniyle sapkın davranışların artmasına neden olabilmektedir (Choi vd., 2023: 5). Liderler tarafından çalışanların korkularını hafifletmek, güven oluşturmak ve çalışanlarının fiziksel ve zihinsel iyi oluşunu iyileştirmek ve proaktif yanıtlar vermek için zamanında



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

müdahaleler, sapkın davranışların kontrol altında tutulmasına yardımcı olabilmektedir (Malik vd., 2020: 37). Çalışma ortamında sapkın çalışan davranışları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştıran Aubé vd. (2009: 351) sapkın çalışan davranışlarının dört boyutunun (asalaklık, kişilerarası saldırganlık, kibirlilik ve kaynakların kötüye kullanılması) psikolojik iyi oluş ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu sebeple yöneticilerin, ekip üyelerinin psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkilemeden önce ekiplerindeki sapkın çalışan davranışlarının varlığını mümkün olan en kısa sürede belirlemelerinin önemini vurgulamaktadır.

Günümüz yaşamında iş, insan hayatının merkezinde role sahiptir ve iş ortamında insanın psikolojik iyi oluşu onun performansı ve üretkenliğinde etkili olabilecek faktörlerden biridir. Konaklama endüstrisi, hizmet sunumu için insan sermayesine dayandığından, çalışanların sapkın davranışları müşteri memnuniyetini etkiler. Konaklama endüstrisinde sapkın davranışlarla ilişkili maliyet yüksektir. Bu nedenle, sapkın çalışan davranışlarını dizginlemek için belirleyici unsurları anlamak gereklidir (Haldorai vd., 2020: 1). Bu tür davranışların yaygınlığı ve bunların örgütsel etkililik ve üretkenlikle bağlantısı, araştırmacılara hem bireysel hem de grup faktörlerinin etkisini keşfetme fırsatı sunar (Chen vd., 2018: 1).

Bu çalışmanın amacı, konaklama alanında çalışan insan kaynakları (İK) çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan sapkın çalışan davranışları ve işgörenlerin iyilik hali hakkındaki düşünce ve görüşlerini anlamaktır. Bu doğrultuda araştırma sorularına aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

1. İK çalışanlarının, işgörenlerin sapkın çalışan iş davranışları hakkındaki görüşleri nedir?
2. İK çalışanlarının, işgörenlerin sapkın çalışan iş davranışlarının nedenleri hakkındaki görüşleri nedir?
3. İK çalışanlarının, işgörenlerin sapkın çalışan iş davranışlarını önleme hakkındaki görüşleri nedir?
4. İK çalışanlarının, işgörenlerin psikolojik iyi oluşlarının artırılması hakkındaki görüşleri nedir?
5. İK çalışanlarının sapkın çalışan davranışları puanları ile İK çalışanlarının görüşleri arasında ilişki var mıdır?

3. Yöntem

Bu araştırmanın ilk bölümünde nicel, ikinci bölümünde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma iki bölümde yapılmıştır. İlk bölümde, sapkın çalışan davranışlarına yönelik konaklama alanındaki çalışanların tutumları anket uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde araştırmacılar tarafından literatür ve nicel çıktı sonuçları gözetilerek oluşturulan sapkın çalışan davranışları ve psikolojik iyi oluş ile ilgili yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan korona virüs (Covid-19) salgını nedeniyle bu çalışmada nicel veriler online anket yoluyla uzaktan toplanmıştır. Çalışmanın nicel verileri Mayıs-Temmuz 2022 tarihleri arasında, 236 İK çalışanından anket dönüşü olmuştur. Bunlardan 17'si ölçek maddelerine eksik cevaplama yaparken, 12'sinin ise yanıtının uç değer (outlier)



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın nicel kısmı için katılımcı sayısı 207 olmuştur. Nitel veriler ise ankete katılan ve görüşme yapmayı kabul eden 12 gönüllü insan kaynakları (İK) çalışanı ile telefon ve online görüşme yapılarak Eylül 2022'de toplanmıştır. Araştırma katılımcıları, kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Görüşme sorularının çözümlenmesinde iki araştırmacı birbirinden bağımsız olarak kodlama yapmıştır. Sonrasında her iki araştırmacının oluşturdukları ortak kodlar belirlenerek temalandırma yapılmıştır. Nicel verilerin çözümlenmesinde SPSS 23.0 programı, nitel verilerin analizinde MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Araştırmanın etik onayı, Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 12.01.2022'de 01 Nolu sayı ile alınmıştır.

3.1. Veri Toplamada Kullanılan Araçlar

Araştırmada katılımcılardan yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve çalışanların departmanlarını belirlemek üzere demografik bilgi formu kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada aşağıdaki ölçme araçlarından da yararlanılmıştır.

Sapkın Çalışan Davranışları Ölçeği (SÇDÖ): Demir (2009) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel sapma davranışlarını belirlemek için Hollinger & Clark (1982), Robinson & Bennett (1995), Lawrence & Robinson'dan (2007) yararlanarak kullandığı 15 maddeli likert tipindeki ölçek bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum 1 puan olarak ölçülürken, kesinlikle katılıyorum 5 puan olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .90 Cronbach's Alpha olarak ölçülmüştür. Bu araştırmada güvenilirlik katsayısı 0,93 Cronbach's Alpha olarak ölçülmüştür.

Ayrıca araştırmanın nitel bölümü ile ilgili veri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından sapkın çalışan davranışları ve çalışanların iyilik halinin belirlenmesine yönelik yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Soruların kapsam geçerliliğini belirlemek için nitel analiz araştırmaları yapan iki sosyal bilimciden görüş alınmış ve önerileri doğrultusunda sorulara son şekli verilmiştir.

4. Bulgular

Katılımcılara ait bilgiler K1, K2, K3,...,K12 şeklinde tanımlanmış olup aşağıda Tablo 1'de katılımcılara ait demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1: Nitel Yöntem Uygulanan Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Katılımcı Adı-Kod	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitim Düzeyi	Mesleki Kıdem (Yıl)
K1	33	K	Lisans	8.5
K2	43	K	Lisans	10
K3	36	K	Lisans	9
K4	28	E	Lisans	5
K5	27	E	Lisans	4
K6	26	K	Lisans	3
K7	48	E	Lisans	21
K8	32	K	Lisans	12
K9	27	K	Lisans	1
K10	28	E	Lisans	3
K11	50	E	Lise	28
K12	34	K	Lisans	14

Katılımcılardan 7'si kadın (%58,3), 5'i erkektir (%41,6). Yaş aralığı 26-50 arasındadır. 11 Katılımcı üniversiteyi lisans derecesinde tamamlamışken, 1 katılımcı lise düzeyinde eğitime sahiptir. Çalışanların mesleki kıdemleri ise 1 yıl ile 28 yıl arasındadır.

Araştırmanın ilk bölümünde nicel verilerin analizi, ikinci bölümde ise nitel verilerin çözümlenmesi yapılmıştır.

4.1. Nicel Veri Bulguları

Araştırmada nicel bulgulara yönelik yapılan incelemede, sapkın çalışan davranışlarına verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Sapkın Çalışan Davranış Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Minimum	Maximum	\bar{X}	SD
Sapkın Çalışan Dav.1	207	1,00	5,00	4,0966	1,02887
Sapkın Çalışan Dav.2	207	1,00	5,00	3,1111	1,20767
Sapkın Çalışan Dav.3	207	1,00	5,00	1,8744	1,06291
Sapkın Çalışan Dav.4	207	1,00	5,00	2,1401	1,03092
Sapkın Çalışan Dav.5	207	1,00	5,00	2,2850	0,99558
Sapkın Çalışan Dav.6	207	1,00	5,00	2,4783	1,04661
Sapkın Çalışan Dav.7	207	1,00	5,00	2,0048	1,06351
Sapkın Çalışan Dav.8	207	1,00	5,00	1,7923	0,93494
Sapkın Çalışan Dav.9	207	1,00	5,00	2,7053	1,10389
Sapkın Çalışan Dav.10	207	1,00	5,00	2,8551	1,32132
Sapkın Çalışan Dav.11	207	1,00	5,00	3,5314	1,19373
Sapkın Çalışan Dav.12	207	1,00	5,00	1,6763	0,87941
Sapkın Çalışan Dav.13	207	1,00	5,00	3,7778	1,19012
Sapkın Çalışan Dav.14	207	1,00	5,00	3,7391	1,07467
Sapkın Çalışan Dav.15	207	1,00	5,00	2,7246	1,06876

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların sapkın çalışan davranışlarıyla ilgili verdikleri yanıtlara göre $\bar{X} \geq 3$ olan değerler sapkın çalışan davranışların fazla olduğunu göstermesi sebebiyle

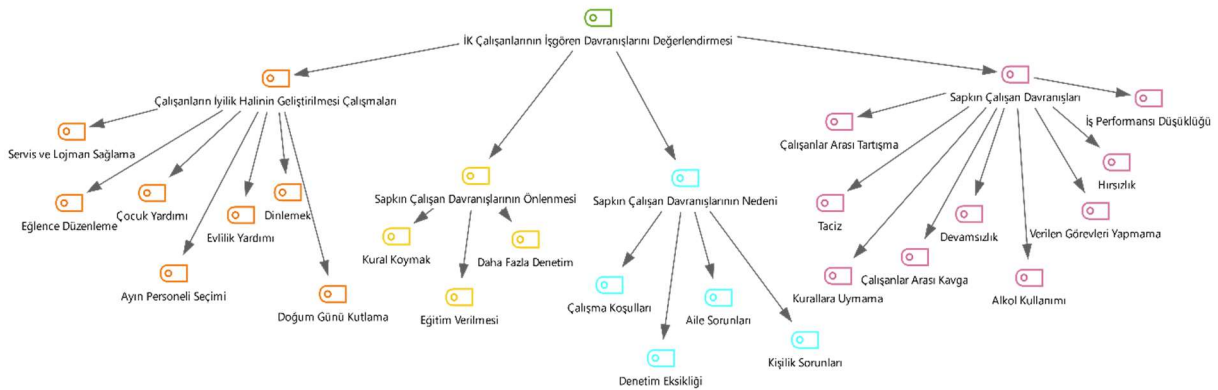
dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, “Çalışanlar dedikodu yaparlar” (md.1) ifadesine $\bar{X}=4,09$ ve %92,7 oranında katılıyorum cevabı verdikleri, “Çalışanlar zaman zaman işyerinde kavga eder” (md.2) ifadesine, $\bar{X}=3,11$ ve %68,1 oranında katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. “İşletmede yaşanan sorunlar çalışanların davranışlarını etkiler” (md.13) ifadesine, $\bar{X}=3,77$ ve %83,1 oranında katılıyorum cevabı verirken, “Beklentilerin karşılanmaması istenmeyen davranışlara neden olur” (md.14) ifadesine $\bar{X}=3,73$ ve %87,9 oranında katılıyorum cevabı vermiştir. Çalışmada $\bar{X}<3$ olan değerler arasında en düşük değere sahip olan “Çalışanlar diğer insanlara tacizde bulunur” (md.12) ifadesine $\bar{X}=1,67$ ve %84,5 oranında katılmıyorum yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

4.2. Nitel Veri Bulguları

İkinci aşamada nitel verilere uygulanan tematik, betimsel ve içerik analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlara aşağıda tablolar ve şekiller eşliğinde yer verilmiş ve bazı katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntı yapılmıştır.

Nitel verilerden elde edilen bulgular doğrultusunda tanımlama, sınıflandırma, yorumlama sürecinde kodlama ve kategorileştirme gerçekleştirilmiştir. Buna göre “sapkın çalışan davranışlarının önlenmesi”, “çalışanların iyilik halinin geliştirilme çalışmaları”, “sapkın çalışan davranışlarının nedenleri” ve “sapkın çalışan davranışları” olarak 4 tema belirlenmiştir. MAXQDA 2020 programında hazırlanan temalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1: İK Çalışanlarının İşgören Davranışlarını Değerlendirme Temaları



Temalara ilişkin bulguların daha ayrıntılı olarak ortaya konulabilmesi için her temaya ilişkin alt temalar ayrıntılı bir şekilde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: İK Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışlar Temasına Ait Kodlar

Katılımcılar	Sapkın Çalışan Davranışları								
	Hırsızlık	Taciz	Alkol Kullanımı	Verilen Görevleri Yapmama	Devamsızlık	Kavga	Kurallara Uymama	Çalışanlar Arasında Tartışma	İş Performansı Düşüklüğü
K1						√			√
K2									√
K3	√	√		√	√		√		√
K4				√			√		√
K5	√		√		√	√		√	
K6	√					√			
K7	√	√		√					
K8	√	√						√	
K9			√			√	√		
K10	√		√						
K11	√	√						√	
K12		√	√			√	√	√	
f	8	5	4	3	2	5	4	4	4
%	66,6	41,6	33,3	25	16,6	41,6	33,3	33,3	33,3

İK uzmanlarının sapkın çalışan davranışı olarak ifade ettiği alt temalar hırsızlık, taciz, alkol kullanımı, verilen görevleri yapmama, devamsızlık, kavga, kurallara uymama, çalışanlar arasında tartışma, iş performansı düşüklüğü olarak belirlenmiştir. Tablo 3'e göre, hırsızlık İK çalışanlarının görüşüne göre sapkın çalışan davranışları arasında en yüksek orana (%66,6) sahipken bunu aynı oranda (%41,6) taciz ve kavga izlemektedir. Bu tema ile alakalı katılımcıların ifadelerinden bazı betimsel alıntılar aşağıda verilmiştir.

"Ahlaki nedenler olursa ama çok karşılaşmadık, taciz, kavga ve alkol durumu nedeniyle 2 personelin işine son verdik bunun dışında çalışanlar arasında çok ciddi yılgınlık, bıkkınlık olursa o zaman başka kuruma geçmeyi önerebiliyoruz. Aylık performans durumlarını değerlendiriyoruz, buna bakıyoruz." (K 2).

"... eğer işgörenlerimizin iş becerileri istenen düzeye ulaşmazsa işlerine son vermeye kadar gidebiliyor. Alkol kullanımı tazminatsız iş sözleşmesinin feshine yol açabiliyor, mazeretsiz 3 gün işe gelmeme, misafirin kişisel eşyasının izinsiz alınması, hırsızlık durumları da bu kapsama giriyor." (K 5).

"Hırsızlık, taciz, tecavüz durumları, uyarılara rağmen görevlerini gerektiği gibi yapmıyorsa disiplin kurulu kararı ile işten çıkarma uygulayabiliyoruz." (K 7).

"Hırsızlık, alkol olayları oluyor." (K 10).

"Daha çok işe gelmeme, arkadaşlarıyla tartışma, hırsızlık olayları da nadir de olsa oluyor." (K 11).

"Görev başında alkol alma, iş arkadaşlarını rahatsız etme bu kavga olabilir, bazen erkek çalışanların kadın çalışanları taciz etmesi, şirket eşyasına zarar verme, kişiler arasında

temaslı kavga, lojman kuralları var. Lojman kurallarına, genel anlamda işyeri kurallarına uymama. Misafirlere olmaması gereken davranışlar.” (K 12).

Tablo 4: İK Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışlarının Nedeni Temasına Ait Kodlar

Katılımcılar	Sapkın Çalışan Davranışlarının Nedeni			
	Kişilik Sorunları	Aile Sorunları	Çalışma Koşulları	Denetim Eksikliği
K1	√			
K2	√			
K3		√		
K4			√	
K5	√		√	
K6				√
K7		√		
K8	√			
K9	√			
K10	√	√		
K11		√		
K12		√		
f	6	5	2	1
%	50	41,6	16,6	8,3

Katılımcıların ifade etmiş oldukları sapkın çalışan davranışlarının nedenlerine ilişkin görüşlerinden elde edilen alt temalar kişilik sorunları, aile sorunları, çalışma koşulları, denetim eksikliğidir. Tablo 4 incelendiğinde, kişilik sorunları İK çalışanlarına göre sapkın çalışan davranışlarının nedeni olarak en yüksek orana (%50) sahipken bunu sırasıyla aile sorunları, çalışma koşulları ve denetim eksikliği izlemektedir. Bu tema ile alakalı katılımcıların ifadelerinden bazı betimsel alıntılar aşağıda verilmiştir.

“Şöyle hocam, gözlemlediğim durum tamamen kişilerin aile ortamından kaynaklanıyor. Ailevi düzeylerinin tam oturmamış olması.” (K 11).

“Genel baktığımızda bu davranışları sergileyenlerin çoğunda benim gözlemlediğim ailevi problemler, bulunduğu yetişme ortamı, kişinin çocukluğundan gelen geçmişten gelen aile problemleri var hepsinde.” (K 12).

Tablo 5: İK Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışlarının Önlenmesi İçin Neler Yapılabilir Temasına Ait Kodlar

Katılımcılar	Sapkın Çalışan Davranışlarının Önlenmesi		
	Daha fazla denetim	Eğitim verilmeli	Kural koymak
K1	√		
K2		√	
K3	√		
K4		√	
K5	√		
K6		√	
K7		√	√
K8		√	
K9		√	√
K10	√	√	
K11		√	
K12	√	√	
f	5	8	2
%	41,6	66,4	16,6

Katılımcıların sapkın çalışan davranışlarının önlenmesine ilişkin görüşlerinden elde edilen temalar daha fazla denetim, eğitim verilmesi ve kural koymaktır. Tablo 5'e göre, sapkın çalışan davranışlarının önlenmesi ile ilgili İK çalışanlarının görüşüne göre en yüksek oran %66,4 ile eğitim verilmesi temasında olmuştur. Bunu %41,6 oranı ile daha fazla denetim yapılması gerekliliği ve %16,6 ile kural koymak gerekliliği takip etmektedir. Bu tema ile alakalı katılımcıların ifadelerinden bazı betimsel alıntılar aşağıda verilmiştir.

“En temel olarak eğitim ve personele değer verilmesi diye düşünüyorum. Personele yönelik çeşitli kutlamalar yapılabilir ayın veya yılın personeli gibi faaliyetler yapılabilir. Caydırıcı olarak kurallar getirilmeli aksi davranışlar sonucunda işten atılabilecekleri ve referans olarak kendilerine olumsuz yansiyabileceği daha sonraki çalışma yaşamına olumsuz yansiyabileceği anlatılmalı. Bu konuda yazılı kurallara uyma sözleri alınmalı.” (K 7).

“Eğitimler verilebilir, kişinin kendisini geliştirmesi için, iletişim becerileri ile ilgili. Kurallar konulabilir. Korona sürecinde maske takma zorunluluğu var örneğin.” (K 9).

“Eğitimler yapılabilir. Motivasyon eğitimleri yapılabilir. İlk kez yapıldığında tutanak tutulabilir, caydırıcı olması için yaptırım uygulanabilir.” (K 10).

Tablo 6: Konaklama Alanındaki İK Çalışanlarına Göre, İşgörenlerin İyilik Halinin Geliştirilmesine Yönelik Yapılan Çalışmalar Temasına Ait Kodlar

Katılımcılar	İyilik Halinin Geliştirilmesi						
	Doğum Günü Kutlama	Dinlemek	Ayın Personeli Seçimi	Evlilik Yardımı	Çocuk Yardımı	Eğlence Düzenleme	Servis ve Lojman Sağlama
K1	√	√	√	√	√	√	
K2	√	√	√	√	√		
K3	√	√	√			√	
K4							√
K5							√
K6	√		√		√		
K7	√		√				
K8							√
K9						√	
K10							
K11	√				√	√	
K12			√	√	√	√	
f	6	3	6	3	5	5	3

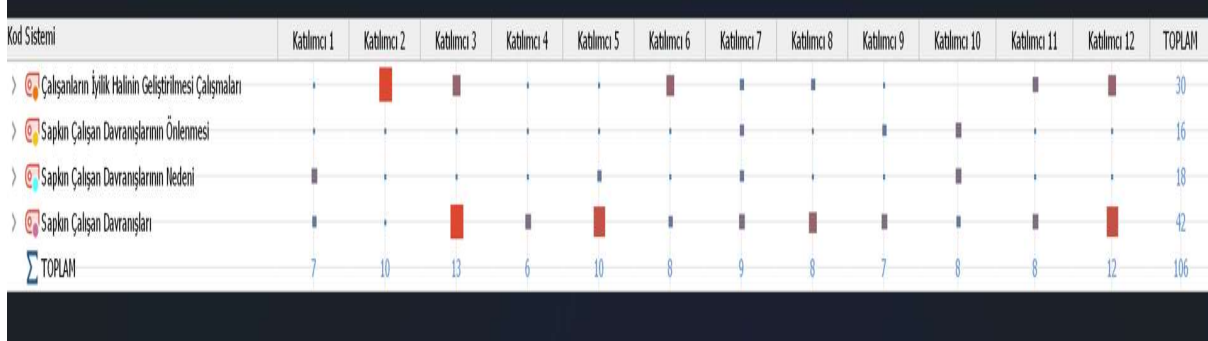
Katılımcıların işgörenlerin iyilik halinin geliştirilmesine ilişkin görüşlerinden elde edilen temalar doğum günü kutlama, dinlemek, ayın personeli seçimi, evlilik yardımı, çocuk yardımı, eğlence düzenleme, servis ve lojman sağlamadır. Tablo 6 incelendiğinde, işgörenlerin iyilik halinin geliştirilmesine yönelik İK çalışanlarının görüşüne göre, en yüksek oranlarda %50 ile doğum günü kutlaması yapmak ve ayın personeli seçimi yer alırken bunları, %41,6 ile çocuk yardımı ve eğlence düzenleme, %25 oranlarıyla işgöreni dinlemek, evlilik yardımı, servis ve lojman sağlama izlemektedir. Bu tema ile alakalı katılımcıların ifadelerinden bazı betimsel alıntılar aşağıda verilmiştir.

“Çok sıkı bir pandemi sürecinde insanlar sıkıldılar. Pandemi sürecinde evden çalışırken personel işlerini bıraktık, çalışanlarımızla birebir ilgilenme fırsatımız oldu. Bir anlamda İK'nın yapması gereken işleri yapma fırsatımız oldu. Çalışanlarımızı dinleme olanağımız oldu. Bu süreçte çalışanlarımızı daha fazla dinleyerek onlara daha fazla zaman ayırdık. Pandemi öncesi çok güzel çalışmalar yapıyorduk. Doğum günü kutlamalarını yıllarca yaptık ama pandemi sürecinde de telefondan kutlama mesajları gönderdik. Ayın personeli uygulamaları yaptık, çocuğu doğduğunda veya evlendiğinde yardımlar yapıyorduk.” (K 2).

“Servis güzergahlarını uzatmamaya çalışıyoruz, kadın personelin güvenli işe geliş gidişlerini önemsiyoruz. Akşam vardiyasından çıkan personeli evinin kapısına kadar bırakırız.” (K 4).

“Çeşitli çalışmalar yapıyoruz, ödül anlamında hediyeler veriyoruz. Kişileri takdir edici, teşvik edici çalışmalar yapıyoruz. Her 5 yılını dolduran çalışanlara hediyeler veriyoruz. Ayın elemanını seçiyoruz, ödüllendiriyoruz. Korona öncesi her ay çalışanlar için barbekü partileri yapıyorduk, partiler, turnuvalar, geceler ve sporla ilgili faaliyetler düzenliyorduk. Evlenen çalışanlara, çocuğu olanlara hediyeler veriyorduk.” (K 12).

Şekil 1: Kodlar Arası Matris



Katılımcıların cevapları doğrultusunda hazırlanmış olan tüm temalar ve kodlar ayrıntılı bir şekilde verildikten sonra ayrıca hangi kodlarımız hangi katılımcıda ne sıklıkla geçmiş görmek için hazırladığımız ana temaları içeren kod matris analizi Şekil 1 de verilmiştir. Kod matris analizinde yer alan karelerin boyutları frekanslara göre hesaplanmakta olup en fazla kodlamanın çalışanların iyilik halinin geliştirilmesi ile katılımcı 2’de (f=7) ve sapkın çalışan davranışları ile katılımcı 3’te (f=7) olduğu görülmektedir. Benzer görevler yapmakta olan İK çalışanlarının farklı temalara vurgu yaptığı bu görselden çıkarılabilmektedir. Ayrıca tüm temalardaki kodlamalara dair toplam frekanslarda yine Şekil 1’de gösterilmekte olup katılımcıların en çok sapkın çalışan davranışlarına vurgu yaptığı görülmektedir.

Hangi kodlarımızın hangi katılımcıda ne sıklıkla geçtiğini gördükten sonra hangi kodların ne sıklıkla kesiştiğini ya da birbirine yakın olduğunu görmek içinde kodlar arasındaki ilişkileri gösteren kod ilişkileri tarayıcısı görseli kullanılmıştır.

Şekil 2: Kod İlişkileri

Kod Sistemi	Çalış...	Serv...	Eğit...	Çoc...	Ayrı...	Evli...	Din...	Doğ...	Sap...	Kura...	Eğit...	Dah...	Sap...	Den...	Çalış...	Aile...	Kişil...	Sap...	Çalış...	İş Pe...	Kura...	Çalış...	Dev...	Veri...	Alko...	Taciz	Hırsz...
Çalışanların İyilik Halinin Geliştirilmesi Çalışmaları																											
Servis ve Luğman Sağlama																											
Eğilence Düzenleme				1	1	1		1																			
Cocuk Yardımı				1		2	3		2																		
Ayrı Personel Seçimi				1	2		2		1																		
Evlilik Yardımı				1	3	2		1																			
Önlenmek																											
Doğum Günü Kutlama				1	2	1	1																				
Sapkın Çalışan Davranışlarının Önlenmesi																											
Kural Koyarak																											
Eğitim Verilmesi																											
Daha Fazla Denetim																											
Sapkın Çalışan Davranışlarının Hedefi																											
Denetim Eksikliği																											
Çalışma Koşulları																											
Aile Sorunları																											
Kişilik Sorunları																											
Sapkın Çalışan Davranışları																											
Çalışanlar Arası Tartışma																											
İş Performans Düşüklüğü																											
Kurallara Uymama																											
Çalışanlar Arası Kavga																											
Devamsızlık																											
Verilen Görevleri Yapmama																											
Alkol Kullanımı																											
Taciz																											
Hırsızlık																											

Şekil 2’de tüm temalar ve alt kodları etkinleştirilerek, tüm katılımcı belgeleri içinde aynı belgedeki kodların birbirine yakınlığı görselleştirilmiştir. Bu yakınlıkta maksimum bir paragraf mesafede olma kısıtı kullanılmış ve bir paragraf yakınlığında kodlama yapılan kodlar görselleştirilmiştir. Bu görselde sapkın çalışan davranışı temasının alt teması olan taciz ile

hırsızlığın 4 defa, taciz ve verilen görevleri yapmamanın 3 defa, alkol kullanımı ile çalışanlar arası kavganın 3 defa, verilen görevleri yapmama ile tacizin 3 defa, çalışanlar arası tartışma ile alkol kullanımının 3 defa yakınlık içerek şekilde kodlandığı, çalışanların iyilik halinin geliştirilmesi temasının alt teması olan çocuk yardımı ve evlilik yardımı alt temalarının da 3 defa yakınlık içerek şekilde kodlandığı görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada katılımcı profilinin büyük çoğunlukla lisans eğitim düzeyinde kişilerden oluşması eğitilmiş bir İK çalışan profilinin olduğunu göstermekte olup mesleki kıdem ise ortalama 10 yıl ile deneyimli olarak görülebilmektedir. Bu sebeple çalışma örnekleminin sahaya ilişkin görüşlerinin mevcut durumu sağlıklı bir şekilde yansıttığı düşünülmektedir.

Nicel verilere ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların sapkın davranışlar olarak dedikodu yapma, işyerinde kavgaya etme, işletmede yaşanan sorunların çalışanların davranışlarını etkilediği ve çalışanların beklentilerinin karşılanmamasının istenmeyen davranışlara neden olduğu yanıtları öne çıkmıştır.

Nitel verilere ilişkin yanıtlar incelendiğinde ise; İK çalışanlarına göre işgörenlerin sapkın çalışan davranışları hırsızlık, taciz, alkol kullanımı, verilen görevleri yapmama, devamsızlık, kavgaya, kurallara uymama, çalışanlar arasında tartışma ve iş performansı düşüklüğüdür. Nitel verilerden elde edilen alt temaların büyük bir kısmı da literatür ile uyumlu olmanın yanı sıra kavgaya davranışı da nicel veri çıktıları ile uyumludur. Nitel veriler göz önünde bulundurulduğunda hem örgütsel sapma hem de kişilerarası sapma davranışlarını içeren davranışlar görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi örgüte yönelik sapkın davranışlar daha çok işyeri koşullarında memnun olmama durumundan etkilenirken, kişilerarası sapma davranışları ise kişinin uyumsuzluğu ya da kişiler arası çatışmadan kaynaklanmaktadır. Bu sebeple farklı öncüller tarafından yönetilen bu davranışların hepsi İK çalışanları tarafından ele alınarak her biri için ayrı çözümler üretilmelidir.

İK çalışanlarına göre sapkın çalışan davranışlarının nedenleri; kişilik sorunları, aile sorunları, çalışma koşulları ve denetim eksikliğidir. Bu çıktılarda Fine vd. (2010: 74) yapmış olduğu bireysel faktörler, sosyal ve kişilerarası faktörler ile örgütsel faktörler sınıflaması ile uyum göstermektedir. Her ne kadar literatür ile uyumlu bir çıktı elde edilmiş olsa da konaklama endüstrisinde çalışanlar neden sapkın iş davranışları göstermektedir sorusuna yönelik tek cevap arayışı doğru değildir. Yapılan çalışmalar işgörenlerin bu türden davranışlarının altında farklı gerekçeler olduğunu göstermektedir. Örgüt ile alakalı ilişkilere baktığımızda konaklama endüstrisinde çalışanların örgütsel adalet algıları onların sapkın iş davranışları sergilemelerinde önemli faktörlerden biridir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde sapkın iş davranışları ile örgütsel adalet arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Alias vd., 2018; Dar & Rahman, 2022; Demir, 2011; Hemdi & Nasurdin, 2006; Li & Zeng, 2019; Nasurdin vd., 2014; Rafiee vd., 2015; Yanjing vd., 2020). Bunun dışında yöneticilerin tutumları, amir desteği ve liderlik tarzları (güçlendirici liderlik, otantik liderlik, etik liderlik) da çalışanların sapkın davranış sergilemelerinde bir başka faktör olabilmektedir (Kim vd., 2013; Megeirhi vd., 2018; Ojo & Tamunoipiriala, 2019; Pradhan, 2013;



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

Raza vd., 2023; Shehawy, 2022). Çalışanların örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz algıları da onlar da sapkın davranışları tetikleyebilmektedir. Örgütteki etik iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel güven çalışanların sapkın davranışlarda bulunmalarını önleyici iken, tersine örgütsel kurallara uyulmadığı, düzensizlik, kaotik ve toksik yapıdaki örgütlerde çalışanlar zaman çalma ve bilgi saklama gibi misilleme davranışları sergileyebilirler (Demir, 2011; Liu & Ding, 2012; Haldorai vd., 2020; Muhammad & Sarwar, 2021).

Bireysel faktörler (ahlaki düşünce ve inanç), kişilik karakteristikleri (açıklık, nörotiklik, dışadönüklük, bilinçlilik, duygusal durağanlık ve kıskançlık) bağlamında sapkın işyeri davranışlarının önemli belirleyicileridir ve sapkın işyeri davranışları ile doğrudan ilişkilidir (Berry vd., 2007; Bolton vd., 2010; Greenberg, 2002; Kim vd., 2013; Kozako vd., 2013; Liu & Ding, 2012; Mount vd., 2006). Bunlardan başka iş ile ilgili faktörler (aşırı iş yükü, iş stresi, rol çatışması, vardiyalı çalışma gibi) ile sapkın iş davranışları arasında da ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Douglas & Martinko, 2001; Omar vd., 2011; Yen, 2019).

Sapkın çalışan davranışlarının önlenmesine yönelik olarak İK çalışanları, daha fazla denetim, eğitim verilmesi ve kural koymadan söz etmiştir. Çalışanlara yönelik daha fazla denetim ve kural koymak onların örgüt normlarına, değerlerine uyan davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Çalışanlara işlerini daha etkili ve başarılı yapabilmelerine yönelik eğitimler verilmesi sapkın iş davranışlarının önlenmesine yardımcı olabilir. Ancak bunlardan farklı olarak olumlu ve etik örgüt iklimi oluşturmak, çalışanlara adil ve eşit davranmak, amirlerden ve çalışma arkadaşlarından sosyal destek sağlamak, örgütü ve çalışma arkadaşlarının iyiliği ve esenliğine yönelik gönüllü özgeci davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarını ödüllendirmek, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmak, yönetsel karar süreçlerine çalışanları dahil etmek gibi hususlara özen göstermek de çalışanlarda sapkın davranışları önleyebilir (Ghosh & Shum 2019; Hoang vd., 2023; Kalemci Tüzün & Kalemci, 2018; Shehawy, 2022; Tarkang Mary & Öztüren, 2019; Yan vd., 2021; Yen & Teng, 2013).

İK çalışanlarının işgörenlerde iyilik halinin geliştirilmesi için doğum günü kutlamak, dinlemek, ayın personeli seçmek, evlilik yardımı, çocuk yardımı, eğlence düzenlemek, servis ve lojman sağlama şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi sapkın çalışan davranışına maruz kalan kişilerin iyilik halinin düşük olması beklenmektedir. Bu sebeple sapkın çalışan davranışı sadece davranışı sergileyen kişiyi değil tüm örgütü etkilemektedir. Nitel veriler incelendiğinde ise sapkın çalışan davranışlarının İK çalışanları tarafından daha çok kişilik sorunu (%50) ve aile sorunu (%41,6) olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Çalışma koşullarının buna sebep verebileceği ise sadece iki İK çalışanı (%16,6) tarafından ifade edilmiştir. Bu durum İK uzmanlarının sapkın çalışan davranışında örgütsel gerekçeleri yeterince göz önünde bulundurmadığını düşündürmektedir. Oysa çalışma şekillerinin de psikolojik iyi oluş ve sapkın çalışan davranışı üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Geçici/sözleşmeli çalışmanın sapkın davranışlara yol açmasa da sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin işyeri uyumu tarafından hafifletildiği bilinmektedir (Akkerman vd., 2020: 678). Turizm alanında çalışan işgörenlerin büyük bir kısmının sezonluk çalıştığı ya da dönemsel olarak çalışmalarının askıya alındığı dikkate alınırsa bu durumun önemi daha fazla anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme açısından, standart olmayan koşullarda çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar bu çalışanların daha kötü iş tutumları (daha düşük iş tatmini ve duygusal bağlılık) ve daha düşük psikolojik iyi oluş



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş.
Fiscoeconomia, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

sergilediklerini göstermiştir (Liu, 2022: 2). Bu çalışmada İK çalışanlarının örgütsel sebepleri de dikkate alarak psikolojik iyi oluşu artıracak çabalar içinde olması gerektiği düşünülmektedir.

İK çalışanlarının sapkın çalışan davranışları puanları ile İK çalışanlarının görüşleri incelendiğinde ise hem nicel hem de nitel bulgular işgörenler arasında kavgaya yönelik ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama alanı emek yoğun ve insanlar arası ilişkileri gerektirmesinin yanı sıra vardiyalı ve uzun mesai gerektirdiği için çalışanlar arasında ve amirlerle çalışanlar arasında zaman zaman çatışmalara yol açabilmektedir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma konaklama alanında ulaşılan İK çalışanlarının sayısı ve katılımcıların anket sorularına ve görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sapkın çalışan davranışları patolojik kişilik özellikleri (antisosyal, nevrotik gibi) ile kişilik boyutunda, İK uygulamalarından işe alma süreçleri ile ve grup dinamiklerinden sosyal kaytarma bağlamında incelenebilir.

Kaynakça

- Akkerman, A., Sluiter, R. & Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61(4), 678-702.
- Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M. & Samah, B. A. (2013). Human Resource Development International Influences of Individual-Related Factors and Job Satisfaction on Workplace Deviant Behaviour Among Support Personnel in Malaysian Public Service Organizations, *Human Resource Development International*, 16(5), 538-557. Doi: 10.1080/13678868.2013.812315.
- Alias, M., Wai, C. K., Ahmad, Z. & Azim, A. M. (2018). Workplace Deviant Behavior Among Malaysia Hotel Employees. Does Organizational Factors Matter?. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 960-964.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology*. Sage Publications.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C. & Morin, E. M. (2009). Counterproductive Behaviors and Psychological Well-Being: The Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24, 351-361.
- Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107-121.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- Bolton, L. R., Becker, L. K. & Barber, L. K. (2010). Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Bowling, N. A. & Gruys, M. L. (2010). Overlooked Issues in The Conceptualization and Measurement of Counterproductive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
- Bilgen, Ö. B. & Doğan, N. (2017). Puanlayıcılar Arası Güvenirlik Belirleme Tekniklerinin Karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 8(1), 63-78.
- Bunk, J. A., Karabin, J. & Lear, T. (2011). Understanding Why Workers Engage in Rude Behaviors: A Social Interactionist Perspective. *Current Psychology*, 30, 74-80.
- Chen, C. T. & King, B. (2018). Shaping The Organizational Citizenship Behavior or Workplace Deviance: Key Determining Factors in The Hospitality Workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8.
- Chen, Y., Zhang, F., Wang, Y. & Zheng, J. (2020). Work-Family Conflict, Emotional Responses, Workplace Deviance, and Well-Being Among Construction Professionals: A Sequential Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6883, 1-20.
- Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D. & Lee, J. Y. E. (2023). Relationship Conflict and Counterproductive Work Behavior: The Roles of Affective Well-Being and Emotional Intelligence. *Review of Managerial Science*, 1-20.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S. & Bashshur, M. (2007). Job Satisfaction as Mediator: An Assessment of Job Satisfaction's Position Within the Nomological Network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538.
- Cullen. M. J. & Sackett. P. R. (2003). Personality and Counterproductive Workplace Behavior. M. R. Barrick & M. A. Ryan (Ed.), *Personality and Work*. San Francisco USA: Jossey Bass Published.
- Dagenais-Desmarais. V. & Savoie. A. (2012). What Is Psychological Well-Being. Really? A Grassroots Approach from The Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Dar, N. & Rahman, W. (2022). Interactional Justice and Deviant Workplace Behavior: The Mediating Role of Perceived Supervisor Support in Hotel Industry of KP-Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 149-166.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- 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.
- Devonish, D. (2013). Workplace Bullying, Employee Performance and Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-Being. *Employee Relations*, 35(6), 630-647.
- de Jonge, J. & Peeters, M. C. (2009). Convergence of Self-Reports and Coworker Reports of Counterproductive Work Behavior: A Cross-Sectional Multi-Source Survey Among Health Care Workers. *International Journal of Nursing Studies*, 46(5), 699-707.
- Douglas, S. C. & Martinko, M. J. (2001). Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67-80.
- Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (2000). Best Practices in Human Resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Evwierhurma, E. D. & Oga, K. C. (2020). Employee Work Self-Estrangement and Employee Deviant Behaviour in The Hotel Industry Within South-South, Nigeria. *www. accexgate.com*, 1(4), 235-247.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. F., Barbaranelli, C. & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144.
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H. & Basis, L. (2010). Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on The Relationship Between Integrity and Counterproductive Work Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 73-84.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Ghosh, A. & Shum, C. (2019). Why Do Employees Break Rules? Understanding Organizational Rule-Breaking Behaviors in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 1-10.
- 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, 897-913.
- Greenberg, J. (2002). Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985-1003.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigating The Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gürsoy, D. (2018). Future of Hospitality Marketing and Management Research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 185-188.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S. & Li, J. J. (2020). Workplace Spirituality as a Mediator Between Ethical Climate and Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 1-11.
- Hallberg, L. R. M., Hallberg, U. & Kramer, S. E. (2008). Self-Reported Hearing Difficulties. Communication Strategies and Psychological General Well-Being (Quality of Life) in Patients with Acquired Hearing Impairment. *Disability and Rehabilitation*, 30(3), 203-212.
- Hemdi, M. A. & Nasurdin, A. M. (2006). Organisational Justice and Deviant Behaviour in The Hotel Industry. *TEAM Journal of Hospitality & Tourism*, 3(1), 31-40.
- Ho, V. T. (2012). Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: Distinguishing Between Person-Focused Versus Task-Focused Behaviors and Their Antecedents. *Journal of Business and Psychology*, 27, 467-482.
- Hoang, G., Yang, M. & Luu, T. T. (2023). Ethical Leadership in Tourism and Hospitality Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 1-18.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.
- Hollinger, R. & Clark, J. (1982a). Employee Deviance: A Response to The Perceived Quality of The Work Experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982b). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P. & Li, X. (2021). Coping With Workplace Ostracism: The Roles of Emotional Exhaustion and Resilience in Deviant Behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371.
- Kalemci, İ. T. & Kalemci, R. A. (2018). Workplace Deviance and Human Resource Management Relations: A Case Study of Turkish Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 137-153. Doi: 10.1080/15332845.2017.1340740
- Kim, S. K., Jung, D-II. & Lee, J. S. (2013). Service Employees' Deviant Behaviors and Leader-Member Exchange in Contexts of Dispositional Envy and Dispositional Jealousy. *Service Business*, (7), 583-602. Doi: 10.1007/s11628-012-0174-6
- Kozako, I. N., Safin, Z. T. & Rahim, A. R. A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour Among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- Kusluvan, S. (2003). Characteristics of Employment and Human Resource Management in The Tourism and Hospitality Industry. *Managing Employee Attitudes and Behaviors in The Tourism and Hospitality Industry*, 3-24.
- Lawrence. T. B. & Robinson. S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Levy, T. & Tziner, A. (2011). When Destructive Deviance in The Workplace Becomes a Liability: A Decisional Behavioral Model. *Quality & Quantity*, 45(1), 233-239.
- Li, X. & Zeng, Y. (2019). How to Reduce Hospitality Employees' Deviant Behavior: An Organizational Justice Perspective. *International Conference on Economics, Management and Humanities Science*, 929-937.
- Liu, N. T. & Ding, C. G. (2012). General Ethical Judgments, Perceived Organizational Support, Interactional Justice, and Workplace Deviance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2712-2735. Doi: 10.1080/09585192.2011.610945
- Liu, X., Wang, X., Zhao, Y., Xia, N. & Guo, S. (2020). Solving Workplace Deviant Behavior in Construction by Leader-Member Exchange and Leader-Member Guanxi. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(6), 1-11.
- Liu, X., Qin, C., Liu, S., & Lu, W. (2022). Why and When Temporary Workers Engage in More Counterproductive Work Behaviors with Permanent Employees in Chinese State-Owned Enterprise: A Social Identity Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 1-18.
- Madera. J. M., Dawson. M., Guchait. P. & Belarmino. A. M. (2017). Strategic Human Resources Management Research in Hospitality and Tourism: A Review of Current Literature and Suggestions for The Future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 48-67.
- Malik, A., Sinha, S. & Goel, S. (2020). The "Screen"ing of You and Me: Effects of COVID-19 on Counterproductive Work Behaviors. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 37-43.
- Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1975). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.
- Marcus. B. & Schuler. H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647.
- Megeirhi, H. A., Kılıç, H., Avcı, T., Afşar, B. & Abubakar, A. M. (2018). Does Team Psychological Capital Moderate the Relationship Between Authentic Leadership and Negative Outcomes: An Investigation in the Hospitality Industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 927-945. Doi: 10.1080/1331677X.2018.1442234
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- Muhammad, L. & Sarwar, A. (2021). When and Why Organizational Dehumanization Leads to Deviant Work Behaviors in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 1-11.
- Ojo, B. Y., Tamunoipiriala, D-J. C. (2019). Organisational Predators of Workplace Deviant Behaviour in Hotel Industry. *Journal of Tourism Management Research*, 6(1), 1-18.
- Omar, F., Halim, F. W., Zainah, A. Z., Farhadi, H., Nasir, R. & Khairudin, R. (2011). Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior. *World Applied Sciences Journal*, 12, 45-51.
- Omoankhanlen, J. A. & Mutairu, A. M. (2021). Human Resource Management Practices and Workplace Deviant Behaviour of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 203-210.
- Penney. L. M. & Spector. P. E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
- Pradhan, S. (2013). Leadership and Deviant Work Behaviours: The Role of Moral Agents in Today's Transactional World. *Global Research Analysis*, 2(6), 127-129.
- Rafiee, M., Hoveida, R. & Rajaeipoor, S. (2015). The Relationship of The Deviant Workplace Behaviour with The Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resources Studies*, 5(1), 126-140.
- Raub, S., Alvarez, L. & Khanna, R. (2006). The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in The Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 135-144.
- Raza, B., St-Onge, S. & Ullah, S. (2023). Abusive Supervision and Deviance Behaviors in The Hospitality Industry: The Role of Intrinsic Motivation and Core Self-Evaluation. *Tourism Management*, 98, 1-12.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Salami, S. O. (2010). Job Stress and Counterproductive Work Behaviour: Negative Affectivity as a Moderator. *The Social Sciences*, 5(6), 486-492.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscaoconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

- Shehawy, Y. M. (2022). Current Workplace Issues and Behaviours in Tourism and Hospitality: Moderating Role of Empowering Leadership. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1627-1648. Doi: 10.1080/13683500.2021.1928612
- Tarkang Mary, M. E. M. & Öztüren, A. (2019). Sustainable Ethical Leadership and Employee Outcomes in The Hotel Industry in Cameroon. *Sustainability*, 11(8), 1-18.
- Qu, Y., Jo, W. & Choi, H. C. (2020). Gender Discrimination, Injustice, and Deviant Behavior Among Hotel Employees: Role of Organizational Attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104. Doi: 10.1080/1528008X.2019.1619498
- Yan, H., Hu, X. & Wu, C. H. (2021). When and How Can Organizational Punishment Stop Unethical Pro-Organizational Behaviors in Hospitality?. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Yen, O. S. (2019). *Quality Concern, Role Conflict, and Excessive Workload Influencing Interpersonal Workplace Deviant Behavior Among Hotel Employees in Kelantan*. Unpublished Master Thesis, Utara University, Malaysia.
- Yen, C. H. & Teng, H. Y. (2013). The Effect of Centralization on Organizational Citizenship Behavior and Deviant Workplace Behavior in The Hospitality industry. *Tourism Management*, 36, 401-410.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Fiscaoconomia Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkısı: Yazarların katkısı aşağıdaki gibidir;

Giriş: 1. yazar

Literatür: 1., 2., 3. yazar

Metodoloji: 1. yazar

Sonuç: 1., 2., 3. yazar

1. yazarın katkı oranı: %50, 2. yazarın katkı oranı: %30, 3. yazarın katkı oranı: %20

Conflict of Interest: The authors declare that they have no competing interests.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Fiscaoconomia has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Author Contributions: author contributions are below;

Introduction: 1. author

Literature: 1., 2., 3. author

Methodology: 1. author

Conclusion: 1., 2., 3. author

1st author's contribution rate: 50%, 2nd author's contribution rate: 30%, 3rd author's contribution rate: 20%.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

Deviant Employee Behaviors and Psychological Well-Being According to Human Resource Employees in Accommodation

Aydın Çivilidağ, Şerife Durmaz, Kardelen Devrim Doruköz

Extended Abstract

The purpose of this study is to understand the thoughts and opinions of human resources (HR) employees working in the field of hospitality about deviant employee behaviors and the psychological well-being of employees within human resources practices.

The research questions are given below:

1. What are the views of HR employees on deviant employee work behaviors?
2. What are the views of HR employees about the causes of deviant employee work behaviors?
3. What are the views of HR employees about the prevention of deviant employee work behaviors?
4. What are the views of HR employees about increasing the psychological well-being of employees?
5. Is there a relationship between HR employees' deviant employee work behavior scores and HR employees' opinions?

As well as different category nomenclature, deviant employee behaviors are also referred to as "reprisal," "dysfunctional behavior," "non-organizational behavior," and "anti-productive behavior" (Alias et al., 2013: 539).

Deviant employee behavior represents a behavioral response that aims to manage a stressful situation and reduce the resulting unpleasant negative emotions (Fida et al., 2015: 132). In other words, deviant employee behaviors include negative workplace behaviors that aim to harm the entire organization or individual (Devonish, 2013: 631).

All these deviant employee behaviors are generally examined in two groups. This classification is also known as "organizational deviance," which includes behaviors towards the organization such as theft and absenteeism, and "interpersonal deviance" which includes gossiping and verbal harassment towards organizational members (Levy & Tziner, 2011: 234; Alias et al., 2013: 539). This classification shows us that deviant employee behaviors have different goals and that these behaviors are not the same but are driven by different antecedents. For example, while job dissatisfaction, perception of distributive justice and the individual's conscientiousness have a stronger effect on the behavior of a deviant employee towards the organization, interpersonal conflict and compatibility of the individual have a stronger effect on interpersonal deviant employee behaviors (Fox, Spector & Miles, 2001: 291).

Several reasons have been proposed as to why individuals may engage in such behavior, including both personal and situational variables. Several reasons have been proposed as to why individuals may engage in such behavior, including both personal and situational variables. These antecedents are explained to stem from three factors: individual factors, social and interpersonal factors and organizational factors (Fine et al., 2010: 74). Studies also



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

show that work-family conflict is positively related to deviant behaviors and negatively related to well-being at work (Chen et al., 2020: 1).

Workplace deviant behaviors are effective in human resource development. It affects the development of the organization by causing dissatisfaction and distrust among the employees. Employees who encounter the deviant behavior of their co-workers will be more likely to leave the organization or lack work motivation. Therefore, human resources professionals need to plan and implement effective policies aimed at reducing and preventing workplace deviance by understanding the factors that influence workplace deviance (Alias et al., 2013: 539). It is known that the presence of deviant employees among the business units affects the performance of the business unit as a whole (Dunlop & Lee, 2004: 67). Ho (2012: 480) states that interpersonal counterproductive behaviors can be distinguished as behaviors targeting the task performance and personal well-being of other employees. In other words, deviant employee behavior affects not only the individual but also the working environment. For this reason, for the continuity and peace of the organization, human resources employees do not have a chance to see this behavior as an insoluble individual problem. They should make the necessary efforts to identify and eliminate the type and cause of deviant behavior. Psychological well-being in the workplace represents the indicators of the individual's self-evaluation regarding the whole work experience. It is generally accepted to represent an individual's emotional state at work, including experiences of work-related depression, anxiety, self-esteem, and job satisfaction (Devonish, 2013: 632). All these situations reveal a relationship between psychological well-being and deviant employee behavior. Psychological well-being is a complex and comprehensive term that includes more than just happiness and satisfaction. The concept of well-being should also be considered for organizational behavior and business life. It is a different area of life from other areas such as work, leisure, friends and family.

Aubé et al. (2009: 351), who investigated the relationship between deviant employee behaviors and psychological well-being in the work environment, found that four dimensions of deviant employee behaviors were negatively related to psychological well-being. Therefore, the authors emphasize the importance of managers identifying the presence of deviant employee behaviors in their teams as soon as possible before they negatively affect the psychological well-being of team members.

Today, work has a central role in human life, and the psychological well-being of a person in the work environment is one of the factors that can be effective in his performance and productivity. Since the hospitality industry relies on human capital for service delivery, employee deviant behavior affects customer satisfaction. The cost associated with deviant behavior in the hospitality industry is high (Haldorai et al., 2020: 1).

The research was conducted in two parts: the quantitative research method was used in the first part and the qualitative research method was used in the second part. In the first part, the attitudes of the employees in the field of accommodation towards deviant employee behaviors were tried to be determined by applying a questionnaire. In the second part, semi-structured interview forms about deviant employee behaviors and psychological well-being, which were created by the researchers by considering the literature and quantitative output



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş. *Fiscoeconomia*, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

results, were used. Two researchers coded the interview questions independently of each other. Afterwards, standard codes created by both researchers were determined and thematization was made. SPSS 23.0 program was used to analyze quantitative data, and the MAXQDA 2020 qualitative data analysis program was used to analyze qualitative data.

When the findings related to quantitative data are examined, it is seen that the participants specify gossiping, fighting in the workplace, problems in the business affecting the behavior of the employees and not meeting the expectations of the employees as deviant behaviors.

When the responses related to qualitative data are examined, according to HR employees, deviant employee behaviors of employees are theft, harassment, alcohol use, not performing assigned tasks, absenteeism, fighting, disobeying rules, arguments among employees, and low work performance. Most of the sub-themes obtained from the qualitative data are compatible with the literature as well as the fighting behavior is compatible with the quantitative data outputs.

According to HR employees, the causes of deviant employee behavior are personality problems, family problems, working conditions and lack of supervision. These outcomes are consistent with Fine et al.'s (2010: 74) classification of individual factors, social and interpersonal factors and organizational factors.

In order to prevent deviant employee behaviors, HR employees mentioned more supervision, training and setting rules. More supervision and setting more rules for employees may lead them to exhibit behaviors that comply with organizational norms and values.

It was determined that HR employees responded as celebrating birthdays, listening to employees, selecting the employee of the month, marriage and child assistance, organizing entertainment, and providing service and lodging in order to improve the well-being of employees. As stated before, it is expected that the well-being of people exposed to deviant employee behavior will be low. For this reason, deviant employee behavior affects not only the person exhibiting the behavior but also the entire organization. When the qualitative data were examined, it was understood that deviant employee behaviors were mostly seen as personality problems (50%) and family problems (41.6%) by HR employees. Only two HR employees (16.6%) stated that working conditions could cause this. This situation makes us think that HR experts do not sufficiently consider organizational reasons for deviant employee behavior. However, it is known that working styles also have an effect on psychological well-being and deviant employee behavior.

Although temporary/contract work does not lead to deviant behaviors, it is known that its effect on deviant behaviors is mitigated by workplace cohesion (Akkerman et al., 2020: 678). Considering that in tourism, most of the employees work seasonally or their work is suspended periodically, the importance of this situation can be understood more. In terms of the psychological contract, research on employees working in non-standard conditions has shown that these employees exhibit worse work attitudes (lower job satisfaction and emotional commitment) and lower psychological well-being (Liu, 2022: 2). In this study, it is thought that HR employees should make efforts to increase psychological well-being by taking organizational reasons into consideration.



Çivilidağ, A., Durmaz, Ş. & Doruköz, K. D. (2023). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Çalışanlarına Göre Sapkın Çalışan Davranışları ve Psikolojik İyi Oluş.
Fiscoeconomia, 7(3), 2381-2410. Doi: 10.25295/fsecon.1336885

When the deviant behavior scores of HR employees and the opinions of HR employees are examined, both quantitative and qualitative findings reveal that there is a relationship between employees towards fighting. The field of hospitality is labor-intensive and requires interpersonal relations, as well as shifts and long working hours, and it may lead to conflicts between employees and between supervisors and employees from time to time.

This research has some limitations. The research is limited to the number of HR employees reached in the field of hospitality and the answers given by the participants to the survey questions and interview questions. In future studies, deviant employee behaviors can be examined in the context of pathological personality traits (such as antisocial or neurotic) and personality, recruitment processes from HR practices, and social loafing from group dynamics.