T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SESSİZ İSTİFA KAVRAMINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZGE KOBAK
20712022

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. EMEL ESEN

İSTANBUL
2023

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SESSİZ İSTİFA KAVRAMINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZGE KOBAK
20712022
ORCID NO: 0000-0002-2542-6126

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. EMEL ESEN

İSTANBUL
TEMMUZ 2023

Özge KOBAK tarafından hazırlanan "**Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bir Model Önerisi**" başlıklı çalışma, **26/07/2023** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oybirliği** / ~~oyçokluğu~~ ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr. Emel Esen	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Prof. Dr. Halit Keskin	……
Prof. Dr. Seçil Bülbül	……

ÖZET

SESSİZ İSTİFA KAVRAMINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu araştırma, son dönemde ortaya çıkan “sessiz istifa” kavramının iş dünyasındaki ele alınışını ve algısını incelemeyi, bu konuyla ilgili veriler sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmada, bu kavramın Türkiye’de bulunan beyaz yaka çalışanlar ve işverenler tarafından nasıl görüldüğü ile ilgili değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu anlamda sessiz istifanın kavramsal anlamını ve iş yerlerindeki yaygınlığını anlamak, nedenlerini ve etkilerini belirlemek, şirketlerin bu kavramı anlamlandırması ve yönetmesi adına önerilerde bulunmak hedeflenmektedir. Ek olarak, çalışmanın literatürde bu kavramla ilgili daha çok akademik kaynak bulunması yönünde katkı sağlaması, diğer araştırmacıları teşvik etmesi ve gelecek çalışmalar için bir temel oluşturması amaçlanmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, Türkiye'de sessiz istifa kavramının nasıl algılandığı incelenmiş ve veri toplama aracı olarak "mülakat” kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Araştırmada nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz ve gömülü teori kullanılmıştır. Analizlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve kodların sistematik bir şekilde belirlenebilmesi amacıyla MAXQDA programından faydalanılmıştır.

Yapılan görüşmelerde, katılımcılardan sessiz istifa hakkındaki görüşleri alınmıştır. Bu verilere göre çeşitli faktörler sonucunda sessiz istifanın çalışanın mutsuzluğu ve motivasyon eksikliğiyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından bu kavram “Çalışanın sorumluklarının üzerine bir şey katmadan işlerini minimumda yürütmesi ve göze batmayacak kadar iş yapması” şeklinde değerlendirilmiştir. “Çalışanların sessiz bırakışı” olarak da ifade edilen sessiz istifa kavramının, çalışanın şirkete bağlılığını kaybederek çalışmaya motive olmaması, göz ardı edildiği durumda şirketi cezalandırması” şeklinde de tanımlandığı görülmüştür.

Çalışmada sessiz istifa eylemini tetikleyen faktörler belirlenmiş ve bu faktörleri içeren bir model sunulmuştur. Bu eylemi etkileyen faktörlerle ilgili sessiz istifanın belirleyicileri pandemi, buna bağlı olarak değişen çalışma ortamı ve koşullarıdır. Bu koşullar uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi, terfi ve yan haklar ve verimsizlik olarak verilebilir. Belirtilen bu koşullara bağlı olarak kişi takdir görmediği, geri bildirim alamadığı, ekip içinde ve yöneticisiyle açık iletişime sahip olmadığı ve yöneticinin liderlik eksikliğine bağlı olarak kişiye liderlik edemediği durumlarda, ekonomik faktörlere ve sosyal izolasyona da bağlı olarak çalışanlar mutsuz olabilir, motivasyonları azalabilir ve aidiyet duygusunu kaybederek sessiz istifaya yönelebilir. Sessiz istifanın uzun vadede negatif etkisinin engellenmesi adına şirketler tarafından yapılacak iyileştirmeler önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Örgütsel Vatandaşlık, Çalışan Bağlılığı, İş Tatmini

ABSTRACT

A MODEL PROPOSITION ON THE CONCEPT OF QUIET QUITTING

This research aims to examine the perception of the concept of "quiet quitting" which has emerged in recent times as well as to provide data on how it is perceived and handled by white-collar employees and employers in business world. The study seeks to understand the conceptual meaning and prevalence of quiet quitting in workplaces, identify its causes and effects, examine its potential impacts on organizations, and provide a roadmap for companies to prevent and manage quiet quitting. In addition, the study aims to make a substantial contribution to expanding the current academic resources on this concept in the literature, encourage other researchers and form a basis for future studies.

The research utilized a qualitative research method. In the study, the perception of quiet quitting in Turkey was investigated, and the "interview" method and semi-structured interview form were chosen as data collection tools. Descriptive analysis and grounded theory, which are qualitative analysis methods, were employed in the research. The MAXQDA software was utilized to facilitate effective analysis and systematic determination of codes.

During the interviews, participants were asked for their opinions on quiet quitting. According to the collected data, it was determined that quiet quitting is linked to employee dissatisfaction and lack of motivation. Participants evaluated this concept as "performing their duties minimally and inconspicuously without adding anything extra" and defined it as "the employees' silence," which means the employee loses their commitment to the company and lacks motivation to work, ultimately punishing the company when they feel ignored.

The study identified factors that results in quiet quitting and ultimately presented a model encompassing these factors. The determinants of quiet quitting related to these factors are the pandemic and the resulting changes in the work environment and conditions. These conditions can be characterized as remote work, work-life balance, promotion and benefits, and inefficiency. In situations where individuals do not receive recognition, lack feedback, lack open communication within the team and with their managers, and experience leadership deficiencies from their managers, coupled with economic factors and social isolation, employees may become unhappy, experience decreased motivation, and lose their sense of belonging, leading them to resort to quiet quitting. To prevent the long-term negative impact of quiet quitting, it is important for companies to recognize these issues and implement improvements.

Keywords: Quiet Quitting, Organizational Citizenship, Employee Engagement, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince bana kıymetli bilgiler katan tüm hocalarıma, tez sürecim boyunca bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Emel Esen'e tüm emekleri için teşekkürü borç bilirim.

Çalışma hayatına başlamış biri olarak zorlandığım her an bu tezi bitirmemde destek olup bana güç veren aileme ve yakın arkadaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olup ne olursa olsun motivasyonumu yüksek tutan Eren Er'e, tüm sorularıma bıkmadan cevap verip hep yanımda olan Tuğçe Aslan'a ayrıca teşekkür ederim.

Çalışmama destek olmayı kabul ederek zamanını ayıran tüm yönetici ve çalışanlara tezimin oluşturulmasına katkı sağladıkları için çok teşekkür ederim.

Özge KOBAK

Temmuz, 2023; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR LİSTESİ x
1. GİRİŞ 1
2. LİTERATÜR ÇALIŞMASI 3
2.1. X, Y ve Z Kuşakları Özelinde Kuşak Kavramına Genel Bir Bakış 3
2.2. Pandemi Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık 5
2.3. İş Tatmini ve Tükenmişlik 6
2.4. Pandemi Sonrası Yaşanan Sorunlar ve Adaptasyon 8
2.5. Değişen Şirket Uygulamaları ve Sessiz İstifaya Giriş 11
3. SESSİZ İSTİFA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE 13
3.1. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı ve Tanımı 13
3.2. Sessiz İstifa Kavramı 14
3.3. Sessiz İstifa Halinin Şirketler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi 22
4. ARAŞTIRMA 23
4.1. Araştırmanın Amacı 23
4.2. Araştırmanın Önemi 23
4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli 24
4.4. Veri Toplama Aracı 24
4.5. Örneklem 25
4.6. Araştırmanın Uygulanması 26
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 28
4.8. Veri Analizi 28

5. BULGULAR 31
5.1. Demografik Bulgular 31
5.1.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler 32
5.2. Araştırma Konusuna İlişkin Bulgular 33
5.2.1. Uzaktan Çalışma 33
5.2.2. Pandemi Dönemindeki Değişiklikler 35
5.2.3. Çalışan Bağlılığı 37
5.2.4. Çalışanların İnisiyatif Alma Durumu 41
5.2.5. İş- Yaşam Dengesi 43
5.2.6. Çıktı Üretme, Takdir Görme ve Statü 45
5.2.7. Çalışanın İşten Ayrılmasına Neden Olan Etkenler 46
5.3. Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bulgular 47
5.3.1. İşveren Grubu için Sessiz İstifa 47
5.3.2. Çalışan Grubu için Sessiz İstifa 49
5.3.3. Sessiz İstifanın Olumlu ve Olumsuz Yanları 52
5.4. Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bir Model Önerisi 56
5.4.1. Çalışma Ortamı ve Koşulları – Pandemi Etkileri 59
5.4.2. Kariyer Planlama ve Yan Haklar 60
5.4.3. İş Yönetimi ve İletişim 61
5.5. Kurumlara Öneriler 62
5.6. Gelecek Çalışmalar 64
6. SONUÇ 66
KAYNAKÇA 72
EKLER 76
Ek 1. Genel Bilgiler 76
Ek 1.2 İşveren Grubu için Mülakat Soruları 77
Ek 1.3 Çalışan Grubu için Mülakat Soruları 78
Ek 2. Etik Kurulu Onayı 79

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Pozisyonları 26
Tablo 2: Mülakat Bilgileri..... 27
Tablo 3: Mülakat Süreleri 29
Tablo 4 : Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler..... 32
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Bilgisi 33
Tablo 6: Şirketin Çalışma Stili..... 34

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Çalışanlarda İşten Çıkmayı Düşündürecek Etkenler 46
Şekil 2: Sessiz İstifayı Etkileyen Faktörler 58
Şekil 3: Sessiz İstifaya İlişkin Model Önerisi 62

KISALTMALAR LİSTESİ

ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İK	: İnsan Kaynakları

1. GİRİŞ

Covid-19 salgını, yaşam içerisinde süregelen birçok alışkanlığın değişmesine, rutinlerimizin farklılaşmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte iş dünyasında yeni olan kuşaklar farklı çalışma biçimlerine adapte olmuş ve bu çalışma biçimleri, geleneksel olan ya da uzun süredir var olan çalışma biçimlerine göre çok daha esnek olmasıyla kabul görmüştür. Pandemide yaygınlaşan uzaktan veya hibrit çalışma biçimi, bu yeni adaptasyonun gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çalışan kişiler, çalışma ortamlarını, ailelerini, çalıştığı şirketlere karşı örgütsel bağlılıklarını yeniden tanımlamışlardır. Bu değişiklikler ise yeni bir döneme geçiş yapıldığının ve çalışma hayatının farklılaştığının bir göstergesi olmuştur.

Bu çalışmada, yeni ortaya çıkan ve zaman geçtikçe yaygınlaşan bir kavram olan "sessiz istifa" kavramı incelenecektir. Bu kavramın nasıl oluştuğu, nasıl yaygınlaştığı ve tüm dünyada nasıl bir etki bıraktığı belirtilmeye çalışılacaktır. Sessiz istifa, özellikle insan kaynakları alanında çalışan veya insan kaynağını yöneten tüm profesyonellerin ve liderlerin farkında olması gereken bir konu haline gelmektedir. Etkisini çok hızlı bir sürede sosyal medya içerisinde arttıran sessiz istifa, birçok kavramla ilişkili sayılabilir. Özellikle Z kuşağının ve pandemi dönemi sürecinin bir sonucu olarak kavramsallaştığını belirtebileceğimiz sessiz istifa, kuşak kavramını ele almayı ve kuşakların özelliklerini incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bunun yanında kişinin sessiz istifa haline gelmeden önce yaşadığı durumları irdeleyebilmek için pandemi süresince şirketlerin çalışmalarına bakılmıştır ve ardından, pandemi süresinde kurumların örgütsel bağlılığındaki değişiklikler incelenmiştir. Çalışanların yaşadığı fiziksel ve ruhsal sorunların nedenlerine, içerisinde bulunduğu tükenmişlik duygusu ya da iş tatmin durumunun nelerden kaynaklandığına ve nelere etki ettiğine yer verilmiştir. Pandemi sonrasında ise yaşanan bu değişikliklerle gelen zorunlu adaptasyon ve değişen şirket uygulamaları incelenmiştir; günümüz liderlik algısının, yönetim biçimlerinin nasıl şekillendiği üzerinde durulmuştur. Tüm bunlar, sessiz istifa kavramının oluşumunda etkili olan etmenlerdir. Sessiz istifa kavramının olumlu veya olumsuz birçok sonucunun olabileceği düşünülmektedir. Bu sonucun kurumların

planlayacağı uygulamalara bağlı olabileceğini söylemek mümkündür. Kurumların verimliliği azaltmadan büyümeye devam edebilmek için çalışanlarını iyi analiz edebilmeleri ve buna uygun nasıl bir strateji izlenmesi gerektiğine dair bilgilere yer verilmiştir.

Sessiz istifa kavramı, ulusal ya da uluslararası literatürde yerini tam kazanmamış, yeterli veri sunulamamış, akademik anlamda eksik olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavramdır. Yapılan çalışma da bu sebeple önem taşımaktadır. Bu çalışmada; sessiz istifa kavramının nasıl tanımlandığı, hangi kavramlarla ilişkili olabileceği, nelerin sonucunda doğabileceği, çalışanlarda nasıl bir durum yarattığı ve şirketlere ne gibi etkileri olabileceği incelenmiştir. Çalışmanın literatürde bu kavramla ilgili daha çok akademik kaynak bulunması yönünde katkı sağlaması, diğer araştırmacıları teşvik etmesi ve gelecek çalışmalar için bir temel oluşturması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yetkili İK profesyonelleri ve çalışanların görüşleri ele alınmıştır.

Sessiz istifa kavramı, pandeminin etkisiyle ve Z kuşağıyla ilişkilendirilse de tüm kuşakları içeren önemli bir olgudur. Bu nedenle, konuyu anlamak ve nedenlerini incelemek için farklı kuşakları anlamak ve pandeminin şirketlerde yarattığı değişiklikleri incelemek önemlidir. İş dünyası, farklı kuşakları içinde barındırmaktadır ve pandemi sürecindeki uzaktan çalışma gibi değişiklikler tüm kuşakları etkilemiştir. Bu kuşakların birbirleriyle etkileşimi ve iş dünyasındaki değişikliklerin kendilerine yansıyan etkileri, sessiz istifanın habercisi olmuştur.

2. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

2.1. X, Y ve Z Kuşakları Özelinde Kuşak Kavramına Genel Bir Bakış

Her bireyin bulunduğu ortamdan, toplumdan ya da zamandan ayrışan özellikleri ve düşünceleri olabilir; fakat benzer yıllarda doğan insanların benzer toplumsal olaylarla yüzleşmesinden dolayı tepkilerinin, empati duygularının, üzüntülerinin, mutluluklarının ve hayata bakış açılarının belli bir oranda benzerlik içerdiğini düşünebiliriz. İçinde bulunulan dönemdeki tüm yaşanmışlıklar, toplumun kurallarına etki eder, örf ve adetlerine yansır. Aynı dönemde doğan, büyüyen bireyler benzer trendlere tanıklık eder. Bundan dolayı da bu trendlerden, yaşanmışlıklardan, olaylardan etkilenirler. Türk Dil Kurumu da "kuşak" kelimesini benzer şekilde tanımlamaktadır: Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu (TDK, t.y.).

Her kuşağın kendine has çalışma biçimi ve motivasyonu vardır. Yaşanılan dönemin içinde bulunduğu durum bu çalışma biçimi ve motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kuşakları daha yakından tanımak, karakteristik özelliklerine yakından bakmak gerekir.

Evrim Kuran, Türkiye nüfusunun %20'sini oluşturan X kuşağının bugünkü iş yaşamında önemli ölçüde liderlik koltuklarında yer aldığını belirtmektedir (Kuran, 2018). Bu kuşağın, dünyanın çok çeşitli coğrafyalarında "başarılı olursan mutlu olursun" diye beslendiğini, gelinen noktada ise kendini hep inisiyatif almak, fark yaratmak, lider olmak ve önce kendiyle rekabet etmek durumunda bulduğunu belirtir. İş yaşamının ilk dönemlerinde duygularını kapının önünde bırakmasının istendiğini de ayrıca eklemektedir.

Y Kuşağı'na baktığımızda; kendini ifade etme aracı haline gelen iletişim teknolojileri, bu kuşak için vazgeçilemez bir yere sahip olmuştur (Şalap, 2016). Bayhan, Y kuşağını tanımlayan sıfatın "yaratıcı" olduğunu belirtir; hayatlarını rahat yaşamak onlar için çok önemlidir. Çalışmayı sevdiklerini ama hayatlarının sadece iş olmasını istemediklerini belirtir. Kısa zamanlamalarda iyi iş çıkarmaya odaklı bir kuşaktır (Bayhan, 2014). İş seçiminde öğrenme olanaklarına, çalışma arkadaşlarına ve

kurumsal kültüre ve değerlere öncelik verir. Y kuşağı iş yaşamından en çok şey isteyen kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013).

Z kuşağına geldiğimizde ise zamanla esnekleşen çalışma durumu ve artan özgürlükçü ruhun daha da ilerlediği belirtilebilir. Kuran'a göre, Z kuşağı sıkılmaya vakit bulamayacak derecede dijital dünyanın yerlileridir (Kuran, Z: Bir Kuşağı Anlamak, Nisan, 2021). Marketo tarafından hazırlanan "Meet Generation Z: Marketing's Next Big Audience" (Jones, 2014, akt. Seymen; 2017) adlı infografiğe göre:

- Z kuşağı kendini eğitebiliyor ve bilgiye nasıl ulaşacağını iyi biliyor.
- Bu kuşak olgun, işini bilen ve özgüven sahibi bireylerden oluşuyor.
- %76'sı hobilerinin tam zamanlı işleri olmasını arzuluyor.
- 16-19 yaş arası gençlerin %26'sı gönüllülük yapıyor.

Bunlara ek olarak, Z kuşağının herhangi bir konuya odaklanmaları 8 saniye kadar kısa bir zaman dilimini kapsamaktadır (Penfold, 2017; akt. Seymen 2017). Genel olarak bakıldığında; Z kuşağı için iş hayatında önemli faktörlerin diğer kuşaklara göre çok daha keskin olarak ayrıştığı ve çalışma dünyasına daha farklı bir pencereden baktıkları söylenebilir. Teknolojiyle birlikte sadece ülke içinde değil, saniyeler içinde tüm dünyadaki verilere ulaşabildikleri için daha ortak bir kültürden bahsetmek de mümkündür, birbirlerinden daha çok etkilenirler. Paylaşım ve etkileşim arttığı için, hobi ve ilgi alanlarına ulaşım ve buna bağlı olarak tüm bunların önemi de artmıştır. Aynı zamanda, sosyal sorumluluk kavramının ilk kez bu kadar yoğun şekilde kavramsallaştığı görülmektedir.

Tüm bunların yanında bütün kuşaklar için değişen çalışma sisteminin Z kuşağında farklı bir etkisi de söz konusudur. 2020 yılının mart ayında başlayan ve uzun süre hayatımızı etkilemeye devam eden Covid-19 salgını, bu kuşağın iş hayatına başlangıcında ortaya çıkmış ve bu sebeple onları çok fazla etkilemiştir. Daha önce bazı firmalar tarafından haftanın/ayın birkaç günü şeklinde uyguladığı uzaktan çalışma örnekleri, yerini tamamen uzaktan çalışma ve yeni nesil hibrit çalışma modellerine bırakmıştır. Bahsedilen bu yeni çalışma modelleri, Z kuşağının karakteristik özellikleriyle de birleşince örgütsel bağlılık ve iş yaşamı gibi konularda da değişikliğe sebep olmuştur.

2.2. Pandemi Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bireyin kişisel amaç, istek ve değerlerine etkisi olan, bunların oluşmasına ve gerçekleşmesine katkıda bulunan, içerisinde olduğu örgütün amaçlarına karşı bağlılıkla hizmet etme, örgüt için özverili davranma, kişinin kendisini örgüte adaması ve buna yönelik tutumları olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015). Bu kavram, şirketler için oldukça önemlidir. Bunun nedeni, şirketlerin uzun süreçler ve yatırımlar sonrasında işe alınan ve üzerine gelecek planları yapılan iş gücünü kaybetmek istememesidir. Bu kaynağın kaybıyla birlikte, bir süre ilgili işin yapılamayacağı veya bilgi aktarımının kaybolacağı düşünüldüğünde hem zaman ve nakit hem de pazarda gerilemeye sebep olacak birçok etken ortaya çıkabilir. Şirket çalışanının şirketin en önemli temsilcisi olduğu düşünüldüğünde gelecek yetenekler için de şirkete bağlı bir çalışan imajı çizmek önemlidir. Kanıtlar, şirketler ve hissedarlar için çalışanlara yapılan yatırımların olumlu finansal sonuçlara sahip olabileceğini ve çalışanların dar görüşlerini genişletebileceğini açıklığa kavuşturmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan literatür incelemesi, çalışan algısının çalışan motivasyonunun temelini oluşturduğunu ve bunun da daha yüksek örgütsel bağlılığa yol açtığını belirlemektedir (Muthuveloo & Rose, 2005). Ayrıca, çalışan algısının örgütsel bağlılığın öncülü olduğu ortaya konmuştur. Bağlılık, personel devir oranının negatif bir göstergesi olarak görülmektedir (Meyer, 1991). İnsan kaynakları yönetiminin, personele yapılan yatırımı bir gider olarak değil, geleceğe yapılmış olan bir yatırım olarak görmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi personelinin kendisini işi konusunda geliştirmesine imkân tanıyacak eğitim programları düzenlemesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının bu tarz bir bakış açısı benimsemesi personel devir hızının azalmasına da katkı sağlayacaktır (Çavuşoğlu & Güler, 2016). Literatürde bulunan tüm bağlılık kavramsallaştırmalarında ortak olan, personel devir oranı ile bağlantıdır; İşe güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar, örgütten ayrılma olasılığı en düşük olan kişilerdir (Allen & Meyer, 1990).

Pandeminin etkileriyle birlikte örgütsel bağlılık ve uzaktan çalışma kavramları günümüzde hiç olmadığı kadar ilişkili kavramlar haline gelmiştir. Çünkü uzaktan çalışan ve şirket kültürünü fiziksel olarak deneyimleyemeyen yeni çalışanlar firmaya gerekli aidiyeti hissedemeyebilir duruma gelmiştir. İş yerinden uzak çalışmak, teknolojiye ilgili olmayan yaşlı çalışanlar içinse başka bir sorundur (Prasad, Mangipudi, Vaidya, & Muralidhar, 2020). Buna karşılık, Amerikan Psikoloji

Derneği'ne göre, doğru uygulandığında uzaktan çalışma ekip üyelerinin memnuniyetini artırabilir. Çalışanlar evden veya uzaktan şirkete fayda sağlar. Dolayısıyla işlerine karşı daha fazla tatmin düzeyi sergileyen bireyler, daha fazla üretkenliğe katkıda bulunur ve daha fazla katılım gösterir, işlerinden istifa etmeyi düşünmezler (Mary, 2020).

Bu bağlamda kurumlar, Covid-19 etkilerinin yavaş yavaş kaybolmaya başladığı bu günlerde hem uzaktan ya da hibrit çalışmakta hem de çalışan bağlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Bu durumun etkilerini analiz edip buna uygun stratejiler üretmeye çalışmaktadır. Uzaktan çalışma, kontrol ve güçlenme duygularını artırabilirken, yalnızlık ve kopukluk duygularını da artırabilir. Daha derine inildiğinde, çalışan davranışıyla ilgili verilerin analizi, uzaktan çalışmanın iletişimin daha sessiz ve daha az "gerçek zamanlı" hale gelmesine neden olduğunu ve bunun da kuruluş ağı genelinde bilgi paylaşımını zorlaştırdığını ortaya çıkarmıştır. İlişkiler zayıflar ve gayri resmi etkileşimde bulunmak zorlaşır, bu da aidiyet duygusu yaratan sosyal bağlara engeller oluşturur (Garrad, 2022).

Eğitim ve gelişim programları sunan etkili yöneticiler, karşılığında kurumda devam etme bağlılığı hissedecek olan çalışanlar için bir teşvik görevi görebilir (Ara & Akbar, 2016). İş yerindeki kopukluğu, yalnızlığı ve gelişim yönünden eksik kalma olasılığını çalışanlarına hissettirmek istemeyen firmalar çevrimiçi liderlik, düzenli zorunlu eğitimler, çevik çalışma sistemleri, hibrit çalışma, etkinlik günleri, daha dolgun yan haklar gibi uygulamalarla çalışanlarını daha mutlu etmeye ve firmaya olan aidiyetini arttırmaya çalışmaktadır. İnsanları daha seçici olmaya iten ve hayallerini yaşamayı daha çok isteyen bir kuşağın iş hayatına girdiği bu dönemde, yapılan bu stratejik çalışmaların önemi daha da artmaktadır. Dünyanın en önemli iş tatmini ve organizasyon bağlılığını ölçümleyen kurumlardan birisi olan Great Place To Work'ün bu yıl yayımladığı çalışanların çalışmaktan en mutlu olduğu firma listesinde ilk üç sırada hibrit veya uzaktan çalışan firmaların bulunması, artan bu uygulamaların sonuç getirdiğini göstermektedir (Great Place To Work, 2022). Yapılan bu çalışmalar şirkete bağlılığın yanı sıra iş tatminini de önemli ölçüde etkilemektedir.

2.3. İş Tatmini ve Tükenmişlik

İş tatmini, bir çalışanın işteki başarı ve başarı duygusudur. Genellikle üretkenlikle ve kişisel esenlikle doğrudan bağlantılı olduğu algılanır. İş doyumu, kişinin keyif aldığı

bir işi yapması, bu işi iyi yapması ve emeğinin karşılığını almasıdır. İş doyumu ayrıca kişinin işinden duyduğu şevk ve mutluluğu ifade eder. İş doyumu, tanınma, gelir, terfi ve tatmin duygusuna yol açan diğer hedeflere ulaşılmasına yol açan temel bileşendir (Kaliski, 2007). İş tatmini, çalışanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında hissettikleri yol olarak anlaşılabilir (Ara & Akbar, 2016). Şirketlerin çalışanlarının iş tatminlerini ölçtükleri çeşitli anket vb. çalışmalarla tatminlik seviyesini ölçmesi ve buna uygun gelişim yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Kişinin iş tatmini düşük olduğunda, çalışanın iş verimi de buna bağlı olarak düşme eğilimi gösterir. Çalışanlar için mutluluk kaynağı olarak gösterilen ve organizasyonlar için artan verimliliğin bir göstergesi olan iş tatmini, (Şimşir & Seyran, 2020) personel devir oranını da düşürmeye destek sağlayan bir kavramdır.

Tüm bunların yanında çalışanların bağlılığını, tatminini olumsuz yönde etkileyen farklı bir kavrama da değinmek gerekir: Tükenmişlik. Bu kavram, İngilizce'de "job burnout" olarak yer almaktadır. "Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi" olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik, örgütte strese neden olan gerek işe ilişkin gerekse örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arı & Bal, 2008).

Bu faktörler şirketten şirkete ya da departmandan departmana değişiklik göstermekle birlikte, kişinin hem iş yaşamını hem de kişisel yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanında, şirketler için de çok riskli bir durumu temsil etmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların zamanla verimi ve odaklanması doğal olarak düşme eğilimi göstermektedir ve bu durum şirket açısından zarara kadar gidebilir. Tükenmişlik kavramı uzun yıllardır literatürde yer alsa da pandemiyle birlikte bu kavramın etkileri genişlemiş ve şekillenmiştir. Özellikle Z kuşağının karakteristik özellikleri baz alındığında, tükenmişliğin şirkete yansıyan olumsuz etkileri daha da artmaktadır. Günümüz gençlerinin ileride lider pozisyonlarda yer alacağı düşünüldüğünde, tükenmişliğin çok fazla görüldüğü şirketler büyük risk altındadır. Bu şirketlerin öncelikle tükenmişliğin nedenlerini iyi anlamaları gerekmektedir. Mesleki tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel ve sosyal faktörler ile iş ve örgütle ilgili faktörler olarak ayrılabilir (Arı & Bal, 2008). Bu bağlamda kurumların bu faktörler doğrultusunda çalışanlarını stres altına alacak, negatif yönde rekabete, başarısızlık duygusunu hissetmelerine ve mesaiye kalma sıklığının artmasına neden olacak stratejilerden uzak durmaları gerekmektedir. Duygusal kaynakları

tükendikçe, çalışanlar psikolojik düzeyde artık kendilerinden veremeyeceklerini düşünmektedir (Maslach & Jackson, 1981). Yapılması tavsiye edilen uygulamalar stratejik olarak insan kaynakları ekiplerinin kontrolünde olacak şekilde sistematik ve ölçülebilir olmalıdır. Bu uygulamalara, çalışanlar arasındaki iş rotasyonları, iş zenginleştirme çalışmaları, işin genişletilmesi, katılmalı yönetim, sağlıklı örgütsel iletişimin sağlanması, mesleki gelişim olanaklarının sunulması, örgütte sendika ve yönetim iş birliği çalışmalarına yoğunluk verilmesi, takım çalışması ve kalite halkalarının kullanılması gibi örnekler verilebilir (Taşdan, 2008). Şirketler tavsiye edilen bu uygulamaları yaparak çalışanların tükenmişlik yaşamalarının önüne geçebilir veya bunu yaşayabilecek çalışan potansiyelini en aza indirebilir. Yapılan bir araştırmaya göre diğer her şey eşit olduğunda, iyi olma hali daha yüksek olan çalışanlar, daha düşük olanlardan daha etkili performans göstermektedir (Cropanzano & Wright, 1999).

2.4. Pandemi Sonrası Yaşanan Sorunlar ve Adaptasyon

Kurumların çalışanlara sağladığı şirket içi stratejilerin yanında ruhsal sağlıklarını korumaları açısından da destek sağlaması önemlidir. Ruhsal sağlığı iyi olmayan bir çalışanın üzerine düşen görevi de en iyi performans ile yapması beklenemez. Birçok ulusal ve uluslararası şirket, bu anlamda çalışanlarına ücretsiz diyetisyen, spor alanı ve psikolog gibi çeşitli destekler sunmaktadır. Özellikle pandemi dönemiyle birlikte depresyon vb. ruhsal sağlık sorunları daha da artmıştır. Günlük rutininin dışına çıkarak eve adapte olmak durumunda kalan bireyler bu adaptasyonda farklı zorluklar yaşamışlardır. Bireylerin iyi olma halini oluşturan en önemli unsur fiziksel ve psikolojik sağlıktır. Bireylerin pandemi nedeniyle hastalık ve ölüm gibi fiziksel sağlığının zarar görmesinin yanı sıra iş kaybı, ekonomik güç kaybı, iş koşullarının sürekliliğini sağlayamama, yeni çalışma modellerini benimseyememe ya da uyum sağlayamama kaynaklı kaygılarla psikolojik sağlığı da zarar görebilmektedir (Göktepe, 2020).

Pandemide değişiklik gösteren en önemli konulardan biri de yaşam ve iş alanlarımızın ortak hale gelmesidir. Yaşanılan hastalığın bulaşıcılık riskinden dolayı şirketler bu dönemde evden/uzaktan çalışma metoduna geçiş yapmıştır. Burada daha önce 9.00-17.00 arası şirkette iş hayatını devam ettiren çalışanlar evlerinde bu ortamı kurmaya çalışmışlar ve işle yaşamlarını daha ortak yaşamaya başlamışlardır. İlk başta bu

durumun olumlu etkilerini değerlendirdiğimizde, kişinin işe gidiş ve dönüş zamanlarında vakit kaybetmemesi, daha rahat bir çalışma ortamına geçmesinden söz edebiliriz. Fakat zaman geçtikçe, evdeki işleri işle birlikte yönetmek zor bir hale gelmiştir. İzole bir yaşama dönmekten kaynaklı sorunlar baş göstermiştir. Daha önceki salgınlarda yapılan araştırmalar ruhsal belirtilerin ortaya çıkmasında izolasyonun önemli olduğunu göstermiştir. İzole edilmiş veya karantinaya alınmış MERS hastalarıyla yapılan bir çalışmada izole edilen ve sonrasında MERS gelişen hastaların %40'ında psikiyatrik müdahale gerektiren sorunlar yaşanırken hastalık gelişmeyen ve izole edilmeyen kimselerde psikiyatrik müdahale gerekmemiştir (Kim, So-Young, Lee, Lee, & Shin, 2018). Bunun sonucunda ise çalışanların izole yaşamın getirdiği ruhsal sorunların üstesinden gelebilmeleri ve iyi olma haline erişebilmeleri için şirketlerin sunduğu psikolog vb. desteklerden faydalanması önemlidir.

Öte yandan, aniden yayılan bir salgın sebebiyle hızlıca çalışma modelini değiştirerek evden çalışma sistemine geçilmesi, bu amaçla kurulmayan yaşam alanlarımızın olmasından dolayı çalışmak için ergonomik olmayabilir. Bu anlamda Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma, Uygulama Kılavuzu'nda (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020) mobilyaların ergonomisinin, uzun süre uzaktan çalışmak için en uygun düzeyde olmayabileceğini, bu nedenle işverenlerin eğitim yolu da dahil olmak üzere, çalışanları temel ergonomi sorunları hakkında bilgilendirmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Bu önleyici destekler, çalışma düzenlemelerini ayarlayabilmelerinde ve gerekirse değiştirmelerinde çalışanları destekler. Buna bağlı olarak çalışanlar fiziksel olarak daha aktif ve verimli çalışabileceği bir ortamda bulunabilir. Bu desteklerin evden çalışan kişilere önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanın evdeki ortamının yanı sıra, şirketten uzak kalma ve çalıştığı ekipten de uzaklaşması söz konusudur. Örneğin, pandemi öncesinde fiziki olarak toplantı odalarında gerçekleştirilen ve katılımcıların yüz yüze görüşerek mimik ve jestlerini görebildiği, ses tonlarını duyabildiği toplantılar, yerini çevrimiçi toplantılara bırakmıştır. Çevrimiçi ortamda işlerini yürüten çalışanlar bu jest, mimik ve ses tonlarından uzak olduklarından dolayı diğer ekiplerle olan iletişimlerinde olası bazı sıkıntılar yaşayabilmektedir. Örneğin, aslında sert olmayan bir e-posta veya emir olmayan bir cümle kalıbı karşı tarafta tam tersi duyguları oluşturabilir. Bu durum, zamanla birikmeye yol açarak kişiler arasında uzaklaşmaya sebep olup iş birliğine

engel olabilir. Ayrıca, iş ortamında gerçekleştirilen bir çalışmanın herkes tarafından görülmesi fakat çevrimiçi ortamda gerçekleştirilen bir çalışmanın kişinin yansıtabildiği kadar görülmesi, çalışanların yaptığı işi tüm firmaya göstermesine engel olabilir. Bundan dolayı çalışan, kendi imajını oluşturamayabilir ve şirket içinde tanınmayabilir. Kişisel markalaşma olarak da tanımlayabileceğimiz bu kavram, insanların kendilerini pazarlamak için çaba sarf ettikleri planlı bir süreçtir (Khedher, 2014). Her şeyden önce, markasını oluşturan birey, iş için rekabet ederken, belirli mesleklerde veya uzmanlıklarda ilerlemeyi ararken ya da daha yüksek mali kazanç sağlayan bir kariyer yolunu izlerken genellikle kişisel markalaşmadan yararlanır (Scheidt, Gelhard, & Henseler, 2020). Kişisel imaj basit bir süsleme aracı değil, işi iyi yapmanın ve başarılı bir kariyer oluşturmanın temelidir. Kişinin iletişimin tüm imkanlarını kullanarak olabildiğince doğru ve etkileyici bir biçimde ifade etmesidir (Çakır, 2008).

Şirket içerisindeki ve çalışan üzerindeki profesyonel etkiler, pandeminin uzun süre devam etmesiyle şirket ve çalışan kimliği dışında bazı sorunları da ortaya koymuştur. Uzun süre evden çalışmaya devam eden kişiler, sosyal ortamın olmaması, sadece iş değil, aynı zamanda diğer aile üyeleri ve arkadaşlarıyla vakit geçirememeleri sebebiyle de çeşitli sorunlar yaşamıştır. Yukarıda bahsettiğimiz tükenmişlik, bunlardan biridir. Pandemi ve bununla birlikte gelen izolasyon bu duyguyu tetikleyen bir süreç olabilir. Bu konuda ILO, uzun süreli yalıtılmışlık nedeniyle tükenmişlik ve dışlanmış hissetme riski için karşılıklı destek sunmak üzere işveren, İK uzmanları, ilk amirler ve iş arkadaşlarının ilave çaba göstermesi gerektiğinden (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020) bahsetmektedir. Çalışanların yönetim davranışları ve liderliği bu konuda çok önemlidir. Süreci yönetmede ekip liderinin rolü büyüktür. Özellikle pandemide sanal takımlar için efektif liderlik yöntemleri konusunda; ekip lideri ile sürekli etkileşimde olunabilmesi, liderin görev ve süreçleri net bir şekilde belirlemesi, uygun platform için çalışanların eğitilmesi, kişilerin kendilerini rahat bir şekilde ifade etmelerinin sağlanması ve çeşitli şekillerde teşvik edilmesi gibi öneriler sunulmuş, ekip liderlerinin bu süreci efektif bir şekilde geçirmesi sağlanmaya çalışılmıştır (Agarwal vd., 2020). Liderlerin bunun gibi örnekleri dikkate alarak yeni geçilen bu sisteme çalışanları adapte edebilmesi, ekip ruhunu canlandıracak ve aynı zamanda çalışan bağlılığını, iş tatminini arttıracaktır.

Evden çalışılan zamanlarda, şirket saatleri gibi didaktik bir sistem olmaması sebebiyle, iş saatleri dışına yayılan çalışmalar söz konusu olabilir. Bu durumun, iş hayatı ile yaşam alanımızın birleşmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Yapılan bir araştırmada ankete katılan katılımcıların pandemi süresinde %41'i evden çalışırken genellikle öğle yemeği molalarında çalıştıklarını belirtmiştir. Ayrıca %38'i daha uzun saatler çalışma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir (McCulley, 2020). Bu durum kişiyi çalışma yaşamında tükenmişliğe sürükleyebilir. Günün her saati çalışma durumunda bulunan kişi, özel hayatı ve iş hayatı dengesini kuramaz hale gelebilir. Bu durum da zamanla kişiyi işinde verimsizleştirmekte ve kendi yaşamını etkileyecek ruhsal ya da ailevi sorunları beraberinde getirmektedir. Yapılan bir çalışma, iş dengesizliğinin yaşam kalitesi üzerindeki olumsuz etkisini doğrulamıştır ve zararlı etkinin artan iş-aile çatışması ve stres düzeylerinden kaynaklandığını göstermiştir (Greenhaus & Collins, 2003).

2.5. Değişen Şirket Uygulamaları ve Sessiz İstifaya Giriş

Pandemi, dünya için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Hali hazırda yapılan bazı insan kaynakları uygulamaları zorunlu hale gelmiş, bazıları ise geçerliliğini yitirmiştir. Uzaktan çalışma, pandeminin etkisiyle zorunlu bir uygulamaya dönüşerek zamanla kalıcı olmuştur. Şirketler artık tamamen uzaktan ya da hibrit çalışma sistemi ile çalışma düzenine devam etmektedir. Bu durum yukarıda bahsedildiği üzere, çalışanları olumlu ya da olumsuz birçok açıdan etkilemiştir. Kişilerin iş ve kişisel yaşamlarını sorgulamalarına ve iş yapış şekilleriyle ilgili yeni perspektifler edinmelerine sebep olmuştur. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek, onları daha verimsiz hale getirecek ve mutsuzluk hissine sebep olacak birçok etmen olduğu aşikardır. Firma tarafından baktığımız zaman ise, çalışanı yeterince iyi değerlendirebilecek sistemlerin adaptasyonu zor ve maliyetlidir. Bu durum, şirketlerin çalışanlarını değerlendirmeleri ve ona uygun sistemler üretebilmesini zorlaştırmaktadır. Yeterince iyi ölçümlenemediğini ya da üretemediğini düşünen çalışanlar şirketten zamanla uzaklaşmaktadır. Bu durumda çalışanın, bu süreçte maddi kaygılar içerisinde de olduğu için, işinden istifa etmeyi tercih etmesi zor bir seçenek haline gelir. Bu da çalışanı çeşitli alternatiflere yönlendirmektedir. Dışsal alternatifler, işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. (Ramlawati, 2021)

Maliyetini karşılayabilen şirketler bazı İK politikaları çerçevesinde kişisel gelişim ve eğitim desteklerine ek olarak çalışanlar için çeşitli fırsatlar sunabilmektedir. Örneğin çalışan, birkaç yıllık tecrübe sonrasında tamamen farklı, hiç tecrübesi olmadığı bir departmana geçiş yapabilmektedir. Bunun için şirketler çalışanlarına ilgili eğitimler sunarak yatırım yapar. Burada şirketin potansiyeli açığa çıkarma düşüncesi mevcuttur. Hem çalışanı motive etmek söz konusudur, hem de şirket çalışanın geçmiş departmanını yeni geçeceği departmanında farklı bir bakış açısı olarak kullanabilmektir. Böylece çalışan yeni departmanında hem daha verimli hem de daha üretken olabilir. Açıkta bulunan eski pozisyon ise, yeni işe alınacak çalışan tarafından daha verimli hale getirilebilir. Bu gibi fırsatlar çok az şirkette bulunmakla birlikte, bu fırsatların var olduğu şirketler içerisinde de gerçekleşme olasılığı oldukça azdır. Bu sebeple bu gibi rotasyon süreçlerinin çalışanların farklı alternatiflere yönelmesini tamamen engelleyebileceğini söylemek mümkün değildir. Yapılan bir çalışmada (Kaymaz, 2010), mavi yakalı veya ofis personelinin iş rotasyonlarının sınırlı veya etkisiz bir şekilde gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Alternatiflere baktığımız zaman, günümüzde zamanla etkisini arttıran “sessiz istifa” kavramı öne çıkmaktadır. Özellikle Z kuşağının da etkisiyle bu kavram sosyal medyada çok ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramı tanımlanmaya çalışılarak bu kavramın hem çalışan hem de işveren tarafından nasıl algılandığına yer verilecektir. Yeni ortaya çıkan bu kavramın literatürde yer almasına katkıda bulunulacaktır.

3. SESSİZ İSTİFA: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Sosyal medya, günümüzde en önemli iletişim kaynaklarından biri haline gelmiştir ve etkisi her gün artmaktadır. Bazı kanıtlar, sosyal medyanın kişisel ve yönetimsel karar verme üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Anıtsal kanıtlar, sosyal medyanın, tüketicilerin kararlarını etkileyerek görüşlerimizi değiştirdiğini ve yöneticilerin iş kararlarını etkilediğini öne sürmektedir (Power & Phillips-Wren, 2011). Teknoloji çağının içerisine doğan Z jenerasyonu ve birçok kuşak da dahil olmak üzere toplumun her kesimi sosyal medya uygulamalarında boş vakitlerini geçirmekten keyif almaktadır. Bunun yanında birçok kişi sorunlarını ve isteklerini sosyal medya aracılığıyla dile getirmektedir. Zaman zaman belirli uygulamalar popülerleşmekte ve herkes tarafından bilinir hale gelmektedir. TikTok uygulaması da günümüzde en popüler sosyal medya uygulamalarından birisidir. Sessiz İstifa kavramı pandemi sürecinde bu uygulama üzerinden sık sık dile getirilmiş ve etkileşimini arttırarak bilinir hale gelmiştir. Zamanla TikTok uygulaması dışında Instagram, Twitter vb. uygulamalara da yansıyarak sosyal medyada yankı uyandırmıştır. Yakın zamanda bu uygulamalarda paylaşım yapan ve iş hayatında ırksal dezavantaja sahip olduğunu düşünen Afro-Amerikalıların, pandemi sürecinde evden çalışan beyaz yakalıların ya da pandemiye rağmen ağır şartlarda çalıştığını düşünen işçilerin bu terimi sıkça telaffuz etmesiyle birlikte sessiz istifa popülerleşmiş ve toplum içerisinde yaygınlaşmıştır. Bugün sadece popüler bir kavram olmakla kalmayıp birçok çalışan tarafından uygulanmakta ve uzmanlarca tartışılmaktadır.

Sessiz İstifa, İngilizce'de yer alan "Quiet Quitting" ifadesinden gelmektedir. Bu ifadenin ortaya çıkışında Z jenerasyonu ve Covid-19 salgınının etkisi büyüktür. Özellikle TikTok'ta bu konuya dair paylaşımlar önemli sayıda izlenme almış ve literatüre yeni bir kavram kazandırmıştır (Ellis & Yang, 2022).

Bu kavramı asıl popüler hale getiren, New York'lu bir mühendis olan 24 yaşındaki Zaid Khan'ın temmuz ayında yayınladığı ve viral olan Tiktok videosudur. Khan, videosunda, sessiz istifa hakkında "Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz, ancak işin bizim hayatımız olması gerektiği zihinsel olarak koşuşturma kültürüne artık katılmıyorsunuz" olarak tanımlama yapmaktadır. Bir insan olarak değerimizin emeğimiz tarafından tanımlanamayacağını belirtmektedir (Thapa, 2022).

3.2. Sessiz İstifa Kavramı

Geleneksel çalışma sisteminde yükselmek için ekstra zaman harcamak, tatilde dahi e-posta kontrol etmek, iş dışındaki vakitlerde bile çok fazla iş düşünmek ve hep daha fazlasını yapmak normal olarak algılanmaktadır. Bundan dolayı bahsedilen bu davranışların kişiye terfi kazandıracağını düşünmek çalışanlar tarafından kabul görmektedir. Fakat bu tavır ve tutumlar birçok çalışan tarafından benimsendiğinden, belli bir zaman sonra terfi almak veya iş yerindeki popülerliği arttırabilmek için yeterli olmamaktadır. Yapılan işin aynı zamanda diğer çalışanlara gösterilmesi ve kişinin kendi çalışan markası yönetimini yapması gerekmektedir. Uzun yıllar boyunca insanlar ne kadar çok çalıştıklarını, birçok şeyden nasıl fedakârlık ettiğini gösterdiği için iş yerinde yeni olan bireyler başarı kazanabilmek ve güzel bir kariyer elde edebilmek için yapılması gerekenin bu olduğu algısındadır. Bu durum, kariyerinin başlangıcından itibaren çok fazla çalışan ve iş yaşam dengesini kuramayıp kişisel yaşamına az vakit ayıran çalışanların tükenmişlik duygusunu hissetmesine ve mutsuz olmalarına neden olabilir. Mayo Clinic Florida'da bütünleştirici sağlık ve esenlik direktörü ve meQuilibrium'da baş tıp yetkilisi olan Dr. Adam Perlman, bir kişinin vücudu ve beyninin dirençli ve uyum sağlama konusunda inanılmaz bir kapasitesi olduğunu, fakat sınırları olduğunu ve iyi çalışabilmesi için bakım yapılması gerektiğini belirtmektedir. Perlman, fazla çalışıldığı ve kişinin kendine bakma konusunda eksik olduğu durumlarda, vücuda veya beyne dinlenmesi ve iyileşmesi için ihtiyaç duyduğu şey verilmediği için nihayetinde hem fiziksel hem de zihinsel sıkıntıya yol açabileceğinden söz etmektedir (Pelc, 2022).

Son zamanlarda ise; iş dünyasına katılan yeni mezun Z jenerasyonu, pandemiyle birlikte bu dünyaya adım attığı için geleneksel iş yapış sistemleri ile değil, yeni nesil bir çalışma sistemiyle karşılaşmıştır. Birçok çalışan, mevcut normların onlar için geçerli olmadığını fark etmiştir. Gallup'dan gelen son verilerin de gösterdiği üzere çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu bağlılığın azalmasındaki nedenler de Z jenerasyonunun uygun görmediği aşırı stres, tükenmişlik, iş saatleri dışında çalışma gibi konuları içermektedir (Harter, 2022a).

Sessiz İstifa kavramı genel olarak işe gereğinden fazla vaktin ayrılmaması, iş dışındaki yaşama öncelik verilmesi, işte ekstra bir çaba harcanmadan minimumda yapılması gerekenin yapılması anlamına gelmektedir. Z jenerasyonu dışındaki kitle bu konuda

geçmişteki kurallara daha fazla bağlı kalsa da değişen dünyada iş endişelerinin kendilerini eskisi gibi yönetmesine izin vermeyi reddettiğini söyleyen X ve Y jenerasyonu üyeleri de bulunmaktadır (Ellis & Yang, 2022). Bu durum, aslında Z jenerasyonunun etkilerini göz ardı etmemekle birlikte, yeni dönemde bütün kuşakların bu algıda olabileceğini göstermektedir. The Wall Street Journal'a verdiği demeçte 41 yaşındaki Clayton Farris, son zamanlarda sosyal medyada dolaşan yeni terimi duyduğunda, iş kaygılarının onu eskisi gibi yönetmesine izin vermeyerek bunu zaten yaptığını fark ettiğini söylemiştir. Sessiz istifa kavramının ortaya çıkışı pandeminin etkileri ve Z kuşağının çalışma hayatına girmesiyle başlamıştır. Fakat, bu kavram Z kuşağı ile popülerleşmeden önce de çalışma hayatındaki kişilerin bu duygu durumunu yaşadığı belirtilebilir. Sosyal medyanın etkisini arttırması ve günden güne daha fazla kişiyi etki altına almasıyla birlikte bu konunun savunucuları daha fazla kişiye ulaşmaktadır.

"Sessiz İstifa" ifadesi, Business Insider'ın "kıyıdaki kültür" hakkında bir hikâye yayınlamasının ardından daha çok ilgi görmeye başlamıştır. Insider'ın haberi ile daha da popülerleşen bu kavram; kendinizi işte tüketmemek ve bekleneni- hatta belki de daha azını yapmak, işin genellikle yaşamlarımız üzerindeki aşırı etkisi ile mücadelemize bir cevap niteliği taşımaktadır (Ward, 2022). Sessiz İstifa, işinizi gerçekten bırakmak anlamına gelmemektedir. Bu sadece gerekli olanı yapmak ve ardından hayatınıza devam etmek anlamına gelerek daha fazla iş-yaşam dengesine sahip olmayı tanımlamaktadır. Edelman'ın 36.000 kişiyle yaptığı ankete göre, 18-26 yaşları arasındaki bireyler güvenlik, sağlık, finans, sosyal bağlantılar ve değişime ayak uydurma konusunda en endişeli olan kitleyi oluşturmaktadır (Masterson, 2022).

GQ dergisine demeç veren bir örgütsel davranış uzmanı, sessiz istifanın tükenmişlikle başa çıkmanın bir yolu olduğunu söylemektedir. Kariyer koçu olan Kelsey Watt ise, Sessiz İstifa'nın artık çalışanların kendilerini "makinenin başka bir dişlisi" olarak gören şirketlere karşı tepki olarak ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirtmektedir (Tong, 2022). Bireysel özgürlüklere ve kişisel gelişime ayrıca önem veren Z jenerasyonu için özgürlüklerini kısıtlayıcı ve gelişimini durağanlaştıran bir makinenin dişlisi olma fikri kabul edilebilir değildir. Toplumun ve toplum kurallarının değişmesiyle birlikte Z jenerasyonunun yarattığı etkiler çalışma biçimlerinde de görülmektedir.

Sessiz istifa durumunda bulunan kişiler birincil sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler, ancak vatandaşlık davranışları olarak bilinen etkinliklere katılma (işten geç çıkma, erken gelme veya zorunlu olmayan toplantılara katılma) konusunda daha az isteklidirler. İşverenler, karşılığında yeterince yatırım yapmadan işçilerden ek çaba talep etmektedir. Ekonomik gidişat kötüleştikçe ve pek çok insan için tamamen bırakmak daha az uygulanabilir hale geldikçe, bu sessiz alternatif giderek daha yaygın hale gelmektedir (Klotz & Bolino, 2022).

Yeni bir kavram olarak olgunlaşan sessiz istifa kavramı birçok kişi ya da kurum tarafından farklı yorumlanmaktadır. Bunun yanında bazıları için olumlu, bazıları için de olumsuz bir algıya sahip olduğu da belirtilebilir. Sessiz istifa teriminin tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bazıları için sınır koymak ve ek iş almamak anlamına gelirken; diğerleri için, sadece öteye gitmemek anlamına gelmektedir. Ancak çoğu, bunun işten ayrıldığınız anlamına gelmediği konusunda hemfikirdir (Tong, 2022). TikTok'ta bulunan bazı içerik üreticileri, bu kavramı pasif-agresif bir şekilde işi bırakmak olarak da tanımlamaktadır. Aslında kişilerin sessiz istifayı tanımlamalarından da anlayabileceğimiz üzere, bu kavramı uygulayan bir kişiyi başarılı ya da başarısız olarak tanımlamak pek mümkün değildir. Kişinin bu durum içerisinde bulunduğunu anlayabilmek kolay değildir ve saptana bilirliği herhangi bir ölçüt olmadığından dolayı zordur. Üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiğinden dolayı sessiz istifa halindeki bir kişi başarılı olarak görülebilir. Bunun aksine, şirket kültürüne bağlı olarak üzerinde sorumluluğu olmadığı konulara dair herhangi bir ek çaba göstermediğinden, inisiyatif almadığından dolayı başarısız ya da düşük performanslı olarak da görülebilir.

Araştırmalar, tükenmişliğin -özellikle 20'li yaşlardaki genç Z kuşağı profesyonelleri arasında- işyerinde büyük bir risk oluşturduğunu göstermektedir. Microsoft'un 30.000 işçiyle yaptığı bir anket, Z kuşağı çalışanlarının %54'ünün işini bırakmayı düşündüğünü göstermektedir. Dünya Ekonomik Forumu, 2021 Küresel Riskler Raporu'nda (WEF, 2021), "gençlerin hayal kırıklığını" 10 acil riskten sekizincisi olarak sıralamaktadır. Bulgular, pandeminin başlangıcından bu yana ruh sağlığının bozulmasını ve dünya çapında gençlerin %80'inin depresyon, endişe ve hayal kırıklığına karşı savunmasız kalmasını içermektedir.

The Wall Street Journal'ın sessiz istifayla ilgili bir makalesinde (Ellis & Yang, 2022), özellikle yirmili yaşlarındaki Z kuşağı çalışanları, pandemi sırasında "tüm altüst edici

etkileriyle" -özellikle uzaktan çalışmayla- çalışma dünyasına katılmıştır. 2022 Edelman raporuna (Edelman, 2022) göre bu nesil aynı zamanda "salgın, George Floyd'un öldürülmesi, ırksal eşitsizlikler, iklim krizi, ABD'nin silahlı şiddet salgını ve Rusya'nın Ukrayna'yı işgali" gibi olaylarla körüklenen ve artan aktivizmin ortasında olgunlaşmıştır. Bu bilgiler sessiz istifanın Z jenerasyonunda popülerleşmesinin sebepleri niteliğindedir. Yakın zamanda yapılan bir McKinsey anketine göre, daha fazla insan kendi işlerini kurmak veya geçici-yarı zamanlı roller gibi geleneksel olmayan işleri denemek için 9-5 tipi çalışmayı bırakmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışma, yurt dışında çalışmak veya yaşamak için sınırları ortadan kaldırdığından bazılarının mola vermek veya ailelerine bakmak için işi bıraktığını göstermektedir. McKinsey, 18-24 yaş arasındaki Z kuşağı çalışanlarının en çok esnekliğe ve anlamlı çalışmaya değer verdiğini tespit ederken, yaklaşık 25 ila 45 yaşları arasındaki Y kuşağı ve X kuşağının büyük ölçüde serbest meslek ve yeni iş türlerini deneyen kişiler olduğunu bulmuştur. McKinsey & Company gibi kuruluşlardan alınan işgücü verileri, küresel işgücünün %40'ının önümüzdeki üç ila altı ay içinde işini bırakmak istediğini göstermektedir. McKinsey, "Ortalama bir insan hayatı boyunca 90.000 saatini işte geçirir, bu nedenle iş tatmininin veya tatminsizliğinin hayatınızı önemli ölçüde etkilemesi şaşırtıcı değil" olarak görüşünü belirtmektedir (Masterson, 2022).

Sessiz İstifa konusundaki TikTok gönderisinde Khan, çalışmanın sizin hayatınız olmadığını vurgulamakta ve "bir insan olarak değerimizin emeğimiz tarafından belirlenmediği" sonucuna varmaktadır. Araştırma verilere de bize, genç kuşağın ileriki dönemler için şirketteki lider pozisyonlarda olma konusunda isteklerinin azaldığını, önceki dönemler gibi hayallerinin bir şirkette uzun yıllar çalışarak en üst seviyeye ilerlemek olmadığını göstermektedir. Şirketler için bu durumun potansiyel lider havuzunu azalttığını ve doğal olarak büyük bir risk oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Eylül-Kasım ayları arasında, #quietquitting etiketi TikTok'ta 366 milyondan fazla görüntülenmiştir. Bu kavramın köklerinin 2021'de ortaya çıkan başka bir harekete dayandığı da düşünülmektedir (Whiting, 2022). Sessiz İstifa kavramının, bir Çin sosyal medya etiketi (hashtag) olan "#TangPing"e dayandığı belirtilmektedir. Bu etiket İngilizce'de "lying flat" yani "düz yatmak" olarak tanımlanmaktadır. Çin'de görünüşte çok az ödülle çok çalışma kültüründen bitkin düşen gençler, "düz yatarak" bir yaşam tarzı değişikliğine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. "Tang ping" olarak

bilinen bu yeni trend, toplumun iş bulma ve uzun vardiyalarda çalışırken iyi performans gösterme baskısına bir panzehir olarak tanımlanmaktadır."Tang ping" in arkasındaki fikir; fazla çalışmamak, daha ulaşılabilir başarılarla yetinmek ve zamanın gevşemesine izin vermektir. Bu kavram sosyal medyada çok fazla yer edinmiş ve manevi bir hareket olarak tanımlanmıştır (Allen, 2021).

Sessiz istifa eden pek çok kişi, Gallup'un iş yerinde "bağlı olmayan" tanımına uymaktadır: Gereken minimum şeyi yapan ve psikolojik olarak işlerinden kopuk insanlar. Bu, ABD işgücünün yarısını tanımlamaktadır. Diğer herkes ya meşgul (%32) ya da aktif olarak ilgisizdir (%18). İkincisi "yüksek sesle vazgeçenler" dir. Aktif olarak bağlı olmayan çalışanlar, işyeri ihtiyaçlarının çoğunun karşılanmamasından dolayı memnuniyetsizliklerini yayma eğilimindedir. Milyonlarca görüş ve yorum üreten TikTok gönderilerinde en çok ses çıkaranlar onlar olmuştur. Bağlı hissetmeyen veya aktif olarak bağlı olmayan çoğu çalışan zaten başka bir iş aramaktadır. Bu, pandemi öncesi yıllara göre önemli bir değişikliktir. Pandemiden bu yana, genç çalışanların önemsendiğini hissetmesi ve gelişme fırsatlarına sahip olması (özellikle de yöneticilerinden) önemli ölçüde azalmıştır (Harter, 2022b).

İşverenlerin ise, bu konudaki görüşleri farklılaşmaktadır. Bazı işverenler çalışanlarından her şeyi vermelerini beklemenin normal olduğunu, ekonomi kötü giderse daha az bağlı çalışanları işten çıkarabileceklerini ve bu durumun çalışanları tembelliğe ittiğini belirtirken; bazı işverenler daha esnek çalışma sistemleri sunmaktadır. Bazı yöneticiler 9-5 çalışan istemediğini belirtirken, bazı yöneticiler de bu durumun etkisinin yönetim kötülüğünden kaynaklandığını savunmaktadır (Ellis & Yang, 2022). İşverenin veya yöneticilerin fikirlerinin bu kadar sık değiştiği günümüz iş hayatında iş değiştiren insan sayısının da fazla olduğu görülmektedir. Yeni iş yerinde çok farklı beklentiler ve realiteler ile karşılaşan çalışanların mutsuz hissetmesi, iş yapma isteğini kaybetmesi, maddi kaygılardan ötürü istifa edememesi ve yeni bir iş aramaya başlayarak bu arama sürecinde sessiz istifa gerçekleştirmesi mümkündür. Fakat bu durumun tam tersinin gerçekleşmesi de söz konusudur. Mutsuz, tutkusunu kaybetmiş, ayrımcılığa uğramış bir çalışan iş değişikliği yaptıktan sonra yeni işvereni tarafından çok iyi karşılandığı, tüm sosyal imkanların ve maddi olanakların sağlandığı bir ortamda sessiz istifa durumundan vazgeçip şirkete daha bağlı bir şekilde çalıştığı kurum için emek vermeye ve inisiyatif almaya başlayabilir. Dolayısıyla, sessiz istifayı bir ideoloji veya bir kere gerçekleştirdikten sonra geri dönülemeyecek bir durum hali

gibi kabul etmemek gerekir. Bu kavram bir insan için bir dönemi temsil edebilir veya uzun süreli olabilir.

Tüm bu tanımlamamalara bakıldığı zaman gerçekte, “sessiz istifa” terimi eski bir davranış için yeni bir isimdir. HBR Araştırmacıları on yıllardır 360 derecelik liderlik değerlendirmeleri yürütmekte ve insanlardan düzenli olarak "çalışma ortamlarının insanların ekstra yol kat etmek istedikleri bir yer olup olmadığını" değerlendirmelerini istemektedir. (Zenger & Folkman, 2022)

HBR verileri, sessizce işten ayrılmanın genellikle bir çalışanın daha çok ve daha yaratıcı bir şekilde çalışmaya istekli olmasıyla ilgili olmadığını, bundan ziyade bir yöneticinin çalışanlarıyla, işten ayrılana kadar geçen dakikaları saymadığı bir ilişki kurma becerisiyle ilgili olduğunu göstermektedir. 13.048 doğrudan raporlayan çalışanlar tarafından derecelendirilen 2.801 yönetici hakkında 2020'den bu yana toplanan verilere baktıklarında ortalama olarak, her yönetici beş doğrudan rapor eden kişi tarafından derecelendirilmiş ve iki veri noktası ile karşılaştırılmıştır:

1. Çalışanların, yöneticilerinin "başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgili endişelerle sonuç almayı dengeleme" becerisine ilişkin derecelendirmeleri,

2. Çalışanın, “çalışma ortamının insanların ekstra yol kat etmek istediği bir yer” olma derecesine ilişkin derecelendirmeleri.

Ekstra çaba göstermek isteyenler için ise verdikleri araştırma terimi “isteğe bağlı çaba”dır. Kuruluşlar üzerindeki etkisinin derin olabileceği belirtilmiştir. Eğer 10 doğrudan raporlayan çalışanınız varsa ve her biri %10 ek çaba gösteriyorsa, bu ek çabanın net sonuçları artan üretkenliktir. En az etkili yöneticilerin, en etkili liderlere kıyasla “sessiz istifa” kategorisine giren insan sayısının üç ila dört kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin doğrudan çalışanlarının %14'ü sessizce istifa halindedir ve sadece %20'si ekstra çaba göstermeye isteklidir. Sonuçları ilişkilerle dengeleme konusunda en yüksek puan alanlar ise, doğrudan raporlayan çalışanlarının %62'sinin ekstra çaba göstermeye istekli olduğunu görürken, yalnızca %3'ü sessiz istifa halinde görülmüştür. Bu çalışmada görülen en önemli faktör güvendir. Etkili liderlerin, sonuçları ekip üyelerine duydukları ilgiyle dengelemesine yardımcı olan en iyi davranışı bulmak için 113.000'den fazla liderin verileri analiz edildiğinde, yardımcı olan bir numaralı davranış güven olmuştur. Çalışanlar liderlerine güvendiklerinde,

yöneticinin de onları önemsediğini ve onların iyiliğiyle ilgilendiğini varsaymışlardır (Zenger & Folkman, 2022).

Bu durumun çalışanlar için üretkenlikle sonuçlanması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, şirketler için lider yetiştirme kavramına odaklanılması ve bu konuda yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir. Verimliliği artırmak için çalışanlara liderlik yapmak, günümüzün iş dünyasında temel gereklilikler arasına girmiştir. Liderler şu uygulamalarla verimliliğin artırılmasına katkıda bulunur: (Karaman, 2004)

- Lider, yol gösterir ve yönlendirir.
- Lider, motive eder.
- Lider, performansı yönetir.
- Lider, organizasyon kültürü yaratır ve geliştirir.
- Lider, değişen çevrede değişir ve değiştirir.
- Lider ekip çalışmalarına önem verir.
- Lider, çalışanların iş ve kişisel yaşamlarını dengede tutar.

Sessiz istifanın kötü yönetimin bir belirtisi olduğu açıktır. Bununla birlikte yöneticilere bazı tavsiyeler de verilmektedir. İlk olarak, yönetici katılımını ele almanın faydalı olduğu görülmektedir. Gallup'ın verilerine göre üç yöneticiden sadece biri iş başında gözükmektedir. Üst düzey liderlerin, yeni hibrit ortamda çalışanları kazanabilmek için yöneticileri yeniden eğitmesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının ayrılmasını ve tükenmişliği azaltmasına yardımcı olmak için nasıl konuşulacağını öğrenmelidir. Sadece yöneticiler çalışanları birey olarak -onların yaşam durumlarını, güçlü yanlarını ve hedeflerini- tanıyacak konumdadır. Gallup, başarılı yöneticiler için geliştirilmesi gereken en iyi gereksinim ve alışkanlığın, her ekip üyesiyle haftada bir kez 15-30 dakika arasında anlamlı bir konuşma yapmak olduğunu söylemektedir. Yöneticilerin bireysel performans, ekip iş birliği ve müşteri değeri için hesap verebilirlik oluşturması gerekmektedir ve çalışanlar çalışmalarının kuruluşun daha büyük amacına nasıl katkıda bulunduğunu görmelidir. İnsanların nerede çalıştığına (yerinde, uzaktan veya karma bir program) ilişkin kararlar bu faktörleri akılda tutmalıdır. Daha da önemlisi, her kuruluş, insanların dahil olduğu ve kendilerini ait hissettikleri bir kültüre ihtiyaç duymaktadır. Gallup'un bulguları, 2022 Haziran'ında ankete katılan 18 yaş ve üstü, tam ve yarı zamanlı ABD'li 15.091 çalışandan oluşan rastgele bir örneğe dayanmaktadır (Harter, 2022b). Tüm bunlar genç kuşak için şirket kültürü ve ekip

kültürünün önemli etkenler olduğunu belirtmektedir. Şirketler buna uygun uygulamalar gerçekleştirmezse, ileriki dönemlerde daha büyük risklerin ortaya çıkması muhtemeldir.

Tüm bunların yanında Sessiz İstifa'nın "beyaz" çalışanlardan çok daha önce Afro-Amerikan çalışanlarda ortaya çıktığı, hatta jenerasyonlarca öteye dayandığı belirtilmektedir. Dolayısıyla bu kavram, özellikle marjinal geçmişe sahip işçiler için yeni bir olgu değildir. Aslında, çeşitlilik savunucuları, sessiz istifa fikrinin kısmen beyaz işçilerin bu konuda konuşmalarıyla birlikte ivme kazandığını söylemektedir. Birçok çalışan için sessiz istifa halinde olmak bir lükstür ve işinizi riske atmamak için dikkatli bir şekilde yapılması gerekir. Fakat tarihsel olarak, yeterince temsil edilmeyen geçmişe sahip işçiler, beyaz meslektaşlarından daha fazlasını yapmaları gerektiğini hissetmiştir ve bu durum sessiz istifa durumunun sınırlarında gezinmek ve işlerini yapmamak olarak kabul edilebilecek şeyleri onlar için daha zor kılmıştır. "Finansal Olarak Sorumsuz" kitabının yazarı Rahkim Sabree, bir LinkedIn gönderisinde, beyaz olmayan çalışanların, yalnızca kendilerinden bekleneni yaptıklarında veya rollerinde daha iyi performans gösterseler bile, genellikle bağlantısız, vasıfsız veya düşük potansiyele sahip olarak etiketlenme riskini aldıklarını yazmıştır. Birçok sessiz bırakan birey eğlenmek ve kendine bir amaç edinmeyi iş yaşamı dışında bulmaktadır. Afro-Amerikan bireylerde bu birçok jenerasyonda zaten hissedilen bir durum haline gelmiş ve Sessiz İstifa çok erken oluşmuştur. Sadece kurumsal şirketlerde değil, okullarda dahi bu baskının oluştuğu söylenebilir. Business Insider'a röportaj veren Besia, okulda öğle aralarında dahi çalışmasının beklendiği ve aldığı ücretten sınıf giderlerinin karşılandığından bahsetmektedir (Ward, 2022).

Ayrıca Forbes'ta yazdığı makalesinde Shaun Harper, en çok sessiz istifa yapanların siyahi kişiler olduğunu belirtmektedir. Sessiz İstifa halinde olan çalışanların ulusal bir kaydı olmadığı için, kim olduklarına dair demografik bir envanter çıkarmak imkansızdır. Sessiz istifa halindeki bu kişilerin yaşları, ırkları, cinsiyetleri, kariyer aşamaları ve endüstrileri hakkında güvenilir veriler sunan, yeterince temsili büyük bir ulusal örneklem henüz bulunmamaktadır. Çoğunlukla kariyerinin başındaki beyaz işçiler ya da farklı bir kimse olup olmadığı kesin olarak bilinmemektedir. Yaklaşık yirmi yıldır işletmelerde, ajanslarda ve farklı sektörlerdeki kurumlarda işyeri iklimi çalışmaları yürüten Harper, yinelenen en az üç bulgunun, bu görüşüne katkı sağladığını belirtmektedir. Bu bulgular: siyahi profesyonellerin yıllardır işyerlerinde

çifte standart olduğunu söylemeleri, siyahi bir kişinin daha az başarılı beyaz bir meslektaşın yarısı kadar ilerlemek için iki kat daha fazla çalışması gerektiğine dair genellikle bir his ve bazen ölçülebilir kanıt olması; potansiyellerinin, yeteneklerinin ve katkılarının beyaz meslektaşları ve yöneticileri tarafından genellikle görünmez kılındığını söylemeleri ancak öte yandan, iş yerinde aynı anda daha fazla incelenir ve gözetlenir durumda olmaları; siyahi işçilere yüklenen temsil yükü, işte iyi performans göstermek için muazzam bir sorumluluk duygusu hissetmesi çünkü bunu yapmamanın siyahilerin gelecek yıllarda şirkette işe alınmamasına neden olacağından korku duymasıdır (Harper, 2022).

3.3. Sessiz İstifa Halinin Şirketler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Genel olarak değerlendirdiğimiz zaman sessiz istifa kavramının yeni dönemde şirketleri esnek çalışma sistemine daha çok itebileceği öngörülmektedir. Bazı şirket yöneticileri bu durumu olumsuz değerlendirse de bu kavramdan öğrenilecek şeylerle şirketlerin çalışan bağlılığını arttırması olasıdır. Gidecek alternatif işleri olmadığını ve istihdamda kalması gerektiğini hisseden bireyler için, sessiz istifa bir sonraki uygun seçenek haline gelmiştir. Çalışanlar yaptıkları işle ve katkılarıyla gurur duymak istemekte ve ayrıca iş yerindeki etkilerini görmek ve bu konuda iyi hissetmek istemektedir. CNBC'ye göre sessiz istifa buna izin vermemektedir. Bunun yanında çalışanların ofiste saatlerini en üst düzeye çıkarmaya odaklanmaları (maksimum verim) durumunda sessiz istifanın olumlu bir eğilim olabileceği de belirtilmektedir. Tek sorun olarak eğilimin şu anda bu zihniyeti yansıtmadığı belirtilmiştir. Motivasyon eksikliği, becerilerin az gelişmiş olması, esneklik eksikliği ve ekip ortamında çalışamama gibi sessiz istifanın da benimsenebilecek kötü nitelikleri bulunmaktadır. Şirket açısından bakıldığında, bazı çalışanlar diğerlerinin kendi ağırlığını taşımadığını hissedeceğinden, sessiz istifanın çalışanlar arasında çatışmalara neden olabileceği de belirtilmiştir. Buna karşılık, çalışanın alışılmışın dışında daha fazla düşünebileceği, daha tazelenmiş hissedebileceği ve çalıştığı saatlerde daha verimli hale gelebileceği de belirtilmiştir (Tong, 2022).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan "sessiz istifa" kavramının Türkiye'de nasıl algılandığına dair bir veri sunmayı amaçlamaktadır. Türkiye'de bulunan beyaz yaka çalışanlar ve işverenler tarafından nasıl görüldüğü ile ilgili değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu anlamda, sessiz istifanın kavramsal anlamını ve iş yerlerindeki yaygınlığını anlamak, sessiz istifanın nedenlerini ve etkilerini belirlemek, sessiz istifanın organizasyonlar üzerindeki potansiyel etkilerini inceleyerek sessiz istifayı önlemek ve yönetmek için şirketlere bir yol haritası sunma noktasında destek sağlamak amaçlanmaktadır.

Yapılan araştırma, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı açısından önemli bir konu olan sessiz istifanın anlaşılmasına ve işyerlerinde bu sorunun ele alınmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, sessiz istifanın maliyetleri ve çalışanların uzun vadeli bağlılığının teşvik edilmesi gibi ekonomik ve stratejik faktörler de göz önüne alınarak, organizasyonlara yönelik çeşitli öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramının nasıl tanımlandığı, hangi kavramlarla ilişkili olabileceği, nelerin sonucunda doğabileceği, çalışanlarda nasıl bir durum yarattığı ve şirketlere ne gibi etkileri olabileceği incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, yeni bir kavram olan sessiz istifanın Türkiye'de ve çalışma hayatında anlaşılması için önem arz etmektedir. Çalışanların sessiz istifa eğilimi göstermesi, iş yerlerindeki motivasyon düşüşü, bağlılık kaybı ve performans azalması gibi sonuçları beraberinde getirebilir. Bu durum, iş verimliliği, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini gibi önemli faktörleri olumsuz etkileyebilir. Araştırma, sessiz istifanın nedenlerini ve etkilerini belirleyerek, işverenlerin bu sorunu anlamalarına ve önlem almalarına yardımcı olabilir. Buna bağlı olarak araştırma, iş yerlerinde sessiz istifayı yönetme konusunda stratejik kararlar alınmasına ve çalışanların uzun vadeli bağlılığını desteklemek için gerekli adımların atılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca işletmelerin daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmalarına ve çalışanların memnuniyetini

artırmalarına yardımcı olarak, uzun vadede başarıyı artırma konusunda şirketlere fayda sağlayacaktır.

Çalışmanın literatürde bu kavramla ilgili daha çok akademik kaynak bulunması yönünde katkı sağlaması, diğer araştırmacıları teşvik etmesi ve gelecek çalışmalar için bir temel oluşturması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda işverenlerin ve çalışanların görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının İK çalışanlarına ve yöneticilere yol göstermesi hedeflenmektedir. Sessiz istifa kavramı, ulusal ya da uluslararası literatürde yerini tam kazanmamış, yeterli veri sunulamamış, akademik anlamda eksik olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavramdır. Yapılan çalışma da bu sebeple önem taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bir fenomeni tarif eden anlamlı desenleri keşfetmek için metinleri, görüşmeleri ve gözlemleri analiz etme ve yorumlama sürecini içeren bir araştırma türüdür. (Auerbach, 2007) Nitel araştırmalarda evrensel genellemelerden ziyade araştırma sonuçlarının sınırlandırılması ve farklı durumlara uyarlanabilen, tekrarlanabilen genellemelere ulaşılması hedeflenmektedir. Nitel araştırmalarda sosyal alanda cereyan eden olay ve olgular inceleme konusudur (Baltacı, 2019).

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat formu tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda görüşmeci sorularını ön hazırlık la mümkün olduğunca anlaşılır kılmaya çalışır; görüşme boyunca da soruların anlaşılmadığı veya beklenmedik sorunların ortaya çıktığı durumlarda sorularını tekrar düzenleyip düzelterek katılımcıya yöneltir (Polat, 2022).

4.4. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, Türkiye'de sessiz istifa kavramının nasıl algılandığı incelenmiş ve veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden "mülakat" yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan mülakatlar, yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve işverenler ve çalışanlar için ayrı soru formları hazırlanmıştır. Her iki grup için de sorular, öncelikle kişi ve şirketle ilgili demografik sorularla başlamaktadır. Ardından, işverenler için 15, çalışanlar için ise 16 açık uçlu soru

kullanılmıştır. Sessiz istifa, yeni anlamlandırılan ve yayılan bir kavram olduğundan, bu kavramla ilişkilendirilebilecek kavramlar ve örnekler üzerinden sorular hazırlanmış ve danışmanın desteğiyle son haline getirilmiştir. Sorular için Yıldız teknik Üniversitesi Akademik Etik Kurulu'nun onayı alınmış ve katılımcılardan bilgilendirilmiş olur formu ve aydınlatılmış onam formu alınarak hem mülakat öncesi hem de mülakat sırasında araştırma hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Mülakat soruları oluşturulurken literatürde bulunan birçok çalışmadan yararlanılmıştır. "Örgütsel bağlılık", "çalışan bağlılığı", "iş yaşam dengesi", "uzaktan çalışma" ve "iş tatmini" konularında yapılan çalışmalar incelenerek mülakat soruları hazırlanmış, çalışmanın amacına uygun olarak danışman yardımıyla mülakat soruları belirlenmiş ve son haline getirilmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer (1990)'in çalışmasından, iş-yaşam dengesi konusunda Greenhaus, Collins ve Shaw (2003)'ın çalışmasından, uzaktan çalışma konusunda Prasad, Mangipudi, Vaidya ve Muralidhar (2020)'ın çalışmasından, iş tatmini konusunda Specter (1994)'ın iş tatmini konusunda hazırladığı anket çalışmasından yola çıkılmıştır. "Sessiz istifa" konusunda ise Thapa (2020) ve Harter (2020)'ın yazıları incelenerek ilgili kavramlarla değerlendirilip araştırmanın amacına ve konusuna uygun olacak şekilde harmanlanarak mülakat soruları şekillendirilmiştir.

4.5. Örneklem

Araştırmada örneklem olarak kartopu örneklem kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmanın ilgilendiği özelliklere sahip olan kişiler arasında yapılan yönlendirmeler yoluyla bir çalışma örneklemini oluşturmayı amaçlar (Biernacki & Waldorf, 1981). Araştırma kapsamında, İstanbul'da bulunan genel merkezlerde görev yapan beyaz yaka çalışanlar ve işverenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere farklı pozisyonlarda çalışanlar ve işverenler dahil edilmiştir. Çalışanlar, ekip yönetme kriterine uyan bireyler arasından seçilirken, işverenler ise ekip yöneticisi konumunda olan kişiler arasından seçilmiştir.

Tablo 1'de mülakat yapılan tüm katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına dair bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1: Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Pozisyonları

Kodlama	**Unvan / Pozisyon**
İşveren 1	İnsan Kaynakları İş Ortağı Bölüm Başkanı
İşveren 2	Dış Ticaret, Satın Alma ve Operasyon Direktörü
İşveren 3	İkinci El Toptan Satış Müdürü
İşveren 4	E-Ticaret Planlama Yöneticisi
İşveren 5	Süreç Mükemmelliği Lideri
İşveren 6	Pazarlama Direktörü
İşveren 7	Takım Lideri
İşveren 8	Ürün Müdürü
İşveren 9	İnsan Kaynakları Direktörü
İşveren 10	E-Ticaret Planlama ve Analitik Grup Müdürü
Çalışan 1	Pazarlama Ürün Uzmanı
Çalışan 2	İşe Alım Danışmanı
Çalışan 3	E-Ticaret Planlama Uzman Yardımcısı
Çalışan 4	Ürün Yönetim Uzmanı
Çalışan 5	İnsan Kaynakları İş Ortağı
Çalışan 6	Teknik Ürün Yöneticisi
Çalışan 7	Yetenek Yönetimi Yönetmeni
Çalışan 8	Kalite Mühendisi
Çalışan 9	E-Ticaret Planlama Uzmanı
Çalışan 10	Kıdemli Uzman

4.6. Araştırmanın Uygulanması

Bu çalışmada 10 işveren ve 10 çalışan olmak üzere toplamda 20 farklı beyaz yaka çalışan ile mülakat yapılmıştır. Aynı şirkette yer alan departman farketmeksizin 1 çalışan ve 1 işveren ile mülakat yapılarak toplamda 10 farklı şirketten 20 kişiyle görüşülmüştür. Zoom adlı çevrimiçi görüşme platformu üzerinden yapılan mülakatlarda görüşme kaydı sistem üzerinden alınmış ve ardından deşifre edilmiştir. Teknik aksaklık yaşanmaması adına görüşme yapılacak kişinin tercih etmesiyle 4

görüşme telefon görüşmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu görüşmelerde ses kaydı alınmış ve ardından görüşme detayları deşifre edilmiştir. Tüm mülakatlar katılımcıların izniyle kayda alınmıştır.

Mülakatlar için katılımcılara öncelikle e-posta yoluyla bilgilendirme yapılmış ve ardından onam formları alınarak mülakat tarihleri belirlenmiştir. Mülakat tarihi ve saatinin belirlenmesinin ardından katılımcının tercihine göre online mülakat gerçekleştirilmiş, uygunluk durumuna göre online görüşmeyi sağlayamayacak 4 katılımcı ile telefon görüşmesi yapılmıştır. Tablo 2'te mülakatların gerçekleştirildiği tarih, mülakat süresi ve gerçekleşme yeri ile ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2: Mülakat Bilgileri

Görüşülen Kişiler	Cinsiyet	Mülakat Tarihi	Mülakat Saati	Mülakat Süresi (dk)	Mülakat Yeri
İşveren 1	Kadın	17.04.2023	11.45	20	Telefon
İşveren 2	Erkek	18.04.2023	9.30	24	Telefon
İşveren 3	Erkek	02.03.2023	10.00	31	Çevrimiçi
İşveren 4	Erkek	27.02.2023	16.30	21	Çevrimiçi
İşveren 5	Erkek	03.02.2023	15.00	16	Çevrimiçi
İşveren 6	Erkek	20.02.2023	15.00	16	Telefon
İşveren 7	Kadın	09.02.2023	18.00	33	Çevrimiçi
İşveren 8	Erkek	03.02.2023	11.30	22	Çevrimiçi
İşveren 9	Erkek	20.01.2023	13.30	27	Çevrimiçi
İşveren 10	Kadın	26.01.2023	18.30	20	Telefon
Çalışan 1	Erkek	01.02.2023	18.00	18	Çevrimiçi
Çalışan 2	Kadın	10.02.2023	12.30	19	Çevrimiçi
Çalışan 3	Kadın	02.03.2023	19.00	17	Çevrimiçi
Çalışan 4	Kadın	27.02.2023	22.00	18	Çevrimiçi
Çalışan 5	Kadın	10.03.2023	12.00	15	Çevrimiçi
Çalışan 6	Erkek	03.02.2023	16.00	18	Çevrimiçi
Çalışan 7	Kadın	26.02.2023	19.00	25	Çevrimiçi
Çalışan 8	Erkek	27.01.2023	18.00	13	Çevrimiçi
Çalışan 9	Erkek	30.01.2023	18.30	15	Çevrimiçi
Çalışan 10	Erkek	10.04.2023	15.00	23	Çevrimiçi

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu çalışma, Türkiye'de yalnızca İstanbul ilindeki ulusal ya da uluslararası faaliyetleri bulunan şirketlerin genel merkezlerinde istihdam edilen beyaz yaka çalışanlarla sınırlıdır.

Araştırma, "sessiz istifa" konusuyla ilişkili kavramlarla birlikte oluşturulan mülakat sorularını ve bu sorulara verilen cevapları içermektedir. Araştırma, katılımcıların mülakata ayırdığı süreyle sınırlıdır.

Araştırmada etik kurallara uyulmuş ve gizlilik prensibine özen gösterilmiştir. Katılımcılar ve kurumlarla yapılan görüşmelerde, kişisel bilgilerin ve kurum isimlerinin gizli tutulacağı konusunda hem mülakat öncesi hem de mülakat sırasında bilgi verilmiştir.

4.8. Veri Analizi

Araştırmanın yeni bir kavram olarak ortaya çıkan "sessiz istifa" kavramıyla ilgili beyaz yaka çalışanların görüş ve deneyimlerine odaklanması nedeniyle mülakat tekniği ile veri toplanması uygun görülmüş olup yarı-yapılandırılmış mülakat formu tercih edilmiştir. Veri analizine geçilmeden önce, mülakatlara ait ses kayıtları ve araştırmacı tarafından alınan notlar titizlikle incelenmiş ve ayrıntılı bir şekilde yazıya dökülmüştür.

Araştırmada, özel sektör çalışanlarına ait bilgilerin gizli tutulması amacıyla katılımcılar için kodlar kullanılmıştır. Bu yöntemle, katılımcıların kimlik bilgileri korunmuş ve gizlilikleri sağlanmıştır. Katılımcıların isimlerinin yerine, katılımcı numaraları (örneğin çalışan 1-10, işveren 1-10) kullanılmıştır.

Araştırma süreci boyunca gerçekleştirilen mülakatlarda ortalama 21 dk, toplamda ise 411 dakika ses kaydı alındığı belirlenmiştir. Ses kayıtları dikkatlice incelenerek, mülakatlar esnasında elde edilen veriler titizlikle okunmuş ve bütün veri içerisinde bulunan temalar ile bu temaların altında yer alan kodlar, yani anlamsal ifadeler, tablolaştırılmıştır.

Tablo 3'te çalışan ve işverenlerin görüşme sürelerine dair ortalama dakika bilgisi yer almaktadır.

Tablo 3: Mülakat Süreleri

Görüşme Süresi	
Çalışan	18 dk
İşveren	23 dk
Genel	21 dk

Araştırmada nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel içerik analizi yöntemi, belirli bir konuda ya da alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesi anlamına gelir. Böylece o konu ya da alandaki genel eğilimler belirlenmektedir. Bu yöntemde elde edilen sonuçların, hedeflenen konulara yönelik olarak gelecekte planlanan çalışmalara yön göstermesi beklenmektedir (Ültay, Akyurt, & Ültay, 2021). Yapılan bu çalışmada, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler ve görüşme sırasındaki gözlem sonucunda elde edilen veriler özenle düzenlenmiş ve alıntılarla desteklenmiştir. Araştırmanın bulguları, daha önceki araştırmalar veya bilimsel literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar üzerine yoğunlaşılarak tartışılmıştır.

Bilimsel araştırma desenlerinden nitel teknikler başlığı altında yer alan gömülü teori, araştırmadan ortaya çıkarılan ve veri kaynağının kişiler olduğu nitel araştırma desenidir. Gömülü teoride amaç, anlaşılması güç bir olgunun ortaya çıkmasını etkileyen nedenleri ortaya koymak veya az bilinen bir olguda üzerine yeni bilgileri eklemektir (Bulduklu, 2019). Bu teori, uygulama ortamlarında test edilebilecek teorik temelli müdahaleler geliştirmek için de kullanılabilir (Oktay, 2012). Araştırmanın odaklandığı konu "sessiz istifa" kavramı olduğundan, bu kavramın literatüre yeni girmiş bir kavram olması nedeniyle gömülü teorinin uygun bir çerçeve olduğuna karar verilmiştir. Gömülü teori, yukarıda da belirtildiği gibi yeni veya gelişmekte olan bir konuyu anlamak için kullanılan teorik yaklaşımdır. Bu çalışmada, "sessiz istifa" kavramının anlamını ve özelliklerini anlamak için bu teori kullanılmış ve bu kavramla ilişkilendirilebilecek diğer kavramlar ve örnekler üzerinden mülakat soruları oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, araştırmanın amacına ve konunun doğasına uygun bir şekilde teorik bir çerçeve sağlamıştır.

Analizlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve kodların sistematik bir şekilde belirlenebilmesi amacıyla MAXQDA bilgisayar programından faydalanılmıştır. Bu

program, mülakat verilerinin analizini kolaylaştırmak ve frekans ile kodların belirlenmesini sağlamak için kullanılmış olup mülakatlar sırasında elde edilen veriler, daha sonrasında deşifre edilmiş ve ardından MAXQDA programına aktarılarak incelenmiştir.

Analiz sürecinde, veriler arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilmesi ve bu ilişkilerin ortak temalar altında toplanması hedeflenmiştir. Bu şekilde, verilerin daha derinlemesine incelenmesi ve analiz edilmesi sağlanmıştır. Analizler sırasında dikkatlice belirlenen temalar, araştırmanın bulgularını anlamak ve yorumlamak için önemli bir çerçeve sunmuştur.

5. BULGULAR

Bu araştırma, özel sektör çalışanlarından oluşan 20 farklı katılımcı, 10 işveren ve 10 çalışan şeklinde gruplandırılarak gerçekleştirilen görüşmeler üzerine odaklanmaktadır. Veri kaynaklarının çeşitliliğine önem verilmiş ve farklı sektörlerden, yaş ve cinsiyet açısından çeşitlilik gösteren katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara, elde edilen verilerin yalnızca bu araştırma kapsamında kullanılacağı, kayıt altına alınacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı, isim veya şirket isimlerinin gizli tutulacağı konusunda bilgilendirme yapılmış ve araştırmanın ayrıntıları hakkında bilgi verilmiştir.

Veri analizi yöntemleri olarak betimsel ve gömülü teori yaklaşımları kullanılmıştır. Bu yöntemlerin kullanılmasıyla araştırmanın geçerliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Ayrıca, araştırma sürecinde tez danışmanının görüşleri dikkate alınmıştır.

Bu bölümde, çalışmanın bulgularına ilişkin verilere yer verilmektedir.

5.1. Demografik Bulgular

Bu araştırma Türkiye'de, genel merkezi İstanbul'da bulunan, ulusal ya da uluslararası faaliyetleri bulunan şirketlerin yine genel merkezinde bulunan beyaz yaka çalışanlar ile yapılmıştır. Finans, Endüstri, Perakende, İş Makinası, Otomotiv, Telekomünikasyon ve İnsan Kaynakları sektörlerinden olmak üzere 8 farklı sektörden toplamda 10 firmada bulunan çalışanlar ve işverenler ile görüşme sağlanmıştır. Her firmadan 1 çalışan ve 1 işveren olmak üzere, 12 erkek ve 8 kadın olarak toplamda 20 katılımcı ile mülakat yapılmıştır. Görüşmeler pandeminin etkilerinin devam etmesi sebebiyle çevrimiçi görüşmelerle yapılmıştır. Teknik aksaklık yaşanmaması adına görüşme yapılacak kişinin tercih etmesiyle 4 görüşme telefon görüşmesi şeklinde gerçekleşmiştir.

5.1.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Çalışmada 12 kadın 8 erkek olmak üzere toplamda 20 katılımcı ile görüşme sağlanmıştır. Bu katılımcıların genel yaş ortalaması 35,5'tir. İşveren grubuna baktığımızda yaş ortalaması 39,8 iken, çalışan grubundaki yaş ortalaması 31,4'tür.

İş deneyimine bakıldığında genel ortalamanın 12 yıl olduğu görülmektedir. Bu ortalama işveren grubunda 15,6 iken, çalışan grubunda 8,4 yıldır.

Tablo 4'te katılımcılara ait demografik bilgilerin detayına yer verilmiştir.

Tablo 4 : Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Sektör	Unvan	Cinsiyet	Medeni Hal	Yaş	İş Deneyimi (Yıl)
İşveren 1	Telekomünikasyon	İnsan Kaynakları İş Ortağı Bölüm Başkanı	Kadın	Bekar	46	20
İşveren 2	Finans	Dış Ticaret, Satın Alma ve Operasyon Direktörü	Erkek	Evli	45	22
İşveren 3	Otomotiv	İkinci El Toptan Satış Müdürü	Erkek	Evli	39	20
İşveren 4	Perakende	E-Ticaret Planlama Yöneticisi	Erkek	Evli	34	8,5
İşveren 5	İş Makinası	Süreç Mükemmelliği Lideri	Erkek	Evli	39	9,5
İşveren 6	Finans	Pazarlama Direktörü	Erkek	Bekar	40	19
İşveren 7	İnsan Kaynakları	Takım Lideri	Kadın	Evli	40	16
İşveren 8	Otomotiv	Ürün Müdürü	Erkek	Evli	33	8
İşveren 9	Endüstriyel	İnsan Kaynakları Direktörü	Erkek	Bekar	46	20
İşveren 10	Perakende	E-Ticaret Planlama ve Analitik Grup Müdürü	Kadın	Bekar	36	13
Çalışan 1	Otomotiv	Pazarlama Ürün Uzmanı	Erkek	Bekar	26	1
Çalışan 2	İnsan Kaynakları	İşe Alım Danışmanı	Kadın	Bekar	31	6
Çalışan 3	Perakende	E-Ticaret Planlama Uzman Yardımcı	Kadın	Bekar	24	15

Çalışan 4	Otomotiv	Ürün Yönetim Uzmanı	Kadın	Bekar	26	1,5
Çalışan 5	Endüstriyel	İnsan Kaynakları İş Ortağı	Kadın	Evli	42	18
Çalışan 6	Telekomüni kasyon	Teknik Ürün Yöneticisi	Erkek	Evli	39	12
Çalışan 7	Bankacılık	Yetenek Yönetimi Yönetmeni	Kadın	Bekar	28	4
Çalışan 8	İş Makinası	Kalite Mühendisi	Erkek	Bekar	27	1,5
Çalışan 9	Perakende	E Ticaret Planlama Uzmanı	Erkek	Bekar	28	3
Çalışan 10	Finans	Kıdemli Uzman	Erkek	Bekar	43	22

Katılımcıların eğitim durumunu incelediğimiz zaman; 9 katılımcı lisans mezunu, 11 katılımcı yüksek lisans mezunudur. Çalışan grubunda lisans mezunu çoğunlukta iken, işveren grubunda yüksek lisans mezunu çoğunluktadır.

Katılımcıların eğitim detayına ait bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Bilgisi

Eğitim	
Lisans	**9**
Çalışan	7
İşveren	2
Yüksek Lisans	**11**
Çalışan	3
İşveren	8
Toplam	**20**

5.2. Araştırma Konusuna İlişkin Bulgular

5.2.1. Uzaktan Çalışma

Çalışmada yer almayı kabul eden katılımcılara mesai saati, esnek ve proje bazlı olarak örneklendirilip şirketin çalışma stili sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplara göre katılımcılardan 16'sı mesai saatine göre cevabını verirken, 4'ü esnek cevabını vermiştir. Bazı katılımcılar proje bazlı çalışmaların olduğunu belirtseler de asıl olarak bir mesai saatine uyulduğunu belirtmektedir. Esnek olarak cevap veren bir firmada "çok esnek" olarak belirten 2 katılımcı söz konusudur. Araştırmada aynı şirketten 1

çalışan ve 1 işveren ile görüşme yapıldığını tekrardan belirtmekte fayda vardır. Bu örnekte aynı firmada yer alan hem çalışan hem de işveren, çok esnek cevabını vererek çalışma sistemindeki memnuniyetlerini ifade etmişlerdir.

Tablo 6'da çalışanların ve işverenlerin şirketin çalışma stiline verdiği yanıtlar bulunmaktadır.

Tablo 6: Şirketin Çalışma Stili

Çalışma Stili	
Mesai Saati	16
Esnek	4
Proje Bazlı	0

Çalışmada yer almayı kabul eden katılımcılara fiziksel, uzaktan ve hibrit olarak örneklendirilip şirketin çalışma modeli sorusu yöneltilmiştir. Tüm katılımcılardan hibrit çalışma modelinde olunduğu cevabı alınmıştır. Bu araştırmada yer alan 20 katılımcının bulunduğu 10 firmanın da hibrit çalışma modelinde olduğu tespit edilmiş olup tüm katılımcılar haftanın belli bir kısmı evden, belli bir kısmı ise uzaktan çalışmaktadır. Katılımcıların çoğu, verilen yanıtlara göre haftada 2 gün ofise gitme zorunluluğu olduklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar, belli bir standardın olmadığı belli durumlarda ofise gidildiğini ifade etmiştir. Tüm katılımcılar ofis günlerinden daha fazla uzaktan çalışma gün sayısına sahiptir. Fakat şirketlerde departmandan departmana değişiklikler olduğunu, ofise gelme durumu olmayanların tamamen uzaktan çalışabileceği ya da ofiste bulunma zorunluluğu olan alanlar için tamamen fiziksel çalışma olduğunu da belirtmişlerdir.

İşveren 1, şirket içindeki hibrit modeli aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

"Şu anda hibrit çalışma modelini uyguluyoruz. Haftanın 2 günü şirketten, 3 günü de ofis dışından bir yerden çalışabiliyor çalışanlarımız. Yılda 4 hafta Türkiye dışından çalışabiliyoruz, herhangi bir ülkeden. Onun dışında bu haftanın 3 günü uzaktan çalışabilme modelini de Türkiye içerisinde istediği herhangi bir şehirden yapabiliyor çalışan, yani head quarter (genel merkez)'in olduğu ilde olması gerekmiyor. Yine ikametle ilgili olarak da, bunu da yeni değiştirdik, istediği yerde ikamet edebiliyor. Eskiden merkez ofis neredeyse o ilde yaşaması gerekiyor, diyorduk. Şimdi istediği yerde ikamet edebilir, diyoruz. Ama haftanın 2 günü ofise gelme koşulunu da

kaldırmadığımız için, yani bunu da hala beklediğimiz için İstanbul'dan çok uzak illere gitmesi mümkün olmuyor çalışanın. Yani böyle 2-3 ya da max 4 saatlik mesafe, Bursa, İzmit vs. gibi illerde ikamet edebiliyorlar."

Aynı zamanda yöneticiye bağlı olarak uzaktan çalışma durumunun esnetilebileceği de ifade edilmiştir.

Çalışan 10, şirketteki durumu şu şekilde ifade etmiştir:

"Hibrit çalışıyoruz, hibrit model. 3 gün ofisteyiz, 2 gün evdeyiz. Ama tabi ki biraz daha biz esnek bir yapımız var, bu yapı değişebilir. Tam tersi olabilir. Tamamen evden de çalışabilirsiniz. Bu tamamen bizim yöneticimizle iletişimimizle alakalı bir şey. Kural hibrit, ama bunu biz esnek olarak değiştirebiliyoruz."

Çalışan 5 ise, şirketteki hibrit modeli şu şekilde ifade etmiştir:

"Bir standart yok, çalışanlara sunulan opsiyonlar var. Bu opsiyonlar arasında, full ofiste kalmak, full remote olmak, uzaktan çalışmak ve hibrit olmak arasında 3 seçenekten birini, iş tanımlarına göre yöneticileriyle anlaşarak seçiyorlar. Hibrit seçenler de yine hibritin içinde haftada kaç gün ofiste ve kaç gün evden çalışacaklarını da yine iş önceliklerine göre, kendi özel hayat tercihlerine göre belirliyorlar."

5.2.2. Pandemi Dönemindeki Değişiklikler

Araştırmada katılımcılara pandemi döneminde ve sonrasında iş yapış şekillerinde, süreçlerinde herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların hepsi daha önce fiziksel ağırlıklı bir çalışma modeli olduğunu belirtmiş, pandemiyle birlikte bu durumun tamamen uzaktan ya da hibrite döndüğünü belirtmiştir. Pandemi dönemi içerisinde tamamen uzaktan çalışılsa da güncel dönemde şirketlerin hibrit çalışma sistemini tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda şirketlerde pandemi döneminde ve sonrasında yapılan değişikler olarak; uzaktan çalışmaya geçilmesi, ardından hibrit çalışma modelinin uygulanması, online (çevrimiçi) toplantıların tercih edilmesi, mesai saati sınırlarının ortadan kalkması, dijitalleşme, çalışma şartlarının esnemesi, işlerin uzaktan yürütülebilmesi belirtilmiştir.

İşveren 7, bu bağlamda çalışmanın güven esasına dayalı olduğunu ve iş çıktısının önemini vurgulamıştır.

"Yani bence işler daha hızlandı, daha fazla dijitale döndü. Daha fazla güven esasına döndü. Bu evden çalışmalar, işte hibrit çalışmalar falan çalışma metriklerini değiştirdi

bence. Eskiden çalışanın mesela masa başında oturması, onun çalıştığını farz ettiğimiz anlamına geliyordu. Skype'ının yeşil olmaması, kırmızı olması kaytarıyor gibi böyle, daha geleneksel bakış açılarıyla öyle bakılıyordu. Ama ben bunun artık tamamen değiştiğini, sadece iş çıktılarına bakıldığını, yani masa başında ne kadar vakit geçirdiğiniz önemli değil. İş çıktısı önemli, biraz daha sonuç odaklı hale geldi bence iş dünyası."

Araştırmada, sadece işveren grubuna ayrıca bu değişikliklerin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya tüm işverenler olumlu karşılandığı yanıtını vermiştir. Çalışanların evden çalışmayı sevdiği, evden çalışmada verimliliğin arttığını gözlemledikleri, çalışan bağlılığını arttıran bir unsur olduğu, ciddi bir konfor olarak düşündükleri belirtilmiştir. Bunun yanın da bu geçiş sürecinin zorlu olduğunu belirten katılımcılar da bulunmaktadır.

İşveren 10, bu zorlukla ilgili aşağıdaki yorumu belirtmiştir.

"Home Office(evden çalışma) sürecine geçişimiz bir zorunluluktu. Dolayısıyla uyumlanma süreci yeni olduğu için biraz tabi ki sancılı oldu. Home office'te çalışma standartları değişti, saatler birbirinden farklılaştı."

Ayrıca jenerasyon özelinde farklılıklar olduğunu da belirtmiştir.

"Y jenerasyonunun alışkanlığı ofis saatlerine bağlı bir şekilde çalışmak. Dolayısıyla çalışma, iş ve özel yaşam ayrımının çok daha net bir şekilde yönetilebilmesi üzerineydi. Alışkanlık ve çalışma standardı bunu içeriyordu, yani eve iş getirme çok çok nadir görülen bir durumdu. Ama pandemiyle birlikte ev, iş haline dönüşmeye başladı. Özellikle Y jenerasyonu daha deneyimli arkadaşlardan da oluştuğu için, sorumluluk da daha fazla olmasıyla iş tamamen eve dönme gibi bir sürece dönüştü. O dengeyi korumak biraz zorladı Y jenerasyonunu. Çünkü yüz yüze iş bitirmeye çok alışmış bir jenerasyonduk, öyleyiz de. Dolayısıyla online, yüz yüze olmadan ilerleme ayrı bir soft skill gerektirdi yani ayrı bir yetkinlik gerektirdi. Sadece telefonla ya da online toplantılarla ilerlemek, yeni bir yetkinlik kazandırmasına neden oldu Y jenerasyonunun, bu da ilk başta biraz zorladı tabi ki herkesi."

Bununla birlikte sosyalleşmeyi seven biri olarak kendini tanımlayan Çalışan 10, bu dönemin kulağa hoş gelse de zor bir dönem olduğunu ve evden çalışmayı üzülerek gerçekleştirdiğini ifade etmiştir:

"Zorlandım. Yani şahsen, çünkü sosyalleşmeyi seven, sosyal olmayı seven bir insanım. 2 yıl boyunca ne yazık ki evden çalıştık, bunu üzülerek söylüyorum. Kimisine kulağa hoş gelebilir ama, zor bir dönem geçirdik hepimiz, hepimize geçmiş olsun bu arada. İlk üç ay sıkıntı yaşadım, kriz yaşadım. Öyle söyleyeyim size ama daha sonra bunu atlattık tabi ki hep beraber."

5.2.3. Çalışan Bağlılığı

Araştırmada işveren grubundan çalışanlarda pandemi dönemi ve sonrasındaki çalışan bağlılığını değerlendirmeleri istendiğinde ilginç bir bulgu ile karşılaşılmıştır. Katılımcıların yarısı çalışan bağlılığını arttırdığını belirtmiş, diğer yarısı ise azaldığını belirtmiştir.

Yeni hibrit modelin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olmasından dolayı çalışanların bağlılığını arttığı görülmektedir. Öte yandan, çalışanlar daha mutlu olsa da işe olan bağlılıklarının pandemiyle birlikte azaldığı, farklı faktörleri ön plana koydukları görüşü de yoğunluktadır.

İşveren 4, bu konuyla ilgili aşağıdaki şekilde görüş belirtmiştir.

"Yani şirketlere olan aidiyet duygusu çalışanlarda, buna yöneticiler de dahil, daha geri plana düştü. Daha farklı öncelikleri oldu insanların ve çoğu insan da bu önceliklere göre şirketlerini değiştirdiler, işlerini değiştirdiler. Bizzat yaşadım, gördüm bu süreci."

İşveren 8 de paralel şekilde görüşlerini belirtmiştir.

"Pandemi döneminden sonra dünyada genellikle çalışan bağlılığının azaldığı bir döneme girildi. Pandemiyle birlikte öncelikler değiştiği, daha sağlık, daha kendi insanların içine döndüğü, evine döndüğü bir durum olduğu için, şirketlerde çalışma veya bazı sorulara katlanma referansı birazcık azaldı. Ama pandemi, biraz normalleştikten sonra diyebilirim, özel sektördeki alımlar biraz hareketlendikten sonra insanlar birazcık daha yeni arayışlara girdiler ve biraz daha kendilerini güvende hissettiler, değişiklik yapabilme özgüveni anlamında. Dolayısıyla, bir departmana girip baktığınızda orada 8-10 yıllık çalışan bir müdür ve altında en tecrübelisi 1 yıllık olan bir 6-7 kişilik grup görmeye başladık. Bu da pandemiden sonra tecrübe edildi."

İşveren 9 ise Türkiye'de yaşanan enflasyon probleminin çalışan bağlılığını etkilediğini belirtmiştir.

"Birincisi Türkiye ekonomisi ve bu ekonomik şartların kötüye gitmesinden dolayı insanlar artık biraz daha şirketlere bağlılığı azaltıp enflasyonu vesaireyi yönetebilmek için acaba iyi bir şirkette farklı bir iş bulabilir miyim ve ücret paketimi arttırabilir miyim hesabındalar."

Bu anlamda çalışanlar için değişken bir bağlılık ve motivasyon sürecinin olduğundan söz edebiliriz. Çalışanların pandemi ve sonraki dönemde daha mutlu çalıştığı gözlemlense de çeşitli faktörlerden dolayı iş değiştirmeye eskisine göre daha yatkın olduğu belirtilebilir. Bu durumun jenerasyonlar üzerinde de değişiklik gösterdiği söylenebilir.

İşveren grubuna çalışan bağlılığına yönelik soru yöneltilmesinin ardından jenerasyonlar arasında bir fark görüp görmedikleri sorusu da yöneltilmiştir. Buna istinaden X ve Y jenerasyonlarında iş önceliğinin daha fazla olduğu, daha fazla sorumluluk aldıkları, çalışma kültürlerinin ofiste çalışma üzerine kurulu olduğu görüşü hakimdir. Bundan kaynaklı olarak evden çalışmanın bu jenerasyonlarda daha sancılı geçtiği de belirtilmiştir. Çalışma olarak daha hevesli ve istekli oldukları belirtilmiştir.

İşveren 3, bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

"Eski çalışanlar bu konuda, taşın altına elini koyma tarafında daha istekli olabiliyorlar. Birazcık da şirketi tanımalarından kaynaklı, bu arada oluyor bu, ama taşın altına elini koymanın kendisini geliştirmeyle bağdaştığını görenler açıkçası daha istekli veya bu görevi yapmakta daha, ne derler ona, talepkâr olabiliyorlar."

Z jenerasyona bakıldığı zaman; uzaktan çalışmanın içinde iş hayatına başlayan Z jenerasyonunun adaptasyon sürecini daha uyumlu ilerlettiği belirtilmektedir. Sektör değiştirme, kariyer değiştirme konularında daha agresif hareketler yapabildikleri belirtilmiştir. Doğası gereği bir işi yaparken daha fazla sorguladıkları, daha birey odaklı oldukları, çok daha cesaretli oldukları vurgulanmaktadır. Bununla birlikte sorgulamadan talepkâr olabildikleri de eleştirilen bir konu olarak vurgulanmıştır.

İşveren 7, bu eleştiri konusundaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

"Daha hani hiçbir şekilde ben burada işverene ne verebilirim'i muhakeme etmeden sadece talepkâr olabiliyorlar. Bu mesela benim ciddi eleştirdiğim bir konu. Yani ben

hiçbir iş deneyimim olmadan daha hatırlıyorum, üniversiteden mezun olduğumda, iş başvurularını yapıp görüşmelere katıldığımda hiçbir firmaya "Ben şu ücreti istiyorum, bunun altında çalışmam." demiyordum. Ama şu an bunu çok fazla duyuyorum. Bu biraz daha aslında, belki bilmiyorum, üniversite eğitim süresindeki farklılıktan da kaynaklanıyor. "

İşveren 3, Z jenerasyonunun görev tanımı dışında iş yapma konusunda daha dirençli olduklarını belirtmiştir.

"Yeni jenerasyon demin bahsettiğim konuda yani görev tanımının dışında hareket etme ile ilgili konuda baya dirençliler. Kesinlikle bununla alakalı taviz vermek istemiyorlar, gözlemlediğim. Birazcık o konuda da, bunu birazcık kullanıyor gibi düşünüyor şirketler açısından. Yani, kendisini kullandırtmak istemiyor bakış açısı var orada."

İşveren 10 ise, fiziksel çalışmanın Z jenerasyonunda olumsuz karşılandığını belirtmiştir.

"Z jenerasyonunun büyük bir çoğunluğu aslında iş hayatına pandemiyle birlikte başladı. Dolayısıyla aslında bir ofis kültürüyle başlamadı, çok büyük bir çoğunluğu diyeyim en azından hepsi değil ama, dolayısıyla beklentiler, çalışma stilleri birbirinden tamamen farklılaştı. Hibritten farklı bir çalışma düzenini çoğu arkadaşımız, Z jenerasyonu olan çoğu arkadaşımız bilmiyor. Dolayısıyla, full ofise gelme kültürü onlara çok uzak ve kabul edilemez gibi geliyor."

İşveren 8, Z jenerasyonun kişilik özelliklerinden aşağıdaki şekilde bahsetmiştir:

"Kendilerini daha iyi ifade edebiliyorlar ve beklentilerini çok net bir şekilde ilk etapta söyleyebiliyorlar. Hatta bu insan kaynakları gözünden, yani sohbet ettiğimizde çok ilginç karşılanıyor. Çünkü insan kaynakları döneminde, daha doğrusu o departmanlarda şu anda bu kararı verecek kişiler, dediğim gibi +40 olan ve karar verme yetkisi bulunan kişiler. Kendi gençliklerinde veya işe ilk ayak bastıkları dönemde bunları yaşamadıkları için şu anda ilginç geliyor. Yeni mezun bir kişiyle bir görüşmeye girildiğinde, çok net bir şekilde bir kariyer planı görmek istiyor kendisi için planlanan. 3 yıl sonra ne olabileceğini, ilk terfiyi ne zaman alabileceğini…"

Tüm bunlara ek olarak, mülakat sırasında işveren grubuna iş tatmini anketi yapıp yapmadıkları sorulmuştur ve buna yönelik anketlerin tüm şirketlerde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, bu anketlerin sonuçlarının değerlendirildiği ve ilgili

aksiyonların alındığı ifade edilmiştir. Anketin içerisinde ücret memnuniyeti sorusunun çoğu şirkette yer aldığı, ancak kendilerinin de beklediği gibi memnuniyet düzeyinin düşük olduğu belirtilmiştir. Şirketler, ücret konusunda benchmark çalışmaları yaptıklarını ve bu doğrultuda aksiyonlar aldıklarını ifade etmişlerdir.

İşveren 9, anketlerde ücret sorusunun bulunduğunu fakat sonrasında kaldırıldığını ifade etmiştir:

"Artık bulunmuyor. Türkiye'de her zaman ve her zaman dünyada, bu çalışan memnuniyeti anketlerinde hangi şirketten olursanız olun, ücret en düşük değerlendirilen kısım, net. Yani işe birini alın, 6 ay sonra o da en mutsuz olur ücret konusunda. Geçen sene şirketin globalde aldığı kararla anketten ücret sorusu çıkarıldı. O yüzden yani bana bir sene önce sorsaydınız evet derdim, artık ücret sorusunu sormuyoruz zaten boşuna düşük değerlendirileceği için. "

Ankette ücret sorusunun yer aldığı zamanlarda bu konuyla ilgili aksiyon alınıp alınmadığı sorulduğunda ise İşveren 9, ücret tarafında ankete bağlı bir aksiyon alınmadığını ifade ederek aşağıdaki şekilde düşüncelerini belirtmiştir:

"Hayır. Ücret tarafında hayır. Daha doğrusu anketten bağımsız biz zaten hani A- Ücret B- Ek Menfaatler 'de neler yapabiliriz konusu her zaman ajandamızda var. Ama şöyle olmuyordu diyeyim: Ankette her zaman o düşük olduğu için, daha sonrasında oluşturduğumuz aksiyon planı içinde ücretle de ilgili şunu yapalım diye bir şey olmazdı. Öyle diyeyim. Taktiksel olarak olmazdı. Ücret ve ek menfaatler bizim diğer firmalarla da kendi içimizde takip ettiğimiz yani başka şirketlerde ne güzel uygulamalar var, onların hangilerini bize uygulayabiliriz diye baktığımız şeyler var tabi ki de. "

Bazı çalışanlar da bu görüşe katılmış ve şirketlerin anket sonuçlarıyla ilgili iyileştirme çabalarını fark etmiştir. Ancak, genel olarak, çalışan grubu arasında bu anketlerin sonuçlarına dayalı olarak alınan aksiyonlardan memnun olunmadığı veya anketlerin sonuçlarının göz ardı edildiği düşüncesi hakimdir. Bu durum, şirketlerin memnuniyeti artırmaya yönelik çalışmalarını gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Çalışanlar genel olarak şirketlerin ücret konusundaki iyileştirmelerinin farkında olsa da Türkiye'de yaşanan ekonomik problemlerin bu memnuniyeti etkilediği görülmektedir.

Ücret konusuyla ilgili Çalışan 7, enflasyon probleminden bahsetmektedir.

"Evet, yani burada şirketten değil, Türkiye şartlarından kaynaklanan nedenlerle aslında bu soruya tek bir kelimeyle cevap vermek şey değil. Çünkü bugün memnunum desem, zaten enflasyon her zaman bir adım önden gidiyor şirkette yaptığımız maaş artışlarından. O yüzden hani bugünün memnuniyeti, yarının memnuniyetsizliğine dönüşebiliyor. O yüzden çok değişken diyeyim ben. Ama biz şirket olarak hani bir şekilde İnsan Kaynakları şeyiyle konuşayım, onu takip ederek yönetmeye çalışıyoruz maaş skalalarını, ama her zaman yetişemeyebiliyoruz enflasyona."

Çalışan 10 ise ekonomik durumla ilgili sıkıntıları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"Hiçbir zaman karşılığını aldığımızı düşünmeyiz biliyorsunuz. Hele hele bu dönem içerisinde, ekonomik zorlukların olduğu dönemde kiraların, 15-20 bin liralardan başladığı dönemde, mümkün değil. Almıyoruz."

5.2.4. Çalışanların İnisiyatif Alma Durumu

Araştırmada inisiyatif kavramına nasıl bakıldığı öğrenilmek istenmiş ve bununla ilgili görev tanımı dışında bir iş almak istemediğinde çalışanın işveren ve şirket tarafından nasıl karşılandığı sorusu yöneltilmiştir. Bu durumu normal karşılayan işverenler olmakla birlikte, inisiyatif almanın kişiyi geliştiren bir durum olduğu düşünülmektedir. Çalışanın inisiyatif almasının hem lider hem de şirket açısından olumlu yönde kendisine geri dönütlerinin olacağı görüşü hakimdir. Bununla birlikte zaman zaman şirketlerde inisiyatif alınması gereken önemli durumların olduğu, böyle zamanlarda herkesin birbirine destek olması gerektiği görüşü bulunmaktadır. İşverenler, ekipten bir çalışma arkadaşının ayrıldığı durumda ekip hedeflerine destek olabilmek adına çalışanın belli bir görev ve sorumluluk alması gerektiğini düşünmektedir. Kişinin inisiyatif almasının işine ne kadar tutkuyla ve bağlılıkla yaklaştığıyla ilgili olduğu da belirtilmiştir.

Genel olarak bakıldığı zaman değişen süreçlerle birlikte şirketlerde inisiyatif almanın olumlu bir durum olarak karşılandığı ve bu durumun kişinin terfi vb. kariyer yolculuğunda kendisine olumlu yönde katkı sağlayacağı belirtilebilir.

İşveren 4, bu durumla ilgili kendi yöneticisinin de bunu beklediğini ifade ederek genel bir durum olduğunu vurgulamıştır.

"Bu zor bir soru. Hani neden zor. İnisiyatif almasını bekliyoruz çalışanların, bizden de yöneticilerimiz bekliyor. Onlardan da yöneticileri bekliyor. Buna zor dememin

sebebi, kendi ekibim için söylüyorum, çünkü dediğim gibi yeni mezun bir ekip, inisiyatif almalarını beklemiyorum ama hem kişisel gelişim için hem de şirketteki kariyeri için bence bir çalışanın yapması gereken bir şey diye düşünüyorum. Yeri geldiğinde hani her zaman değil de."

İşveren 10, bu durumun kişiye bağlı olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"Bu tamamen kişinin kendisiyle ilgili bir durum. Yani görev tanımındaki iş dışında ona verilen bir işi almama, tamamen o kişinin zaten kendi inisiyatifi ve dolayısıyla bu onun bir hakkı. Kendi görev tanımı dışında bir işi sırf kendini geliştirmek için alıyorsa bu zaten o kişinin kendi gelişimi açısından pozitif bir katkı ona sağlayacaktır. Ama bu onun performans değerlendirmesi demek değildir tabi ki bu arada. Bu zaten alacağı ekstra yetkinlikler ona zaten farklı alanlar farklı gelişimler de açacaktır. Ama dediğim gibi buna, hani almıyorsa almama hakkı vardır, kendi görev tanımı dışında çünkü."

İşveren 9 ise bu durumu hoş karşılamayacağını, çünkü şirket kültürlerinin bu olmadığını ifade etmektedir.

"Kişisel olarak hiç hoş karşılamam. Çünkü, belki şeyden de olabilir, bizim şirketimizin yapısından da olabilir. Bu şirket, olabildiğince şirket özelinde gideyim, olabildiğince inisiyatif veren, çalışana oyun alanı veren, onun işini alıp bir yerden bir yere getirmesini istediği bir şirket. Böyle bir yerdeki beklenti de zaten biz böyle oyuncularla çalışmak istiyoruz ya da böyle çalışanlarla birlikte olmak istiyoruz. O anlamda pozitif bakmam. Dediğim gibi bu bizim için önemli, kritik fundamentallardan (temellerden) biridir."

İşveren 6 da çalışanların inisiyatif almalarının gerekliliğini vurgulamıştır:

"İnisiyatif almak zorunda çalışanlar, eğer ki insan odaklı ve çalışan merkezli, daha merkeziyetçiliği kırdığımız, özellikle bu agile çalışma, çevik çalışma sistemleriyle falan birlikte daha yatay organizasyonlara geçtik… Dolayısıyla yataylaştırılmış dikeyden vazgeçilmiş, bu yataylaştırılmış organizasyonlarda çalışanın kendisine önemli sorumluluklar düşüyor. Sadece iş yapmak için değil, inisiyatif almak için de sorumluluk düşüyor. O sebeple bence, yani inisiyatif, mesela mesai dışı çalışmamak zaten hani doğru ama inisiyatif almamak artık yeni çağın gerekliliklerinde kabul edilebilir değil bence."

5.2.5. İş- Yaşam Dengesi

Araştırmada, çalışanlara iş-yaşam dengesini sağlayıp sağlayamadıkları sorulmuştur. Çoğu çalışan, iş-yaşam dengesini başarılı bir şekilde sağlayabildiklerini ifade etmiştir. Ancak, bazı çalışanlar bu konuda farklı görüşlere sahiptir ve iş-yaşam dengesini tam olarak sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, bireylerin kişisel deneyimlerine ve çalışma koşullarına bağlı olarak değişebilir.

Ayrıca, araştırmada dönemsel olarak iş-yaşam dengesinin değişebileceğini ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Özellikle yoğun iş temposu, iş yükünün artması veya özel yaşamdaki değişiklikler gibi faktörler, iş-yaşam dengesini etkileyebilir ve çalışanlar için zorluklar yaratabilir. Bu dönemsel değişiklikler, çalışanların adaptasyon becerilerine ve destekleyici bir çalışma ortamının varlığına da bağlı olabilir.

Çalışan 1, bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"Yani 5 kesinlikle düşünüyorum ise ben 4. Ayın belli zamanlarında işte sıkışan zamanlarda vs. Sektörün getirisi böyle, hızlı zamanlarda erken girmek, geç çıkmak gerekebiliyor."

Çalışan 7 ise yeterli insan kaynağı bulunmamasına vurgu yapmaktadır.

"Normalde 9-6, ekstra mesai yapmadığımda iş-özel yaşam dengemi sağlayabildiğimi düşünüyorum, ama genel olarak, bizim, yani çalıştığım kurumun, iş-özel yaşam dengesini sağlayabilecek seviyede kişi başına düşen iş olduğunu düşünmüyorum. İşin yürümesini sağlamaya çalıştığımızda bu denge bozuluyor, diye düşünüyorum."

Çalışan 4, iş yaşamındaki zorluklara dikkat çekmiş ve kendi deneyimini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"Şimdi üniversite zamanından, o hani öğrencilik hayatından biraz daha böyle çalışan ve kurumsal insan hayatına geçerken açıkçası kendi içimde biraz direnç gösterdim. Tabi bunun çok daha farklı sebepleri vardır. Bütün gün bilgisayar başında oturuyor olmak, arka arkaya bir sürü toplantıya giriyor olmak, bir konuyu üç ay boyunca aynı şekilde konuşmak, kurumsal şirketlerde maalesef böyle oluyor, bir şeyler çok hızlı ilerlemiyor; beni beyinsel olarak yoruyor gibi hissediyorum. Yani, bu beyinsel olarak yorulma, yani aynı şeyi tekrarlama, artık büyümek yerine aynı şeyi yapmak sanki benim beynimi ekstra yoruyor ya da artık geliştirmiyor ve bu benim üstümde hantallık

yaratıyor ve ben geriye kalan zamanda günün artık bilmiyorum çalıştığım tüm saatini hantal biri olarak geçirdiğimde geriye kalan zamanda da hantal olduğum için kendi hayatıma çok özen gösteremediğimi düşünüyorum. Bu benim dengemi alt üst ediyor. Yani aslında o tüm gün bilgisayar başında toplantı yapıyor olmak ve çok ilerleyemiyor olmak ya da bir şeylerden artık çok fazla ilham alamıyor olmak, onları bulamıyor olmak ya da beni, negatif etkiliyor. Ben bu yüzden açıkçası çok, yaşam dengesini kuramıyorum."

Çalışan 4'ün ifade ettiği durumun şirketler nezdinde gelecek adına önemli bir tehdit oluşturduğu ve bu anlamda çalışmalar yürütmeleri gerektiği aşikardır.

İşveren grubuna bu bağlamda çalışanlara mesai sonrasında ne sıklıkla iş verildiği, bunu yapmak istemeyen çalışana karşı düşünceleri de sorulmuştur. Bununla ilgili işveren grubunun çalışanların mesai sonrası iş yapmak istemediği durumları normal karşıladığı, fakat acil durumlarda zaman zaman bazı işlerin ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Uzaktan çalışmayla birlikte çalışanların mesai saatinde kendi özel işlerine vakit ayırabildiği düşünülmekte, bununla birlikte işle ilgisi yetişmesi gereken bir durum olduğunda da bu işin beklenilebileceği belirtilmiştir. Mesai dışında çalışmamaya saygı duyulması gerektiği, elzem bir iş olmadığı takdirde olmaması gereken bir durum olarak görüldüğü tespit edilmiştir. İş yaşam dengesini etkileyen bir durum olduğu belirtilmiştir.

İşveren 8, bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"O noktada ben birazcık avrupai bakış açısına yakın olduğumu düşünüyorum, kişilik, karakter olarak... Bir insanın ücreti karşısında satın aldığınız vakti mesai saatleriyle limitli. Ama işin yetişememe durumunda, projenin bir deadline'ı yaklaşması durumunda veya ekstrem bir şey gelişmesi durumunda tabi ki kendiliğinden verilebilir, mesaiye kalınabilir, akşamları çalışılabilir. Ama bazı şirketlerin bunu bir rutin haline dönüştürmesi veya saat 17.30-18.00 her neyse, ondan sonraki vakti de harcanabilir bir kaynak olarak çalışana söylüyor oluşunu da doğru bulmuyorum. Çoğu şirkette de yavaş yavaş bu dönüşüm gerçekleşiyor. Dediğim gibi, profil de değiştiği için artık daha net, daha köşeli, hani "ben bu saatleri arasında bu işleri yapıyorum" şeklinde bir gidişata doğru ilerliyor."

5.2.6. Çıktı Üretme, Takdir Görme ve Statü

Çalışanların hepsi şirket içinde çıktı ürettiğini düşündüklerini belirtmiştir. Bunun yanında çalışanlar yeri doldurulamayacak olduğunu düşünmemektedir. Şirkette kazanılan tecrübeyle bağlantılı olarak çalışanlar şirkete katkılarının olduğu düşüncesinde olmakla birlikte işten ayrıldıkları durumda belli bir süre problem yaşanacak olsa da yerlerinin doldurulabileceğini düşünmektedir.

Çalışanların hepsi şirketlerinde takdir gördüklerini ifade etmiştir. Şirkette bulunan ödül sistemlerinin buna etki ettiği de ifade edilmektedir.

Çalışan 7, takdir görme ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

"Bizde prim sisteminde vs. esnek bütçeler var. Hem işte maddi takdir de görüyorum oradan, çünkü hani ayrıştırılıyoruz hani hep zaten performansa göre belli bir şey hak etmiş oluyorsunuz, onun üzerinden yönetici ayrıştırarak daha fazlasını koyuyor. Takdir edildiğimi düşünüyorum. Sözlü olarak da takdir edildiğimi düşünüyorum."

Çalışan 10, takdir görme ile ilgili motivasyon olduğunu belirterek aşağıdaki şekilde düşüncelerini belirtmiştir:

"Takdir, bizde her zaman olur, motivasyon olur. Bizde ödül sistemleri her zaman var. Ödüller alıyoruz, gelir anlamında da aynı şekilde."

Çalışanlara aynı zaman yaptıkları işin kendilerine toplumda bir statü kazandırıp kazandırmadığı sorulmuş olup çoğunluğun kazandırdığı yönünde görüşü bulunmaktadır. Özellikle aile gözünden çok önemli karşılandıkları, iyi yerlerde oldukları düşünülmektedir. Sosyal çevrede ise herkesin benzer işi yapması sebebiyle aile kadar etkisi bulunmadığı belirtilmektedir.

Çalışan 9, bu konudaki görüşünü aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

"Buna da iki cevabım var, bazen değişebiliyor çünkü örnek veriyorum, şöyle bir örnek vereceğim, aslında arkadaş ortamım genelde üniversite arkadaşlarım vs. benimle benzer işler yapan, benzer sosyo-ekonomik durumda olan insanlar, benzer durumda. O yüzden onların arasında bir statü etkisi yok bende, ekstra, bu adam A pozisyonunda bir yerde güzel bir firmada çalışıyor falan gibi yok. Ama işin daha aile tarafına baktığımız zaman, orada daha dediğim gibi bir statü veriyor bana."

Çalışan 10 ise, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

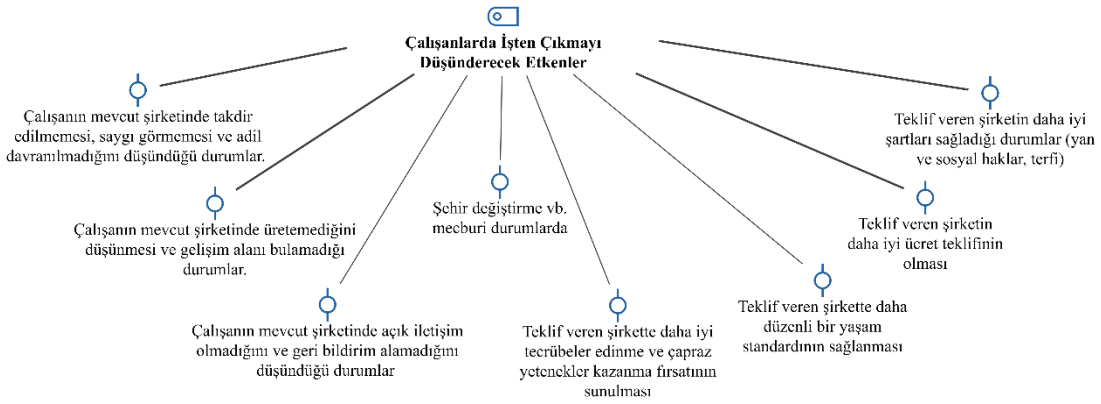
"Tabi, haliyle yani baktığınız zaman kurumsal bir firmada çalışıyorsunuz. Ya belli bir saygınlığınız oluyor, ister istemez oluyor. Türkiye'de oluyor, hani Avrupa'da, Amerika'da bu çok sıradan bir iştir, çok fazla bakılmaz ama Türkiye'de baktığınız zaman hala gelişmekte olan bir ülke olmamızdan kaynaklı bir şey, bakılıyor, ilginç bakılıyor bizim yaptığımız işlere."

5.2.7. Çalışanın İşten Ayrılmasına Neden Olan Etkenler

Araştırmada, çalışan grubuna hangi durumlarda işten çıkmayı düşündüğü sorusu yöneltilmiştir. Çalışanların verdiği yanıtlara göre, en sık bahsedilen nedenler ekonomik durum ve üretkenlik eksikliği olmuştur. Ülkemizde yaşanan enflasyonun çalışanların iş değiştirme kararlarına etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ekonomik zorluklar, çalışanların maddi açıdan istikrarlı bir gelecek sağlama konusunda kaygı duymasına ve iş arayışına yönelmesine ya da farklı bir şirketten gelen daha yüksek bir teklifi kabul etmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinde yeterince üretken hissetmemeleri de işten ayrılma düşüncelerinin bir diğer önemli nedenidir. İşte başarılı olmak, yeteneklerini kullanmak ve kendilerini geliştirmek isteyen çalışanların, üretebildiklerini hissetmediklerinde motivasyon kaybı yaşayabildiği gözlemlenmiş ve bu durumun farklı iş fırsatlarına yönelmelerine sebep olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 1'de çalışanların hangi durumda işten çıkmayı düşündüğü sorusu değerlendirilmiş ve işten çıkmayı düşündürecek bu faktörler görselleştirilmiştir.

Şekil 1 : Çalışanlarda İşten Çıkmayı Düşündürecek Etkenler



5.3. Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bulgular

5.3.1. İşveren Grubu için Sessiz İstifa

Sessiz istifayı tanımlama noktasında katılımcılardan en öne çıkan cevap, "çalışanın mutlu olmadığı" görüşüdür. İşveren grubu "sessiz istifa" için çalışanın mutlu olmadığı, verimli hissetmediği ve geliştiğini düşünmediği durumlarda bu durumu yaşayabileceğini belirtmiştir. Unutulmuşluk, göz ardı edilmişlik durumlarında sessiz istifanın oluşabileceği düşünülmektedir. Sessiz istifa durumunu işveren grubundan bir katılımcı "çalışanın küskünlüğü" olarak tanımlamaktadır. Farklı bir katılımcı ise sessiz istifa halinde olan bir kişinin şirketi cezalandırıyor olabileceğini belirtmektedir.

İşveren 2:

"Yani şimdi bu çalışanın mutlu olmadığı anlamına gelir, bizim şirkette, baktığımızda. Mutsuz çalışanlarla da bir yere kadar gider. Bir de birinin yapmadığı işi öbürüne yüklemek de adil bir durum değil, hani, sonuçta, herkesin eşit seviyede çalışması lazım, eşit performans göstermesi lazım. Beklenen bu. Zaten kendini aşan çalışanlar daha çok ilerler hani bu şekilde sessiz istifa kararında olanlar değil. "

İşveren 3:

"Mesela verimlilik konusu, sessiz istifanın bence ana konularından bir tanesi. Çalışan, kendini verimli hissetmemeye başladığında, kendisini geliştiremediğini hissetmeye başladığında bence sessiz istifaya yavaş yavaş yöneliyor. Şirketle alakalı negatif aslında düşüncelere sevk edilmeye başlanıyor. Sadece bu değil, farklı konular da var: Süreçlerin içerisine dahil edilme, projelerin içerisine dahil edilme. Aslında en önemlilerinden bir tanesi düzenli iletişim kurulmaması."

İşveren 4:

"Yani, pandemide çoğu kişide olmuştur bu, dediğim gibi yöneticisinden çalışanına kadar. Artık insanların beklentileri, aradığı şeyler, hayattan beklentileri iş ve özel hayat dengesini kurma; bambaşka bir boyuta geldi. İnsanların bakış açısı çok değişti. Yani ben normal karşılıyorum. Çünkü ben o sürece dahil oldum, kendim, arkadaşlarım da aynı şekilde."

İşveren 5:

"Valla tehlikeli bir durum olduğunu düşünüyorum. Yöneticisinin haberi olmaz, işte, aslında biraz unutulmuşluk, göz ardı edilmişlik de olabilir. Yani biraz yöneticinin oradaki yetkinliğine bağlı bir şey. Yöneticinin çalışanlarını iyi analiz etmesi lazım. Sessiz istifa yolculuğunda olabilir yani bir çalışan. Dolayısıyla böyle bir kavram yeni bir kavram değil yani. Herkes bu süreçten geçmiştir yani demotive olduğu bir an, demotive olduğu bir dönem, ama bunu da dile getirmediği bir şey. Standart performansla çalışan, sorumluluk, inisiyatif almayan, günümüzde de pek çok sektörde, pek çok şirkette yaşanan bir durum. Biliyorum, farkındayım."

İşveren 10:

"Biraz şey gibi aslında, genel olarak işi eski tabiriyle belki, benim anladığım daha doğrusu, işi yavaşlatma, üzerine bir şey koymadan aslında sadece minimum eforla işi devam ettirme gibi. Aslında bir çalışandan en son bekleyebileceğimiz performans."

İşveren 6:

"Ya aslında küsen çalışanı çağrıştırıyor bana. Yani istifa etmemiş farklı bir şey tabi hayat gayeleri falan oldu o, hepimizin böyle gayeleri var. Dolayısıyla hani bazen insanlar istifa etmiyorlar ama şirkete küsüyorlar. Dolayısıyla iyi perform etmiyorlar (performans göstermiyorlar). Bir nebze aslında sadece orada birisi var ama çok da böyle beklenin altında performans gösteriyor. Bir nebze aslında istifa etmiş gibi oluyor. Çalışanın küskünlüğünü ifade ediyor bana."

İşveren 7, pandeminin etkilerinin de sebep olduğunu düşündüğü sessiz istifa için önemli bir bulgu belirtmiş, bu dönemde sessiz istifanın sağlık sektöründe başladığını vurgulamıştır.

"Bence bu sessiz istifa özellikle hayatımıza pandemi döneminde girdi. Ben açıkçası Türkiye'de ilk olarak sektörel anlamda daha çok sağlık sektöründe başladığını düşünüyorum. Çünkü gerçekten o dönemde doktorların ve hemşirelerin üzerinde ciddi bir yük vardı ve kimse onların, hangi koşullarda çalıştığını çok fazla umursamadan, tamamen üzerlerine yüklenen bir süreç oldu. Birçoğunun da gerçekten işi nefret ederek yapma noktasına geldiğini biliyorum. Hani, ya ben şu hastaya bakayım, yani, ya bakmış olmak için bakayım, hani, işimi yapayım bitsin ki hani özellikle sağlık sektöründe bunun hiç olmaması gerekiyor. Açıkçası ben ilk onlar, bu sektörde başladığını düşünüyorum sessiz istifanın."

İşveren 8:

"Yani sessiz istifanın neden ortaya çıktığı yine kritik. Çünkü hiç kimse, özellikle iş hayatına yeni başlayan, kariyerinin başında olan bir insan bütün gün gazete okuyarak, arkadaşlarıyla sohbet ederek, işte kıyıda köşede sohbet ederek vakit geçirmek istemez. Bunu şöyle söyleyebilirim, bu ilk 2 gün 3 gün keyifli gelebilir ama 5. gün, 10. gün, 110. gün inanılmaz bir ceza, insanın kendisine verdiği. Hatta şunu söyleyebilirim, iş hayatında, bir departman yönetimi çalışanın elindeki sorumlulukların büyük kısmını alıp onu günde 5 saatini de boş bırakacak bir yapıya kavuşturursa eğer, bu ilk hafta çok tatlı gelir, ama devamında inanılmaz bir cezadır. Dolayısıyla hani bunun bilinçli yapıldığı durum, iki taraf için de çok, kötü bir durum. Yani çalışan için de yönetim için de çok kötü bir durum, bilinçli yapıldığında. Bilinçsiz de yapılabilir, bu da insanın bir şekilde motivasyonunun kırılması durumunda şirkete bir ceza verme şeklinde bunu yapabilir. Çoğunlukla da böyle oluyor, %90 oranında. Ama o sebepleri de hak ettiğini düşündüğü terfiyi alamaması, düşündüğü organizasyonun içinde bulunmuyor oluşu, yöneticilerin ona kötü davranıyor oluşu, belki, özel hayatıyla alakalı bazı problemler de olabilir, ama iş için konuşuyorum şu anda. Dolayısıyla, bu ve buna benzer terimler dolayısıyla kişi şirketi cezalandırıyor da olabilir. Çoğunlukla da bu yaşanıyor, şirketlerde."

5.3.2. Çalışan Grubu için Sessiz İstifa

Çalışan grubuna bakıldığında; sessiz istifa halinin "işi yavaşlatma", "üzerine bir şey koymadan sadece minimum eforla işi devam ettirme", "göze batmayacak kadar iş yapmak" şeklinde tanımlandığı belirtilebilir. "Çalışanların şirket içerisinde çalışmaya devam ederken, içsel ya da motivasyonel olarak, çalışma isteğini kaybetmeleri, şirkete bağlılıklarını kaybetmeleri", "Fiziksel olarak orada olmakla beraber ruhsal olarak uzaklaşmaları" tanımları yapılmıştır.

Buna ek olarak kısa vadede ölçülemeyen fakat uzun vadede etkisini gösterecek olmasından kaynaklı şirketler için büyük bir tehdit unsuru olduğu belirtilmektedir. Önceden motivasyonunu kaybetmiş kişiler olarak görülen kesime yeni bir kavramsallaşma ile bu ismin verildiği belirtilmiştir. Çalışanlar hem kendilerinde hem de çalışma arkadaşları arasında bu durumda olan kişileri gördüklerini ya da görebileceklerini ifade etmektedir.

Çalışan 6:

"İlk duyduğumda, çalıştığı işten memnun olmayan bir kişinin pozisyonunun gerekliliğini yerine getirmediği, biraz pasif agresif bir durum sergileyerek işlerini yapmadığını ifade ettiğini düşündüm."

Çalışan 1:

"İstifa etmeden aslında yani belli sebeplerden dolayı ama istifaya varmayacak sebeplerden dolayı yapman gerekenlerin minimumunu yapıp, üstüne bir şey koymamak. Hem zaman hem efor olarak aslında, göze batmayacak kadar iş yapmak. Göze batmayacak kadar iş geliştirme, hatta iş geliştirmeme bile. Sadece minimumları yapma üstüne bir terim olduğunu biliyorum. Şu an sektörde bol bol bahsedildiğini ve cidden bu yönde ilerleyen çok da fazla çalışan olduğunu da görebiliyorum. Beni çok çağrıştıran bir terim değil, bu durumda da kalmadım. O yüzden tecrübe etmedim, şu anda da o durumda değilim. Ama evet, aşinayım."

Çalışan 2:

"Yani insanın aslında bir çalışan olarak, …, o içindeki iç motivasyonun, o kurumu, kültürü benimseme halinin, bir noktada ben zedelenmesi ya da zarar görmesi, daha ucu açık öldürülmesi diyebiliriz metaforlaştırırsak, öyle konumlandırıyorum. Baktığımız zaman aslında gerçekten üzerine çok düşünmesi ve sorgulanması gereken bir tabir, çok da üzücü bir yandan açık konuşmak gerekirse."

Çalışan 8:

"Yani bu önceden beri çok fazla olan bir şeydi bence. Motivasyon kayıpları, artık sadece gelip giden monoton bir işe dönüşme durumu. Sadece bu kavramsallaşma süreci sanki son zamanlarda oldu gibi düşünüyorum ben, son birkaç yıldır bu kavram çok fazla konuşuluyor. Aslında güzel de oldu bence tanımlama anlamında. Çünkü önceden de artık motivasyonunu kaybetmiş kişiler olarak görülen kesime böyle bir isim verildi kavram olarak. Güzel bir, kavramlaşma anlamında işe yarıyor bence şu anda. Bu tarz çalışan insanlarla çalışmak noktasındaysa yani yönetici olarak çok zor zaten ama çalışan için de çok zor olduğunu düşünüyorum ben. Benim pozisyonum biraz daha şirket içerisindeki hemen hemen bütün departman ve kişilerle çalışmak zorunda olduğum, onlardan doneler, veriler almak zorunda olduğum bir pozisyon. Bu şekilde

aslında sessiz istifa diyebileceğimiz şekilde motivasyonunu kaybetmiş kişilerle çalışmak çok zor oluyor aslında onlardan veri almak, geri dönüş sağlamak. Yine alabiliyoruz tabi ama daha zor oluyor bazı şeyler o insanlarla çalışırken."

Çalışan 3:

"Benim anladığım kadarıyla şu şekilde. Hani, çalışma şartlarından memnun değilsin ve nasıl desem, işten atılmayacak kadar çalışıyorsun gibi bir terim sanırım. Yani kendi çabanı göstermiyorsun ama sana verilen işleri yapıyorsun. Üstüne ek bir çaba göstermiyorsun. Bence bu şu an benim için doğru değil. Çünkü ben şu an çalıştığım departmanda işimden de memnunum, o yüzden elimden gelen çabayı göstermeye çalışıyorum. Bu çabanın karşılığını da aldığım için müdürüm tarafından, o yüzden benim için şu an doğru değil. Ama ilerleyen koşullarda ne olur bilmiyorum. Yani iş değiştirdiğimde ya da başka bir departman olduğunda. Oradaki yöneticime bağlı bence bu düşüncem. "

Daha önce sessiz istifa halinde bulunduğunu belirten bir katılımcı ise sessiz istifa hakkında aşağıda yer aldığı şekilde bahsetmektedir.

Çalışan 4:

"Bence eğitim hayatından da iş hayatına geçtikten sonra müthiş bir ortam değişikliği oluyor, insan için. Hani orada da zaten zemin çok da kaygan olduğundan dolayı, ister istemez bir böyle huzursuzluk yaratıyor. Ben ilk başta, işte hem huzursuzluk hem de adaptasyon sürecimde çevremdeki olumsuz şeylere karşı daha savaşma eğilimindeydim. Yöneticimle konuşurdum, İK ile çoğu şeyi konuşurdum, çözmeye çalışırdım. Zaman içinde bunlarla savaşmayı bırakıp, okay, o zaman oraya bakmıyorum. Bu tarafta yapılacak işlerimi yapmayı bırakıyorum çünkü beni çok zorluyor ve ben hiçbir şekilde bunun üstesinden gelemiyorum… Aslında sessizce bir istifa. İstifa etmiyorum ama sessizce bir bırakışım var. Aslında çok daha güzel şeyler yapabilecekken zorlanmak ya da negatif durum altında olmak beni aslında o işi yapmamaya itiyor, çözüm de bulunmadığından kaynaklı. Aslında birkaç konuda bunu yaşadığım evrede görmüştüm (kendimi) ve demiştim ki evet, bu (sessiz istifa) benim yaptığım herhalde, ama daha sonrasında aslında bende bir farkındalık da oluşturduğu için, hani böyle sessizce bir şeyi bırakıp gitmek pek benlik değil, benim karakterimle de alakalı olabilir, ben bir şeyler için biraz daha çaba göstermenin aslında insanı hayatta tuttuğunu falan düşünüyorum. Aslında o böyle, negatif yaptığım şey yani sessiz

istifayla kendi içimde de bir savaşmaya başladım. Bende açıkçası böyle bir durum yarattı çünkü şunu da düşünüyorum, her zaman zaten pozitif durum içinde olmayacağız aslında o negatifliklerle, bence, başa çıktığımızda biraz daha kendimizi belki kariyer yolumuzda büyütüyoruz diye düşünüyorum."

Çalışan 7, eskiden kurumların güçlü olduğu fakat artık çalışanların da güçlendiğini ifade ederek sessiz istifayı bir başkaldırı olarak gördüğünü ifade etmektedir.

"Aslında şey gibi geliyor bana. Yani, böyle çok 10 yıl, 20 yıl öncesine kadar baktığımızda, işte kurum ve çalışanın arasındaki dengede hep kurum daha güçlüydü. Çalışanın yerine başka birisini koyabiliyordu. Bu dengesizlikte hani çalışan başına gelenlere okey demek zorunda kalıyordu. Son 5 yıldır, belki de daha kısa, son 2-3 yıldır, yeteneğin böyle kazandığını, yani bu dengenin tam olarak geçtiği, değiştiği, tam dengeye denk geliyoruz. Bunun sebebi de şu aslında, hani hem yeni jenerasyonların eğilimlerinin daha farklı olması, hem farkındalığın artması. Pandemiyle beraber eski jenerasyondan olsanız bile belki de farkındalığınız artmış oldu, daha farklı hani bu hayatta neyin önemli olduğunu anlama fırsatı oluyor. Bu denge değiştikten sonra da aslında, çalışanların da bu savaşa karşı bazı farklı metotları gelişti. Bunlar da neler aslında, mesela evden çalışan bir çalışan eğer bulunduğu kurumda kendisini güvende hissetmiyorsa, fikirlerini paylaşabileceği bir ortam yoksa, süreçlere dahil hissetmiyorsa; kendisi bu içindeki girişimci ruhu dışarıda, başka bir yerde göstermeye başlıyor. Bu, mesela, upwork olabilir, freelance başka bir konum olabilir. Ama bunu yaptığında da mevcut olan işinden istifa etmiyor, çünkü zaten kovulmayacak kadar bir performans sergileyebildiğini düşünüyor ve aynı zamanda parasına, yani aldığı parayı düşük bulduğu için o paraya edecek kadar performansı göstermeyi mantıklı buluyor. Bu da aslında bana modern dünyanın bir çözümü gibi geliyor. Eğer quite quitting'i önlemek istiyorsa kurumlar, yapabilecekleri çok şey var. O yüzden benim gözümde şey gibi, bunca yıldır kurumun çalışana yaptıklarının yanında, ilk kez çalışanın kuruma başkaldırışı gibi geliyor bana."

5.3.3. Sessiz İstifanın Olumlu ve Olumsuz Yanları

Katılımcıların çoğunluğu bu kavramın hiçbir olumlu yanı olmadığını düşünmektedir. Öte yandan sessiz istifa halinin şirketler için bir uyarı niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

İşveren 6:

"Sonuçta birisi sessiz istifada bulunuyorsa ve bu benim anladığım gibi doğru bir tanımsa, hani birisinin istifa etmeden istifa etmiş olması aslında, belirli bir sebebe dayanıyor. Haklı veya haksız, yani o kişiyle yapacağınız mülakat, ondan alacağınız feedbackler (geri dönüt) hem departmanın hem organizasyonun kendisini iyileştirmesi için olumluya çevrilebilir. Sonuçta memnuniyetsiz müşterilerle nasıl işte mülakat yapıp onların skorlarını, memnuniyet skorlarını yükseltmeye çalışıyorsa kurumlar, bu da aynı şekilde kullanılabilir diye düşünüyorum."

İşveren 7:

"Yani olumlu tarafı şöyle, bu belki hani çok böyle daha öngörülü yöneticiler için bir mesaj olabiliyor. Yani artık hani o noktada bunu, tabi bunu görebiliyor olmak önemli. Öyle bir öngörüsü varsa yöneticinin ve gerçekten hani çalışanına o noktada dokunarak kaybetmemek adına ne yapabilirim'i görebiliyorsa, bu olumlu bir davranış oluyor. En azından şey yapıp, "senin için ne yapabilirim", hani "motivasyonunun düşüklüğünün sebebi nedir, bunu gözlemliyorum" diyebiliyor ve bence bunun için gerçekten açık iletişim çok şart."

İşveren 8:

"Olumsuz yanları, şirket için yani saat başına bir ücret ödüyor, bütün şirketler, hani bunu bu kadar net bir şekilde ifade etmeseler de herkesin saat başına bir şirkete maliyeti var. Çok basit bir ticaret olarak düşünülürse. Bir anda verimin yarı yarıya belki daha aşağıya düştüğü bir durum, şirketler için inanılmaz kaldırılması zor bir yük. Bazı şirketlerde, yine önceki şirketimden örnek verebilirim, işler bir şekilde yürür ama en ufak bir katma değer, en ufak bir yenilik, en ufak bir, artı sağlayabilecek bir yapıyı ya da fikri çalışan bilerek vermediği durumda şirket sadece rutin operasyonuna devam eder. Dolayısıyla hani olumlu bir yanı olduğunu düşünmüyorum. Olumsuz tarafı iki taraf için de yüksek ama şirketler için çok daha yüksek."

İşveren 10:

"Denileni yapıp, üzerine hiçbir şey koymama belki. Benim birimim için inanılmaz olumsuz. Çünkü bahsettiğim gibi aslında bizim işimiz tamamen çalışanın motivasyonuyla bağlantılı bir şey. Eğer bir çalışan motiveyse o veriden inanılmaz sonuçlar çıkarır, çok güzel bir strateji oluşturur ve aslında şirketin büyümesine doğrudan katkı sağlayacak aksiyonların temelidir. Eğer sadece yöneticisinin söylediği

ya da işte geleyim ve bu raporu göndereyim gideyim şeklinde bir çalışma sürecine girdiyse bir çalışan yani motivasyonu artık tamamen öldü, sadece anı kurtarmaya çalışıyorsa biz aslında kendi işimizi yapamamışız demek olur ve bu hem şirketin hem birimin aslında performansını doğrudan olumsuz bir şekilde etkiler."

İşveren 3:

" Olumsuz birçok etkisi var. Olumlu bir etkisi var mı, bence olumlu bir etkisi yok, ama olumsuz tarafta belki çok değer verilen bir çalışan, sürecin içerisinde hem şirket açısından potansiyel olabilecek bir çalışanı kaybetmeyi bence şirket istemez çünkü çok fazla yatırım yapılıyor çalışana. Hem eğitim olarak hem farklı yetkinliklerin kazandırılması adına çok, hem maddi hem manevi çok büyük destek, ne diyeyim ona, çok büyük zaman harcanıyor, maddi anlamda para harcanıyor. O yüzden bunu kaybetmek istemezler, istemeyiz de açıkçası."

İşveren 4:

"Tamam, çalışan gözünden baktığımızda yani olumlu yanı konfor alanını terk etme, tecrübeler edinmek için farklı yerlere geçebilir insanlar. Bu da kişisel gelişim, kariyer olarak bence artı sağlayacaktır çalışanlara diye düşünüyorum. Riskli mi riskli ama artısı da olacaktır diye, bu benim şahsi yorumum, düşüncem. Artı sağlayacak yönleri olacaktır. Şirket için düşündüğümüzde ise daha çok negatif olduğunu düşünüyorum ben hani o insanların, tecrübeli insanların üzerine çalışmalı şirketler. Çünkü her giden tecrübeli bir elemanın yerine yeni birini almak demek ekstra maliyet demek. Aldığı kişi tecrübeli olsa bile ekstra maliyet demek. Hem bu maliyete katlanmamak hem de çalışan verimliliğini, çalışan memnuniyetini artırmak için süreci iyi analiz edip ona göre aksiyon almaları gerekiyor diye düşünüyorum şirketlerin."

İşveren 1:

"Olumlu bir tarafı yok bence. Olumsuz tarafı var, çünkü aslında çok da motive olmayan bir, hani, çalışan kitlesinden bahsediyoruz. O nedenle çok olumlu bir şey olarak söylemezdim ben, eğer doğru yorumluyorsam."

İşveren 5:

"Hayır canım, bence olumlu bir yanı yok. Sessiz istifa, olumlu bir yanı yok. Değer kaybedersiniz, her insan bir değerdir, değer kaybedersiniz."

İşveren 9:

"Olumlu hiçbir yanı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü o grup bence şirketin en negatif ve en toksik grubudur. Şunu anlayabilirim. Şirkette hala performans gösteren ama iş arayan grup olabilir. Performansı gösteriyordur (...) Ama bu sessiz istifa grubundaki grupsa, her şirkette bu vardır ama şirketten şirkete bu grubun oranı değişir. Yani dünyanın en iyi şirketinde bile minimum %10-%15'i bu gruptadır. Ama ben yavaş yavaş şirketlerde, Türkiye'de özellikle pandemi sonrası ve bu ekonomik durumlarla beraber oransal olarak minimum her şirkette %20-25'lik bir grup olduğunu düşünüyorum. Bu grup ne yazık ki bütün şirketi de aşağı çeken gruptur. Çünkü ne performans gösterir ve içeriye de aslında negatif enerji verir. Yani hani söylenen, içeriye negatif... yani bu grup iş arayıp gitse üzülmezsiniz zaten. Bazen öyle istifalar vardır şirketler için. Bir çalışanınız gittiğinde sizin için değerli bir çalışansa üzülürsünüz yönetim olarak, bazen de bu gruptan biri mucizevi bir şekilde gider ve dersiniz ki, ne kadar hayırlı ve güzel bir istifa, keşke bu çalışanlar gitse dersiniz."

Çalışan grubu için, sessiz istifa halinde olan bir kişiyle çalışmanın onları da olumsuz anlamda etkilediği belirtilmiştir. Çalışanlar bu kişilerle iletişim kuramadıklarını, geç dönüş aldıklarını belirtmiş ve şirket için verim düşüklüğüne sebep olduğunu ifade etmiştir.

Çalışan 8:

"Bu şekilde aslında sessiz istifa diyebileceğimiz şekilde motivasyonunu kaybetmiş kişilerle çalışmak çok zor oluyor aslında onlardan veri almak, geri dönüş sağlamak. Yine alabiliyoruz tabi ama daha zor oluyor bazı şeyler o insanlarla çalışırken."

Çalışan 10:

"Bunu çok bizati yaşıyorsunuz, kişiye mail (e-posta) atıyorsunuz bu maile cevap dönmüyor. Ya da maile dönüyor, mailin içeriğini okumadığını anlıyorsunuz. İçeriğinde birçok detay var, bize olumlu ya da okumadan olumsuz dönüyor. Bakıyorsunuz kişiye, konumuna bakıyorsunuz, aldıkları maaşı üç aşağı beş yukarı bildiğimiz için, bu kişi burada biliyorum, mecburen çalışıyor. Mecbur olduğu için çalışıyor, zorluklar karşısında alternatif bir iş de bulamıyor şu anda dışarıda ama ne yapmak zorunda, çalışmak zorunda. Bu bir kere şirkette verim düşüklüğüne bir sebebiyet veriyor. Aslında şirketler de bununla alakalı kaynaklar ayırıyor."

Çalışan 2:

"Hani biraz da farklı perspektiften bakarsak, kişinin biraz da öz farkındalığını perçinleyebilir. Ne demek istiyorum bu noktada, yani ben burada mutsuzum, ben burada'yı hissetmiyorum, ben burada beslenemiyorum, besleyemiyorum, kurum ve karşılıklı olarak söylüyorum. Bu noktada bir aksiyon almam gerekebilir yani mental anlamda bana bir sinyal geliyor, bedenimden ruhumdan yani bunu ölçümlemek açısından biraz daha çok konuşulması, çok fazla ses çıkması bu konuda, ben çok faydalı görüyorum naçizane hani bir İK profesyoneli olarak. Bu noktada çok fazla üzerine düşülmesi ve konuşulması araştırılması gereken bir tabir olarak yorumlayabilirim."

Çalışan 3:

"Çalışan tarafında da olumlu bir yanı olduğunu düşünmem. Çünkü kendini o aşamada geliştiremeyeceksin, mutsuz olacaksın. Herhangi bir olumlu yani yok, şirket açısından da yok. "

Çalışan 5:

"Bence çalışan için de çok, nasıl diyeyim, uzun vadede içinde kalmak istemeyeceğimiz bir durum. Yani eğer ben bir çalışan olarak sessiz istifa şeyine geçtiysem bir şirkette, bence o içten içe insanı da yıpratan ve uzun vadede çok negatif duygular içinde bırakan bir durum. Hani, eğer hani bu durumdaysak çıkış yolu aramak ve bence daha motive, daha farklı, daha kendimizi vererek çalışacağımız farklı fırsatlar aramanın zamanı gelmiştir diye düşünüyorum. Ya ne şirkete ne de kişinin kendisine faydası olan bir durum bence."

Çalışan 6:

"Yani istekli olmayınca, işi istekli yapmayınca ya da ben bana söyleneni yapayım dediğin zaman verimli olamıyorsun. Ürettiğin şey gerçekten fayda sağladığın bir şey olmuyor. Bu açıdan hem kişinin kendi motivasyonu açısından hem de üretim açısından olumsuz bir şeyi vardır, etkisi vardır diye düşünüyorum."

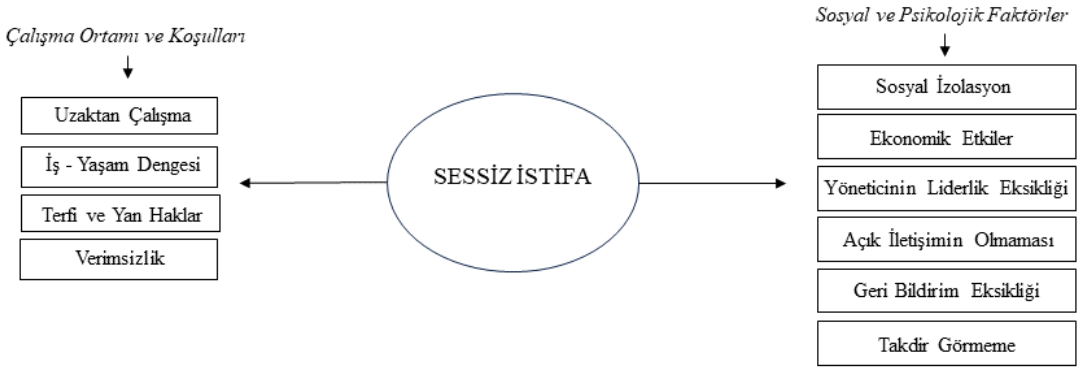
5.4. Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Bir Model Önerisi

Yapılan bu araştırmada, sessiz istifanın Türkiye'de nasıl algılandığı ve sessiz istifayı etkileyen faktörler incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre sessiz istifa çalışanın mutsuzluğunu ve motivasyonunu kaybetmesini ifade etmektedir. Katılımcılar sessiz

istifa halinde bulunan bir kişinin hem şirkete zarar verdiğini, ekip motivasyonuna olumsuz yönde etki ettiğini hem de kişinin bu durumu yaşarken kendini geliştiremeyeceğini düşünmektedir. Bu durumu etkileyen faktörlerle ilgili sessiz istifanın belirleyicileri pandemi, buna bağlı olarak değişen çalışma ortamı ve koşullarıdır. Bu koşullar uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi, terfi ve yan haklar ve verimsizlik olarak verilebilir. Sessiz istifanın ortaya çıkmasındaki en büyük etken pandemi döneminde önceliklerin değişmiş olmasıdır. Bu dönemde şirketlerde ve çalışanlarda çeşitli değişimler ve dönüşümler yaşanmıştır. Çalışanlar uzaktan çalışma ve bununla birlikte gelen sosyal izolasyonla birlikte bireysele dönmüş, iş-yaşam dengesini yeni bir adaptasyon süreciyle tanımlamıştır. Bu değişimlerle birlikte çalışanlar daha mutlu olsa da çalışanların şirkete olan bağlılığında bir azalma yaşanmıştır. Mutlu çalışanın şirkete olan bağlılığının azalması önemli bir bulgudur. Çalışanlar şirkete olan aidiyet duygularını yeniden tanımlamışlardır. Vatandaşlık görevlerini yerine getirme, önemli ölçüde azalma riski taşımaktadır. Şirkete olan bağlılığın azalmasıyla yeni dönemde çalışanlar daha rahat karar alabilme noktasına gelmiştir. Özellikle bu dönemde iş hayatına başlayan Z jenerasyonunun yanında, daha eski kuşaklar da iş değiştirme düşüncesinde daha açık olmuştur. İş hayatına yeni katılan ve özellik olarak da daha bireysele dönük olan Z jenerasyonu kolaylıkla karar alabilir, fakat bu durum daha eski kuşakların şirkete olan bağlılığının yüksek olduğu düşünüldüğünde zor bir durumdur. Yeni gelişmelerle eski jenerasyonlarda da bu durum kırılmaya başlamıştır. Bununla birlikte çalışanların iş değiştirmesine engel olabilecek, bağlılığı arttıracak ve sessiz istifayı önleyecek etmenlerden biri çalışanların yöneticileriyle kurduğu açık iletişimdir. Yöneticilerden aldıkları geri bildirimler, çalışanların üretebilmesini desteklemekte ve ayrıca takdir görme duygusu bağlılıklarını arttırmaktadır. Tüm bunlar aslında çalışanın onlara sadece görev veren bir yöneticiden çok, onlara liderlik eden bir yönetici görmek istediklerini açıkça ifade etmektedir. Buna ek olarak, çalışanlar ülkede yaşanan enflasyonun ücret memnuniyetleri açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Yaşanan ekonomik sıkıntılar kişiyi olumsuz etkilemektedir. Şekil-2'de sessiz istifayı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Uzaktan çalışma, bireysel çalışmayı teşvik ederken, sosyal bağlantıları azaltabilir ve çalışanların işyeri ile duygusal bağlarını zayıflatabilir. Uzaktan çalışma, işyerindeki sosyal etkileşimleri, iş arkadaşlarıyla iletişimi azaltabilir. Bunun sonucunda, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı olumsuz yönde etkilenebilir. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasında uyum

sağlama yeteneğini ifade eder. Bu denge, çalışanların iş gereksinimlerini karşılamakla birlikte, kişisel yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak tanır. Uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve mekânı sağlayabilse de çalışanların iş ile kişisel yaşamları arasında sınırların belirsizleşmesine ve işin sürekli olarak ev yaşamına sızmasına neden olabilir. Bu durum, çalışanların aşırı iş yükü, stres ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşılaşmasına ve iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açabilir. Öte yandan çalışanların emek verdiği şirketteki yolculukları da önemlidir. Terfi, çalışanların kariyerlerinde yükselme fırsatı elde ettiği ve daha sorumluluk sahibi pozisyonlara geçtiği bir süreci ifade eder ve çalışanlar için kariyer gelişimi, özgüven ve motivasyon açısından önemlidir. Yan haklar ise, çalışanların iş yerinde sağladığı ek avantajları ifade eder. Bu avantajlar arasında sağlık sigortası, emeklilik planları, izin hakları ve maddi destekler gibi unsurlar yer alabilir. Terfi ve yan haklar, çalışanların işe bağlılığını artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir. Beklenen olası bir terfinin gelmeyeceği düşünüldüğünde, çalışanın motivasyonu zarar görebilir. Çalışan hak ettiğini düşündüğü haklara sahip değilse, şirketi cezalandırmak isteyebilir, motivasyonu düşebilir ve sessiz istifaya yönelebilir. Bunun yanında kişinin bulunduğu işte üretebildiğini hissetmesi de önemlidir. Çalışanlar yapılan görüşmelerde verimli hissetmedikleri takdirde işten çıkmayı düşünebileceklerini ifade etmiştir. Yetersiz motivasyon ve verimsizlik hissi, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve iş tatminsizliğine yol açabilir.

Şekil 2: Sessiz İstifayı Etkileyen Koşullar ve Faktörler



Çalışanlar Şekil 2'de belirtilen çalışma ortamı ve koşullarına bağlı olarak sessiz istifa hali için tetiklenebilir. Uzaktan çalışma, iş yaşam dengesi, terfi-yan haklar ve verimsizlik sessiz istifanın oluşmasında etken olabilecek öncüllerdir. Belirtilen bu öncüllere bağlı olarak kişi takdir görmüyorsa, geri bildirim alamıyorsa, ekip içinde ve

yöneticisiyle açık iletişime sahip değilse, yöneticisinin liderlik eksikliği varsa ve kişiye liderlik edemiyorsa, ekonomik faktörlere ve sosyal izolasyona da bağlı olarak çalışanlar mutsuz olabilir, motivasyonları azalabilir ve aidiyet duygusunu kaybederek sessiz istifaya yönelebilir. Bu faktörlere bağlı olarak sessiz istifa kavramı detaylı incelendiğinde üç başlık altında sınıflandırma yapılabilir. Bunlar; Çalışma koşulları ve pandemi etkileri, Kariyer planlama ve yan haklar, İş yönetimi ve iletişimdir. Bu sınıflandırmalar kişide sessiz istifayı etkileyecek koşulları detaylandırmaktadır.

5.4.1. Çalışma Ortamı ve Koşulları – Pandemi Etkileri

Pandemi dönemi, çalışma hayatında önemli değişikliklere yol açmıştır. Önceden haftanın belirli günlerinde sağlanan uzaktan çalışma fırsatları, pandemiyle birlikte tamamen uzaktan çalışma veya hibrit çalışma modelleriyle değişmiştir. Bu yeni çalışma modelleri, çalışanların işyerine gitme sıklığını azaltmış ve evden çalışma imkânı sağlamıştır. Ancak bu durum, iş-yaşam dengesinin yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Evden çalışan kişiler, iş-yaşam dengesini sağlamak için ek çaba sarf etmek zorunda kalmıştır. Evde çalışmanın getirdiği esneklik, özel hayatla daha yakından ilgilenme imkânı sunarken, şirket içerisindeki aktiflik ve ekip çalışması fiziksel olarak azalmıştır. Bu nedenle, uzaktan çalışma, iş yaşam dengesi ve sosyal izolasyon gibi faktörler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olabilmektedir. Uzaktan çalışma modeli, çalışanların fiziksel olarak bir araya gelme ve iş arkadaşlarıyla etkileşime geçme fırsatlarını kısıtlamaktadır. Bu durum, iş arkadaşlarına yardım etme, ek çaba gösterme ve şirket etkinliklerine katılma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açabilir. Kişiler, uzaktan çalıştıklarında bu davranışları eskisi kadar sıklıkla sergileme eğiliminde olmayabilir. Ayrıca, iş-yaşam dengesi konusundaki zorluklar, çalışanların işe adanma düzeyini ve ek inisiyatif alma isteklerini engelleyebilir. Uzaktan çalışanlar, özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilirken, şirketle olan bağları azalabilir ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerilemesine neden olabilir. İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için önemlidir. Ayrıca, iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması ve iş arkadaşlarıyla etkileşimin sürdürülmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesine yardımcı olabilir.

5.4.2. Kariyer Planlama ve Yan Haklar

Çalışanlar, şirkete verdikleri emeğin karşılığını almayı ve bu karşılığın adil ve tatmin edici olmasını beklemektedir. Bu beklenti, çalışanları çalışmaya motive etmekte ve iş devamlılığını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kariyer planlama imkanları, terfi olanakları, maaş ve yan haklar, ödüllendirme sistemleri gibi faktörler, çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir. Kariyer planlama imkanları, çalışanların kariyerlerinde ilerleme ve yükselme fırsatlarını görebilmeleri için önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, gelecekteki ilerleme ve gelişme fırsatlarını net bir şekilde görmek ve belirlemek ister. Özellikle Z jenerasyonu, işe başlamadan önce mülakat aşamasında dahi bu imkanları duymak ister ve buna göre karar verir. Bunun yanı sıra, kariyer planlama imkanlarının yetersiz veya belirsiz olması, çalışanların motivasyonlarını zayıflatabilir. Belirsizlik, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerini ve kariyerlerini şekillendirmelerini zorlaştırır. Bu durum, çalışanların motivasyonunun düşmesine ve bağlılığın azalmasına yol açabilir. Maaş ve yan haklar da çalışanların tatmin düzeyini etkileyen önemli faktörlerdir. Adaletsiz veya yetersiz maaşlar, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve bağlılığı azaltabilir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında adil bir ücret almayı beklerler. Yan haklar da çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlar arasındadır. Sağlık sigortası, izin hakları, emeklilik planları gibi yan haklar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta ve desteklemektedir. Yan hakların yetersiz olması veya adaletsiz bir şekilde dağıtılması, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve bağlılık düzeyini azaltabilir. Ödüllendirme sistemlerinin şeffaf, adil ve performansa dayalı olması da çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, başarılarının ve performanslarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini beklerler. Şeffaf bir ödüllendirme sistemi, çalışanların başarılarının belirli ölçütler doğrultusunda değerlendirilmesini ve buna bağlı olarak ödüllendirilmesini sağlar. Adaletli bir ödüllendirme sistemi, çalışanların eşit ve adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Performansa dayalı bir ödüllendirme sistemi ise çalışanları motive eder ve performanslarının gelişmesine katkıda bulunur. Bu faktörlerde yaşanan dengesizlikler veya adaletsizlikler, çalışanların motivasyon eksikliği yaşamasına ve sessiz istifa eğilimine yönelmelerine sebep olabilir.

Sonuç olarak, çalışanların işverenlerine verdikleri emeğin adil ve tatmin edici bir şekilde karşılanması önemlidir. Kariyer planlama imkanlarının, maaş ve yan hakların,

ödüllendirme sistemlerinin dengeli ve etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır, bağlılıklarını güçlendirir ve sessiz istifa riskini azaltır.

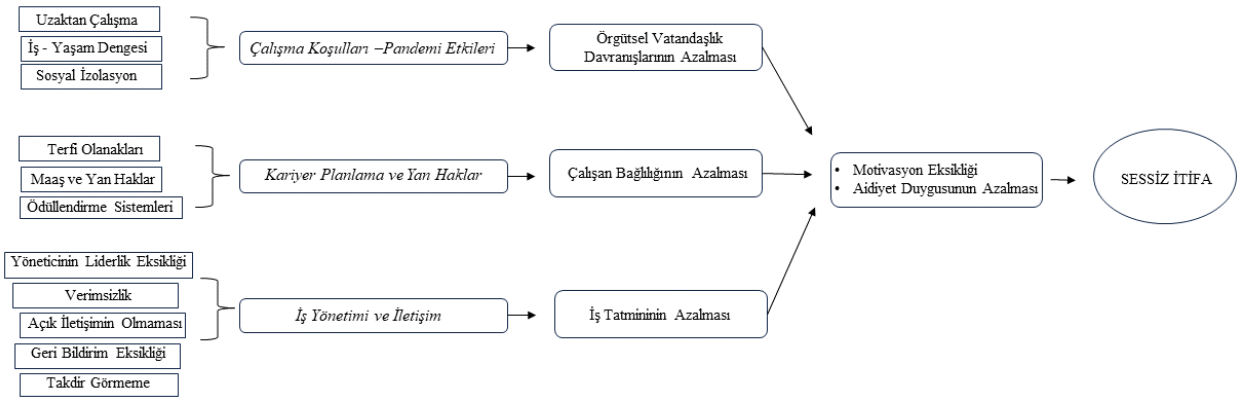
5.4.3. İş Yönetimi ve İletişim

İş yönetimi ve iletişim unsurları, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu unsurlar yöneticinin liderlik eksikliği, verimsizlik, açık iletişimin olmaması, geri bildirim eksikliği ve takdir görmemedir. Bu gibi faktörler, çalışanların iş tatminini azaltabilir. Liderlik eksikliği, çalışanların yönlendirmeye, destek ve rehberliğe ihtiyaç duydukları durumlarda tatmin edici bir deneyim yaşamalarını engelleyebilir. İyi bir liderlik, çalışanların motivasyonunu artırabilir, performanslarını geliştirebilir ve bağlılıklarını yükseltebilir. Ancak, yöneticilerin liderlik becerilerinde eksiklikler olduğunda, bu durum ekibindeki tüm çalışanları olumsuz etkileyebilir. Yetersiz liderlik, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işyerindeki aidiyet duygusunu azaltabilir. İletişim eksiklikleri, çalışanların işyerindeki rol ve beklentilerini net bir şekilde anlamalarını engelleyebilir. Açık ve etkili iletişim, çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini, sorunları hızlı bir şekilde çözmelerini ve fikir alışverişinde bulunmalarını destekler. İyi bir iletişim ortamı, çalışanların motivasyonunu yükselterek iş tatminini artırabilir. Ancak iletişim eksiklikleri, çalışanların işyerindeki aidiyet duygusunu azaltabilir. Çalışanlar, iletişimsizlik nedeniyle kendilerini değerli hissetmeyebilir ve iş yerine olan bağlılıklarını sorgulayabilirler. Geri bildirim süreçleri, çalışanların performansını değerlendirmelerine ve gelişmelerine yönelik yol gösterici bilgiler alabilmelerine olanak tanır. İyi bir geri bildirim süreci, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve aidiyet duygusunu güçlendirebilir. Ancak geri bildirim eksikliği, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve bağlılık düzeyini azaltabilir. Bunun yanın da takdir görme de önemli bir unsurdur. Takdir görme, çalışanların başarılarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini içerir. Çalışanlar, geri bildirim almadıklarında veya takdir görmediklerinde, kendilerini değersiz hissedebilir ve iş yerine olan bağlılıklarını sorgulayabilirler. Çalışanlar, başarılarının fark edilmesini ve değerli olduklarını hissetmeyi beklerler. Takdir görmediği durumlarda, çalışanlar motivasyon eksikliği yaşayabilir ve sessiz istifa eğilimine yönelebilirler. Tüm bu faktörler çalışanların iş tatminini etkiler. İyi liderlik becerileri, açık iletişim, etkili geri bildirim süreçleri ve takdir gösterme gibi uygulamalar, çalışanların motivasyonunu artırarak aidiyet duygusunu güçlendirebilir. Böylece, çalışanlar işyerine karşı bağlılıklarını

sorgulamadan ve sessiz istifa gibi pasif ayrılma eğilimlerine yönelmeden daha tatmin edici bir çalışma deneyimi yaşayabilirler.

Şekil 3'te belirtilen bu faktörlere göre sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi sunulmuştur.

Şekil 3: Sessiz İstifaya İlişkin Model Önerisi



5.5. Kurumlara Öneriler

Çalışanlar yöneticilerinden bilgi almak kadar iyi bir liderlik de beklemektedir. Şirket yöneticilerinin çalışanlarına iyi bir lider olması, onlarla açık iletişim halinde bulunması, şirketin hedefleri için birlikte yol kat ederken liderlerin de değerlendirilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar, aynı zamanda iş dağılımının adil yapılmasına ve bir hata yapıldığı zaman sert bir şekilde karşılamak yerine yapıcı ve ılımlı eleştirilerle ilerlemenin sessiz istifayı önlemede etkili olabileceği görüşündedir. Burada yöneticinin ekibe etkisini Çalışan 3, aşağıdaki şekilde örneklendirmiştir.

"Hani mesela şöyle örnek verebilirim: Bir departmanımızda, şirkette bir departmanda çok yakın arkadaşım çalışıyor. Yani müdürleri yüzünden departmanın işçi değiştirme şıklığı çok yüksek ve bu tamamen müdürle alakalı. Hani eğer böyle olduğunu görüyorlarsa belki de oradaki müdürü değiştirmeliler artık hani, böyle bir önlem alınabilir diye düşünüyorum."

Buna ek olarak şirket politikalarına destek sağlayacak bazı öneriler olarak; iş dağılımının adil yapılması, motivasyon arttırıcı etkinliklerin çoğaltılması, kurum içi girişimcilik projelerinin olması, şirket içi rotasyonlarının arttırılması çalışan grubunda belirtilmiştir.

Çalışan 7, kurumların çok şey yapabileceğini ifade ederek görüşlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

"Kurum içi girişimcilik projeleri işte yeni yeni hayatımıza giriyor… Yani aslında çalışan hangi rolde olursa olsun kendisine belli fırsat tanınmadı, ya da bilmiyorum, keşfedilemedi, ya da belki kurumun öyle bir vizyonu yok, vizyonu yoksa zaten bu çalışanın quite quitting'i (sessiz istifa) gayet yerinde diye düşünüyorum. Ama varsa, gerçekten, quite quitting yapmasını istemiyorsa çalışanının, onu yakalayacak projeler hayata geçirmesi lazım. Rotasyonu arttırmak bunlardan bir tanesi, çünkü kişiyi daha görünür kılıyor. Bulunduğu yer dışında birçok insanın karşısına çıkarıyor, network yapmasını sağlıyor. Bir diğeri de rotasyon yaptıramadığı noktalarda kurum içi girişimcilik projeleri, yani aslında kurumu daha iyiye taşıyacağını düşündüğü bir projeyi hayata geçirmesini sağlamak, onların yine, o kendilerinden tetiklenen bir süreç yani, hani bir yandan çalışan keşfedilmeyi beklemeyecek, kendisi başvurabilecek. Bu tarz süreçler tasarlamak. Onun dışında da biraz daha aslında cezbedici yan haklar sunmak da olabilir. Çünkü quite quitting psikolojisi birazcık, kovsalar da benim için sıkıntı değil psikolojisi. Yani kendini göstermek istemiyor, yani kovulmak benim için dert değil, dediğiniz bir nokta. Eskiden, bir yerden kovulduğunuzda camiada adınız duyulur ve bir daha bir yerde işe girme kaygısı çekerdiniz. Bu kaygının ortadan kalkmış olması benim çok hoşuma gidiyor. Çünkü aslında, hani bir insanı tanımlayan şey o insan hakkında söylenenlerin çok ötesinde olabilir ve bunun farkında olan bir jenerasyonla karşı karşıyayız. O yüzden hani biraz daha cezbedici, yani, eğer çalışan için cezbedici olursan o da seni gözden çıkarmaz. Bu tarz şeyler yapılabilir. "

Öte yandan, işveren grubunda da ise yapılan iş tatmini anketlerinin yılda 1'den ziyade çalışanın dönüşümüyle birlikte çeyreklik yapılması önerilmiş, geri bildirim yerine ileri bildirimin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. İşveren 3, bu önerilerinin detaylarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

"Eklemek istediğim, şöyle, çalışanla alakalı belirttiğim gibi, yani çalışan bağlılığı anketlerinin periyotlarının daha farklılaşması ve bu konuyu birazcık daha mikroya indirgemeye çalışmak önemli bir konu. Çalışanı dinlemek belli periyotlarda, çok önemli bir konu. Çalışanı dinlemek, sadece dinlemek değil, açıkçası, onu gerçekten, bazen yaşadığı anları yakalayıp ne hissettiğini de anlamak gerekiyor. Benim bu konuyla alakalı en önemsediğim şeyler, özellikle yeni jenerasyonla birlikte, geri

bildirimin azaltılıp daha çok ileri bildirim verme. … ileri bildirim diye bir konu var, kavram var, yeni hayata giren. Bu kavramı birazcık daha, özellikle yeni jenerasyonla, sessiz istifanın oluşmasını engelleyecek en önemli adımlardan biri olarak görüyorum. …İleri bildirim ise çalışana tecrübelerinizle birazcık yön vermeyi içeriyor, yani çalışana onu böyle yapmıyorsun demiyor ileri bildirimde, böyle yapsan daha farklı olabilir mi, birazcık koçluk ve mentorluk arasında bir konu … Bu bence en önemli kavramlardan ve uygulanması gereken adımlardan birisi. Çoğu kişi muhtemelen bundan bahsetmez. Herkes daha çok konunun geri bildirim tarafında takılıp kalır ama yeni jenerasyona geri bildirim işe yaramaz, yaramıyor da. Daha çok onunla birlikte işi sürecin içerisine girip anlamasını sağlayabileceğiniz, daha çok ona sorular sorarak sürecin içerisinde daha aktif olmasını sağlayabileceğiniz bir yönteme evirmeniz gerekiyor. Bu yöntemlerden de en önemlisi bence ileri bildirim. Ben bunu fazlasıyla uygulamaya çalışıyorum. Yani bu, hep şöyle eğitimler alırız biz, daha çok koçluk tarafında kalın, kendisinin çözmesini sağlayın diye bir kavram öğretiliyor ama bunda çok fazla koçluk tarafında kalırsanız bu sefer çalışan konuyla alakalı yetkinliğinin yeterli olmadığını düşünmeye başlıyor ve kendini sorgulamaya başlıyor. Bu da zamanla çalışan üzerinden şey oluşturmaya başlıyor, benim bu şirkette bulunmamam ya da bu şirkette olmaya devam etmem bir şey kazandırmıyor'a itmeye başlıyor. O yüzden bu konunun sessiz istifa noktasında en önemli konulardan birisi olduğunu düşünüyorum."

5.6. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışmada, günümüzde giderek yaygınlaşan "sessiz istifa" kavramının iş dünyasındaki ele alınışı ve algısı incelenmiştir. Araştırmada, Türkiye'deki beyaz yaka çalışanlar ve işverenlerle görüşmeler sağlanmış, bu kavramın nasıl değerlendirildiği ve nelerden etkilendiği üzerine veriler sunulmuştur. Çalışmanın akademik alanda bu kavramın daha çok incelenmesine katkı sağlaması, diğer araştırmacıları bu konuda teşvik etmesi ve gelecekte yapılacak çalışmalar için temel bir oluşturması hedeflenmektedir. Aynı zamanda araştırma sonuçlarının İK çalışanlarına ve yöneticilere rehberlik etmesi hedeflenmektedir.

Toplamda 20 katılımcı ile mülakat yapılan bu çalışma, bir nitel araştırmanın sahip olduğu tüm kısıtları taşımaktadır. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalara göre genellikle daha fazla zaman ve çaba gerektirir. Verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması

süreçleri zaman alıcı olabilir. Aynı zamanda, katılımcılarla birebir etkileşim gerçekleştiği için daha fazla maliyet ve kaynak gerekebilir. Nitel araştırmalar, derinlemesine ve ayrıntılı veri toplamak için tasarlandığından, sonuçları doğrudan diğer durumlara veya popülasyonlara genelleştirmek güç olabilir. Buna ek olarak, katılımcıların duygusal veya kişisel deneyimlerine odaklandığından, etik konular ortaya çıkabilir. Araştırmacıların katılımcıların mahremiyetini ve gizliliğini koruması önemlidir.

Sessiz istifa kavramı, ulusal ya da uluslararası literatürde yerini tam kazanmamış, yeterli veri sunulamamış, akademik anlamda eksik olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavramdır. Yapılan çalışmada incelenen literatür bu anlamda kısıtlayıcıdır. Araştırma, beyaz yaka çalışanlarla yapılan mülakatlar üzerinden yürütülmüştür, fakat sessiz istifa sadece belli bir iş dünyasında değil, çeşitli sektörler ve mesleklerde de karşılık bulabilir. Araştırmaya katılanlardan biri, pandeminin sessiz istifanın sebeplerinden biri olduğuna dikkat çekerek, özellikle sağlık sektöründe bu tür istifaların arttığını belirtmiştir. Bu nedenle, sağlık sektörü başta olmak üzere diğer sektörlerde de benzer çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmalar için sessiz istifanın pandemi sonrası çalışma hayatıyla ilişkisi ve Z jenerasyonun ileride lider pozisyonlarda yer alacak olması önemlidir. Sessiz istifa, şirketler için bir tehdit unsurudur ve ileri dönemde yapılacak araştırmalar bu tehdide karşı önlem alma konusunda destek sağlayacaktır. Yapılacak her çalışma, bu kavramın benimsenme sürecini, sektörel farklılıkları, uygulamaların sonuçlarını ve sektörler arası etkileşimleri anlamak için önemlidir.

6. SONUÇ

Bu araştırmada, İstanbul'da bulunan şirketlerin Türkiye genel merkezlerinde görev alan işverenler ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Araştırma, sessiz istifa kavramı üzerine bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları, kavramın Türkiye'de tanınma düzeyine işaret etmektedir. Elde edilen bulgulara dayanarak, sessiz istifa kavramının ardındaki faktörler ve çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlar incelenmiştir.

Görüşülen katılımcıların hiçbiri kavramı ilk kez duyduğunu belirtmemiştir. Bazı katılımcılar konuya hâkim olmadıklarını ve detaylı araştırma yapmadıklarını ifade etse de genel olarak katılımcıların çoğunluğu “sessiz istifa” kavramıyla ilgili konuya dair yazılar okuduğunu ya da bu kavramla daha önce karşılaştıklarını belirtmiştir.

Literatürde de belirtildiği gibi, sessiz istifanın Amerika ve diğer yurt dışı ülkelerinde kavramsallaşarak ortaya çıktığı ve geliştiği gözlemlenmektedir. Türkiye'de de bu kavramın algılanış biçimi benzerdir. "Çalışanın mutsuz olduğu" algısı, sessiz istifa durumunda olan bireyler için önemli bir tanımlayıcı nitelik taşımaktadır. Önemli bir nokta, “sessiz istifa” durumunun sürekli olmadığı, geçici bir durum olmasıdır. Çalışanlar çeşitli sebeplerden bu noktaya gelebilir, sessiz istifa halinde bulunabilir. Çalışanda bu hale sebep olan faktörlerin değişmesiyle birlikte sessiz istifa hali sona erebilir. Örneğin, çalışanın motivasyonunu etkileyen ekip içindeki olumsuz durumlar ya da yöneticiyle iletişim konusunda negatif durumlar ortadan kalktığında çalışan sessiz istifa halinde daha motive, şirkete ve işine daha bağlı bir hale gelebilir. Diğer yandan, çalışanın durumu fark edilip rotasyon vb. seçeneklerle farklı bir ekibe geçtiğinde de bu negatif durumların ortadan kalkmasıyla birlikte çalışanın sessiz istifa halinden çıkabileceği belirtilebilir. Şirket içerisinde çalışan bir çözüm bulabileceğini düşünmediğinde bu iş değişikliğine sebep olabilir. Çalışanın çıktı veremediği, üretemediği, takdir edilmediği vb. durumlar çalışanın farklı iş arayışlarına yönelmesine ya da farklı iş fırsatlarına açık olmasına neden olmaktadır. Çalışan istifa etmese de minimumda işin gerekliliklerini yapması ve bağlılığını kaybetmesi sebebiyle farklı fırsatlar çıktığında bu fırsatları daha rahat bir şekilde değerlendirip karar alabilir.

Araştırma, iş koşullarındaki değişikliklerin, beklentilerin dönüşümünün, pandemi sonrası hayata uyum motivasyonunun, ekonomik sorunların çalışanların çalışma

motivasyonunu etkileyebileceğini göstermiştir. Çalışanlar şirkete katabileceklerinin yanında şirketin de kendisine neler katabileceğini düşünerek hareket etmektedir. Kişisel gelişim, eğitimler ve kişinin ürettiği çıktılar, yan haklar ve ücret gibi konuların yanında çalışan için ayrıca önemlidir.

İşverenler "inisiyatif alma" konusunu olumlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Görev tanımının dışında bir inisiyatif almak kişiyi geliştirir ve kariyer yolculuğunda ona destek olur, bu sayede yöneticileri tarafından ön plana çıkar. İnisiyatif almak bazı şirketlerde kültür haline dahi gelmiştir. Bu sebeple bu kavram olumsuz olarak algılanmamakta, aksine değer katan bir durum olarak ifade edilmektedir. İşverenler kişileri inisiyatif almaya zorlamasa da gönüllü olarak isteyen kişilere yönelerek bu kişiler hakkında daha olumlu duygulara sahiptir. Gelişmek istemeyen birinin inisiyatif almayacağı düşünülmektedir. Kişiye olumsuz bir etkisi olmayacağı ifade edilse de inisiyatif alan bir çalışanın öne çıkacağı ifade edilmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin bulunduğu 10 firmanın 8'i mesai saatine göre çalıştıklarını belirtse de uzaktan çalışmayla birlikte şirket içerisinde zaman zaman esnekliklerin yaşandığı da belirtilmiştir. Çalışanlar kişisel işleri için mesai saatinde izin alabilmekte, bu aldığı izni mesai sonrasında çalışarak doldurabilmektedir. Bunun yanında, bunun gibi kişisel zaman ayırımının olmadığı durumlarda da uzaktan çalışmanın getirdiği sebeplerle çalışanın mesaiye kaldığı durumlar söz konusudur. Mesai saatine göre çalışılsa da bu saatler olumlu ve aynı zamanda olumsuz şekilde esneyebilir.

Çalışan grubunun tümü, işlerini yaparken çıktılar ürettiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, birçok çalışan, işten ayrıldıklarında bu durumun firma için büyük bir sorun oluşturmayacağını ve yerlerinin kısa sürede doldurulabileceğini düşünmektedir. Maddi olarak daha iyi fırsatlar sunulması, çalışanların işten ayrılma kararında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların şirket içinde değer görememeleri ve yeterli takdiri hissetmemeleri gibi nedenler de işten ayrılmalarına yol açabilmektedir.

Özellikle pandemiyle birlikte hibrit çalışma modeline geçiş, çalışanların hayatlarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Araştırmada, işveren grubundan elde edilen verilere göre, kendi dönemlerinde işe verilen önemin ve bağlılığın daha yüksek olduğunu düşünen ve bu nedenle yeni döneme daha kolay adapte olduklarını belirten görüşler bulunmaktadır. Bu bireyler, değişim sürecine daha hazır olduklarını ve

gereken uyum sağlama becerilerine sahip olduklarını ifade etmektedirler. Öte yandan, genellikle Z kuşağının tam da bu değişimlerin yaşandığı dönemde iş hayatına başlamış olmalarının adaptasyon sürecini kolaylaştırdığı görüşü ağırlıktadır. Z kuşağı, teknolojik gelişmelere ve değişen iş yapış modellerine daha aşina bir şekilde büyümüş ve iş hayatına atılmıştır. Bu nedenle, onlar için bu değişikliklere uyum sağlamak daha doğal bir süreç olarak algılanmaktadır.

Sessiz istifanın Türkiye'deki algısını değerlendirdiğimizde, sessiz istifa kavramı "çalışanın mutsuzluğu ve motivasyon eksikliğine bağlı olarak; sorumluklarını üzerine bir şey katmadan minimumda yürütmesi ve göze batmayacak kadar iş yapması" şeklinde tanımlanabilir. "Çalışanların sessiz bırakışı" olarak da ifade edilen sessiz istifa kavramını, çalışanın şirkete bağlılığını kaybederek çalışmaya motive olmaması, göz ardı edildiği durumda şirketi cezalandırması" şeklinde de tanımlamak mümkündür.

Bu bulgular, işverenlerin çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için çeşitli önlemler alması gerektiğini vurgulamaktadır. Maaş düzeylerinin rekabetçi olması, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer verilmesi, karar süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi, çalışanların sorumluluk alabilecekleri alanlar yaratılması gibi adımlar, kurumsal bağlılık ve çalışan memnuniyetinin artmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda, çalışanların başarıları ve katkıları daha fazla takdir edilmeli, sözlü ve yazılı geri bildirimler daha sık ve etkili bir şekilde sağlanmalıdır.

Bununla birlikte, işverenlerin dikkate alması gereken bir diğer önemli faktör, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayabilmelerini desteklemektir. Pandemi sürecinde hibrit çalışma modeline geçiş, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurmalarına olanak tanımaktadır. Öte yandan, evden çalışmada mesai saati kavramının esnetilmesi, yöneticilerin çalışanlara sürekli ulaşabileceği bir ortama müsaade ettiği için, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmalarında olumsuzluğa yol açabilecek bir tehdit olarak da görülmektedir. Şirket kültürünün bu tehdidi ortadan kaldıracak şekilde değişmesi için yapılacak çalışmalar, bu durumun önüne geçebilir. Bu da çalışanların motivasyonunu artırabilir ve sessiz istifa eylemlerinin önüne geçebilir. Araştırma, mesai saatine göre çalışan kişilerin iş-yaşam dengesini sağlamada zorluk çektiği, tamamen esnek çalışma halinde olan şirketlerde ise çalışan bağlılığının daha yüksek

görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu durumun mesai saatine göre çalışan şirketlerde bu saatlere uyulmamasından dolayı kaynaklandığı belirtilebilir.

Yapılan mülakatlarda çalışanların çıktı ürettiklerini düşündükleri, yöneticiler tarafından takdir edildikleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı, katılımcıların şu anki iş hayatlarından memnun oldukları söylenebilir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların daha önce sessiz istifa durumunu yaşadıklarını, tecrübe ettiklerini ya da bu durumda olan çalışma arkadaşları olduğunu ve bu arkadaşlarının sessiz istifa içinde olduğunu anlayabildiklerini göz önünde bulundurarak; sessiz istifa durumunun kalıcı değil, zaman zaman yaşanabilen geçici bir durum olduğunu söylemek mümkündür.

Sessiz istifa işverenler tarafından daha verimsiz bir çalışan olarak değerlendirilmektedir. Sessiz istifa halindeki bir çalışanı anlamak ölçülebilirliği olmaması açısından zor olsa da işverenler bu durumda bir çalışan olduğunu tespit ettiğinde onunla açık bir iletişim kurarak, bu durumu ortadan kaldırmak için çözümler üretmeye çalışmalıdır. Öte yandan, sessiz istifa halindeki bir kişi, ekibine de olumsuz etki etmektedir. Sessiz istifa halinde bir kişinin ortak çalıştığı ekip arkadaşıyla aynı eforu göstermemesi ve kendisine ulaşılmada zorluk çekilmesi sebebiyle çalışanlar tarafından da olumsuz karşılanmaktadır.

Bu araştırmada, yapılan görüşmeler temel alınarak, yukarıda bahsedilen analizler iki aşamada gösterilen bir modelde toplanmıştır. Elde edilen modelden anlaşıldığı üzere, sessiz istifanın yaşanmaması için çalışma ortamı ve koşulları büyük önem taşımaktadır. Bu koşullardan ilki, pandemiyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışmadır. Uzaktan çalışma, sessiz istifayı tetikleyebileceği gibi, şirketin alacağı önlemler bu durumu engelleyebilir. Bu önlemler arasında, kişinin iş-yaşam dengesini sağlayabilmesine yönelik adımlar bulunmaktadır. Ayrıca, kişinin terfi ve yan haklara erişimi, çalışanın motivasyonu açısından büyük önem taşır. Eğer kişi hak ettiğini düşündüğü ücret ya da terfi vb. alamıyorsa veya adaletli davranılmadığını düşünüyorsa, sessiz bir bırakış şeklinde de tanımlayabileceğimiz sessiz istifaya yönelebilir. Bunun yanı sıra verimsizlik, üzerinde durulması gereken bir başka öncüldür. Eğer kişi kendisini geliştiremediğini ve verimsiz bir çalışma ortamında üretken olamadığını düşünüyorsa, sessiz istifanın tetiklenmesi olasıdır. Bu koşullar olumlu şekilde sağlanmadığında, kişinin psikolojik ve sosyal faktörleri de etkilenir. Örneğin, iş-yaşam dengesini sağlayamayan veya uzaktan çalışan bir kişi, sosyal izolasyonla birlikte şirkete olan bağlılığını kaybedebilir. Yöneticinin liderlik eksikliği,

şirket içinde takdir görememe, açık iletişim eksikliği ve geri bildirim alamama gibi durumlarda ise çalışan aidiyet duygusunu tamamen kaybedebilir.

Tüm bunlar 3 başlık altında belirtilmiştir. Uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve sosyal izolasyon; çalışma koşullarını ve pandemi etkilerini temsil etmektedir. Burada yaşanan olumsuzluklar, kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında maaş ve yan haklar, terfi olanakları ve ödüllendirme sistemleri; kariyer planlama ve yan haklar olarak belirtilebilir. Burada yaşanacak olumsuzluklarda kişi kendisi için bir gelişim olanağı göremez, buna bağlı olarak çalışan bağlılığı azalır. Son olarak yöneticinin liderlik eksikliği, verimsizlik, açık iletişimin olmaması, geri bildirim eksikliği ve takdir görmeme; iş yönetimi ve iletişim başlığı altında belirtebileceğimiz durumlardır. Burada yaşanan olumsuzluklar kişinin iş tatminini de olumsuz yönde etkiler. Tüm bunlar kişinin motivasyonunu ve aidiyet duygusunu azaltır ve buna bağlı olarak kişi sessiz istifaya yönelir.

Sessiz istifa kısa vadede etkilerini göstermese de uzun vadede şirketler için yıkıcı olacak bir tehdit unsurudur. Yeni dönemde iş hayatına katılan Z jenerasyonu kendilerine öncelik vererek daha rahat karar alabilmektedir. Bunun yanında, bahsedilen bu yeni döneme uyum sağlamak durumunda kalan daha önceki jenerasyonlar da artık eskisi kadar şirketlere bağlı olmamaktadır. Her düzeyden çalışan sessiz istifa halinde olabilir ve bu durum şirketlerin ileriki dönemlerde hem insan kaynağı hem de verimlilik açısından büyük riskler taşıyacağının habercisidir.

Sonuç olarak, sessiz istifa eylemi, çalışanların motivasyon eksikliği, değer görme ve takdir edilme hissi gibi birçok faktörün birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. İş koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların katılımının teşvik edilmesi, takdirin artırılması ve iş-yaşam dengesine önem verilmesi gibi adımlar, kurumsal bağlılığı artırabilir ve sessiz istifa eylemlerinin önüne geçebilir. Bu yönde yapılan iyileştirmeler hem çalışanların hem de işverenlerin uzun vadeli başarısını destekleyebilir. İşverenler, bu tür olumsuz durumları engellemek ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için aktif bir rol üstlenmelidir.

İleri dönemde yapılacak çalışmalarla bir kavramın literatüre kazandırılmasının yanı sıra farklı sektörlerde nasıl yankı uyandırdığına dair detaylı analizler gerçekleştirilebilir. Bu çalışmalar, belirli bir kavramın benimsenme sürecini, sektörel

farklılıkları, uygulamaların sonuçlarını ve sektörler arası etkileşimleri anlamak için önemli bir bilgi sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Agarwal, S., Ferdousi, S., John, M., Nalven, A., & Stahl, T. (2020). Effective Leadership in Virtual Teams during the Covid-19 Pandemic. *Engineering and Technology Management*, s. 7. https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3298&context=etm_studentprojects

Allen, K. (2021, 06 03). *China's New 'Tang Ping' Trend Aims to Highlight Pressures of Work Culture*. 11 20, 2022 tarihinde BBC: https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization . *Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18*, s. 1.

Ara, K., & Akbar, A. (2016). A Study of Impact of Moonlighting Practises on Job Satisfaction of the University Teachers. *Bulletin of Education and Research, Vol. 38, No. 1 pp. 101-116*, s. 111,104. 11 27, 2022 tarihinde https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1210332.pdf

Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008, 132,136). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi, 15(1) 131-138*. .

Auerbach, C. F. (2007). An Introduction to Qualitative Research Methods for Studying Trauma. *ISTSS eNewsletter, Traumatic StressPoints*.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), 5*(2), s. 383.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, s. 14. 11 28, 2022 tarihinde https://docplayer.biz.tr/11840918-Vehbi-bayhan-1-giris.html

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research, 10*(2), s. 141-163. doi:10.1177/004912418101000205

Bulduklu, Y. (2019). Eleştirel Çalışmalarda Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Gömülü Teori. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi, 1*(1).

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999, Nisan). A 5-Year Study of Change in the Relationship Between Well-Being and Job Performance. *American Psychological Association, 51(4):252-265*, s. 263.

Çakır, Ö. (2008). Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Çavuşoğlu, F., & Güler, E. (2016). Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14(2), 47-64*, s. 62.

Edelman, R. (2022, Temmuz 20). *Brand Trust Gravitational Force Gen-Z*. Edelman: https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/special-report-new-cascade-of-influence/brand-trust-gravitational-force-gen-z

Ellis, L., & Yang, A. (2022, 04 12). *If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means.* 11 30, 2022 tarihinde The Wall Street Journal:: https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608

Erol, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın.

Garrad, L. (2022, 06 17). *Employee Engagement and Organizational Commitment of Remote Workers.* . 12 12, 2022 tarihinde LinkedIn: https://www.linkedin.com/pulse/employee-engagement-organizational-commitment-remote-workers-garrad/

Göktepe, E. A. (2022). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamları; Covid-19 Pandemi Araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administratve Sciences, 6(26):630-638, 630*. doi:doi:10.31589/JOSHAS.311

Great Place To Work. (2022). 11 26, 2022 tarihinde https://greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/turkiyenin-en-iyi-isverenleri-2022/#2238

Greenhaus, J. H., & Collins, K. M. (2003, Nisan). The relation between work–family balance. *Journal of Vocational Behavior, 63 (2003*, s. 526, 510–531.

Harter, J. (2022, 09 06). *Is Quiet Quitting Real?* 11 26, 2022 tarihinde Gallup: https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Harter, J. (2022, 01 07). *U.S. Employee Engagement Drops for First Year in a Decade.* 11 30, 2022 tarihinde Gallup: https://www.gallup.com/workplace/388481/employee-engagement-drops-first-year-decade.aspx

Jones, M. (2017). *Meet Generation Z: Marketing's Next Big Audience [Infographic].* 11 30, 2022 tarihinde Adobe | Marketo Engage: https://blog.marketo.com/2014/08/meet-generation-z-marketings-next-big-audience-infographic.html

Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance.* Thompson Gale, Detroit.

Karaman, M. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerine Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *Dergipark*, s. 13. 11 27, 2022 tarihinde https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/330864

Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations . *Business and Economics Research Journal* , s. 69-85.

Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6, No.2*, s. 29.

Kim, H.-C., So-Young, & Lee, B.-H. L.-S. (2018). Psychiatric Findings in Suspected and Confirmed Middle East Respiratory Syndrome Patients Quarantined in Hospital: A Retrospective Chart Analysis,. *Psychiatry Investig, 15(4):355-360*.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, 09 15). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. 11 27, 2022 tarihinde Harvard Business Review: https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing

Kuran, E. (2018). Telgraftan Tablete. İstanbul: Destek Yayınları.

Kuran, E. (Nisan, 2021). Z: Bir Kuşağı Anlamak. İstanbul: Can Sanat Yayınları.

Mary, D. V. (2020). Impact of Remote Work on Work Commitement. s. 5.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981, Nisan). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2(2):99 - 113*, s. 2.

Masterson, V. (2022, 09 2). *What is Quiet Quitting?* 11 29, 2022 tarihinde WeForum: https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/

McCulley, L. (2022, 04 27). *Lockdown: Homeworkers Putting in Extra Hours - Instant Messaging Up 1900%*. 12 01, 2023 tarihinde The Hr Director: https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review,*, s. 1(1), s.15.

Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, s. 2 (6): 1078-1081.

Oktay, J. S. (2012). *Grounded Theory: Pocket Guides to Social Work Research Methods.* Oxford University Press.

Pelc, C. (2022, 05 26). *Can Overwork Kill You?* 12 01, 2022 tarihinde Medical News Today: https://www.medicalnewstoday.com/articles/can-overwork-kill-you

Penfold, 2. a. (tarih yok). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim. *Journal of Urban Academy | Volume: 10 Issue: 4 |*, s. 472. 11 28, 2022 tarihinde https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/409590

Polat, A. (2022). *Nitel Araştırmalarda Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları: Soru Form ve Türleri, Nitelikler ve Sıralama.* 5 27, 2023 tarihinde https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2864483

Power, D. J., & Phillips-Wren, G. (2011). Impact of Social Media and Web 2.0 on Decision-Making. *Journal of Decision Systems, 20:3, 249-261*, s. 254,.

Prasad, K., Mangipudi, M. R., Vaidya, R., & Muralidhar, B. (2020, Nisan). Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET), Volume 11, Issue 4, pp. 372-389*, s. 386.

Ramlawati, R. T. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, s. 511–518.

Scheidt, S., Gelhard, C., & Henseler, J. (2020, Ağustos). Old Practice, but Young Research Field: A Systematic Bibliographic Review of Personal Branding. *Frontiers in Psychology, Vol. 11*, s. 9.

Shaun, H. (2022, 08 26). *Quiet Quitting Isn't Really A Thing Among Black Workers* . 11 29, 2022 tarihinde Forbes:

https://www.forbes.com/sites/shaunharper/2022/08/26/quiet-quitting-isnt-really-a-thing-among-black-workers/?sh=44d12d6b7b6f

Şalap, K. O. (2016). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları (Yüksek Lisans Tezi). 12 01, 2022 tarihinde http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/55020.pdf

Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi, 1(1) sf. 25-42*, s. 26. 11 26, 2022 tarihinde https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1811650

Taşdan, M. (2008). İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları . *Verimlilik Dergisi, 1, 127-151*, s. 16. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/875742

Thapa, A. (2022, 09 2). *How 'Quiet Quitting' Became the Next Phase of the Great Resignation.* . CNBC: https://www.cnbc.com/2022/09/02/how-quiet-quitting-became-the-next-phase-of-the-great-resignation.html

Tong, G. C. (2022, 08 30). *Is "Quiet Quitting" a Good Idea ? Here's What Workplace Experts Say*. 12 02, 2022 tarihinde CNBC: https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html

Türk Dil Kurumu. (tarih yok). 11 28, 2022 tarihinde https://sozluk.gov.tr/

Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020, Temmuz). 11 29, 2022 tarihinde Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan çalışma Uygulama Kılavuzu: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf

Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021, Ağustos). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 10*, s. 188-201. doi: 10.21733/ibad.871703

Ward, M. (2022, 09 18). *Quiet Quitting Marginalized Backgrounds Minorities Diversity*. 11 29, 2022 tarihinde Business Insider: https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-marginalized-backgrounds-minorities-diversity-2022-9

Whiting, K. (2022, 11 07). *Hybrid Working: From Proximity Bias to Productivity Paranoia, 7 Work Buzzwords You Need to Know*. 11 30, 2022 tarihinde WeForum: https://www.weforum.org/agenda/2022/11/hybrid-work-trends-buzzwords/

World Economic Forum, 2021. *The Global Risks Report 2021*. WeForum: https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021/

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), 342-353*, s. 345. 11 28, 2022 tarihinde https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70475

Zenger, J., & Folkman, J. (2022, 08 31). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. 11 28, 2022 tarihinde Harvard Business Review: https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin Adı:

Faaliyet Alanı:

Faaliyet Alanının Sınırları:

Faaliyet Gösterdiği Sektör:

Görüşme Yapılan Kişi Hakkında Genel Bilgiler

Adı Soyadı:

E-mail:

Departman:

Unvanı/Düzeyi:

Cinsiyeti:

Doğum Tarihi:

Medeni Hali:

Eğitim Geçmişi:

Toplam Çalışma Süresi:

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:

Görüşme Bilgileri

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Görüşme Süresi:

Araştırma sonuçlarını sizinle e-mail üzerinden paylaşmamızı istiyor musunuz?

Ek 1.2 İşveren Grubu için Mülakat Soruları

1. Şirketteki görevinizden ve sorumluluğunuzdan kısaca bahsedebilir misiniz?

2. Şirketinizin çalışma modeli nedir? (Hibrit/Fiziksel/Uzaktan)

3. Şirketiniz içerisinde mesai saatlerine göre çalışma stilinizi açıklayabilir misiniz? (Proje bazlı/ Mesai saati/Esnek)

4. Pandemi döneminde ve sonrasında iş yapış şekillerinizde, süreçlerinizde herhangi bir değişiklik oldu mu? Olduysa, bu değişiklikler çalışanlar tarafından nasıl karşılandı?

5. Çalışanlarınızın pandemi dönemi ve sonrasındaki çalışan bağlılığını değerlendirdiğinizde, ne gibi değişiklikler olduğunu gözlemlediniz?

6. Bu değişiklerin Z jenerasyonu olarak bahsedebileceğimiz yeni mezun grup ve tecrübeli çalışanlar arasında herhangi bir farkı var mıdır?

7. Bir çalışanın mesai saatleri dışında herhangi bir sorumluluk almamasını nasıl karşılarsınız?

8. Çalışanınızın mesai saatleri içerisinde de olsa, görev tanımları dışında inisiyatif almayı reddetmesini nasıl karşılarsınız? Şirket içerisindeki etkisi nasıl olur?

9. Bir yönetici olarak astınız olan bir çalışana inisiyatif alması gereken bir işi ne kadar sıklıkla verirsiniz, bu durum şirketinizde ne sıklıkla yaşanıyor?

10. Geleceğe yönelik baktığınızda, çalışanlarınızdan beklediğiniz iş performansı nasıldır?

11. Çalışanlarınızın iş tatminini ölçümlediğiniz bir anket bulunuyor mu? Sonuçlarına dair herhangi bir aksiyon alıyor musunuz?

12. Çalışanlarınızın ücret memnuniyetini ölçümlediğiniz bir anket bulunuyor mu? Sonuçlarına dair herhangi bir aksiyon alıyor musunuz?

13. Sessiz İstifa (quiet quitting) terimini daha önce duydunuz mu?

14. Sessiz İstifa'ya bakış açınızı öğrenebilir miyim? Sizce olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

15. Şirketinizde sessiz istifa içerisinde bulunan çalışanların olduğunu düşünüyor musunuz?

Ek 1.3 Çalışan Grubu için Mülakat Soruları

1. Şirketteki görevinizden ve sorumluluğunuzdan kısaca bahsedebilir misiniz?
2. Şirketinizin çalışma modeli nedir? (Hibrit/Fiziksel/Online)
3. Şirketiniz içerisinde mesai saatlerine göre çalışma stilinizi açıklayabilir misiniz? (Proje bazlı/ Mesai saati/Esnek)
4. Pandemide şirketiniz farklı bir çalışma politikası uyguladı mı?
5. Pandemi sırasında çalışmanızda herhangi bir farklılık oldu mu?
6. Günlük çalışma saatleriniz göz önüne alındığında, iş-yaşam dengenizi sağlayabildiğinizi düşünüyor musunuz?
7. Mesai saatleri dışında iş yapmak durumunda kalıyor musunuz? Bu ne sıklıkla gerçekleşiyor?
8. Mesai saatleri dışında herhangi bir inisiyatif almanız, şirketiniz tarafından bekleniyor mu?
9. Gerçekleştirdiğiniz çalışma karşılığında aldığınız ücretten memnun musunuz?
10. Sessiz İstifa (quiet quitting) terimini daha önce duydunuz mu?
11. Duyduysanız: Konu hakkında düşüncelerinizi öğrenebilir miyim/ Duymadıysanız: Bu terim size neyi çağrıştırmaktadır?
12. İş akışından çıkmanız durumunda sorumlu olduğunuz işlerin aynı şekilde devam etme potansiyeli nedir?
13. Bu katkıyı düşündüğünüzde, şirketiniz için çıktı ürettiğinizi düşünüyor musunuz?
14. Yaptığınız iş karşılığında takdir gördüğünüzü düşünüyor musunuz?
15. Yaptığınız iş, toplumda size bir statü kazandırıyor mu?
16. Hangi durumda farklı bir şirkette çalışmayı düşünürsünüz?

Ek 2. Etik Kurulu Onayı

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 27.12.2022 **Toplantı No: 2022.12**

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAK. öğretim üyelerinden PROF.DR. EMEL ESEN danışmanlığında lisansüstü öğrencisi Özge KOBAK tarafından yapılacak olan "Sessiz İstifa" adlı çalışma ve bu çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.