

**T. C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Ahmet Onur TAŞDEMİR**

**Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Arzu KARACA**

**TUNCELİ- 2019**

**T. C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet Onur TAŞDEMİR**

**(1020100118)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 21.05.2019**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 10.06.2019**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Arzu KARACA**

**HAZİRAN- 2019**

T.C.  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİ**

**AHMET ONUR TAŞDEMİR  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez 10/04/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği/oyçokluğu** ile kabul edilmiştir.

**İmza:**

Doç.Dr.Arzu KARACA

(Munzur Üniversitesi)

**DANIŞMAN**

**İmza:**

Dr.Öğr.Üyesi Cem AYDEN

(Fırat Üniversitesi)

**ÜYE**

**İmza:**

Dr.Öğr.Üyesi-Gül GÜN

(Munzur Üniversitesi)

**ÜYE**

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalında hazırlanmıştır.

.....  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"n da ki hükümlere tabidir.

**Önemli:** bu örneğe göre ıslak imzalı doldurulacak.

## ÖNSÖZ

Rekabetin oldukça yüksek seviyeye ulaştığı günümüz iş dünyasında, çalışanların karakteristik özelliklerini anlamak, yaptıkları işten zevk almasını sağlayarak onlardan etkin şekilde faydalanmak, işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. Bu anlamda firmaların, gelişen dış dünyaya göre pozisyon almaları, bunun yanında da çalışanlarının kendilerinden olan beklentilerini gerçekleştirmeleri, bu sayede yaptıkları işten duydukları tatmin seviyesini yükselterek, işgücü devir hızını düşürmeleri gerekmektedir. Kurumsal gelişimini tamamlamış, esnek, katılımcı, çalışanlarına değer veren firmalar ise bu noktada bir adım öne çıkmaktadırlar.

Çalışanların, örgüt içerisinde şahit oldukları olumsuz davranışlara bir tepki olarak, sessiz kalmayı tercih etmeleri şeklinde açıklanabilecek olan örgütsel sessizlik davranışı, yönetim anlamında incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir. Gelişen imkanlarla beraber dünyamızın global bir köye dönüştüğü göz önüne alındığında, organizasyonların da yapılarını bu açıdan şekillendirmeleri, farklı kültür, düşünce ve davranış biçimlerine sahip çalışanlarını dışlayan değil, onlara değer veren, fikirlerini dinleyen ve bu fikirlere karar alma düzeyinde yer veren konumda olmaları gerekmektedir. Teknik anlamda üretim sürecine en yakın kişiler olan çalışanların, örgüt içerisindeki aksaklıkları da en iyi bilenler olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bu anlamda çalışanlardan alınacak geri dönüşlerle birlikte, işletmelerin iç problemlerini çözerek, dış dünyaya odaklanmaları daha kolay olacaktır.

Bu çalışmada, iş hayatındaki sayıları oldukça fazla olan, bir kısmı da yönetici pozisyonunda çalışan Y kuşağı bireylerinin, örgütsel sessizlik davranışlarının araştırılarak, bu durumun iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisi incelenmiştir. Bu araştırmanın tamamlanmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Arzu KARACA' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca hayatım boyunca tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan, annem Fazilet TAŞDEMİR ve babam Çetin TAŞDEMİR' e teşekkürlerimi sunarım.

**Ahmet Onur TAŞDEMİR**

**Tunceli– 2019**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                         | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| ÖNSÖZ.....                                                              | II                     |
| İÇİNDEKİLER.....                                                        | III                    |
| ÖZET .....                                                              | VI                     |
| ABSTRACT .....                                                          | VII                    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                                   | VIII                   |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                  | IX                     |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                                               | X                      |
| GİRİŞ.....                                                              | 1                      |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....                                                      | 4                      |
| Y KUŞAĞI KAVRAMI .....                                                  | 4                      |
| 1. Kuşak Kavramı .....                                                  | 4                      |
| 2. Kuşakların Sınıflandırılması .....                                   | 6                      |
| 2. 1. Gelenekselciler (Sessiz Kuşak) .....                              | 8                      |
| 2. 2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) .....                       | 9                      |
| 2. 3. X Kuşağı.....                                                     | 10                     |
| 2. 4. Y Kuşağı.....                                                     | 12                     |
| 2. 5. Z Kuşağı .....                                                    | 12                     |
| 3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar.....                                | 13                     |
| 4. Y Kuşağının Temel Özellikleri.....                                   | 16                     |
| 5. Y Kuşağına Yönelik Eleştiriler.....                                  | 18                     |
| 6. Çalışma Hayatında Kuşaklar .....                                     | 20                     |
| 7. Y Kuşağının Yöneticilerinden Beklentileri .....                      | 22                     |
| İKİNCİ BÖLÜM .....                                                      | 24                     |
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....                                                 | 24                     |
| 1. Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Kavramları ..... | 24                     |
| 1. 1. Ses ve Sessizlik Tanımı .....                                     | 24                     |
| 1. 2. Örgütsel Sessizliğin Tanımı .....                                 | 25                     |
| 2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler .....                         | 28                     |
| 2. 1. Fayda-Maliyet Analizi.....                                        | 28                     |
| 2. 2. Vroom Beklenti Teorisi .....                                      | 29                     |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2. 3. Sessizlik Sarmalı .....                                 | 30 |
| 2. 4. Ajzen Planlı Davranış Teorisi.....                      | 31 |
| 2. 5. Abilene Paradoksu .....                                 | 32 |
| 2. 6. Kendini Uyarlama.....                                   | 32 |
| 3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....                       | 33 |
| 4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler ..... | 34 |
| 4. 1. Örgütsel Etmenler.....                                  | 34 |
| 4. 2. Yönetimsel Etmenler .....                               | 38 |
| 4. 3. Bireysel Etmenler .....                                 | 43 |
| 4. 4. Milli ve Kültürel Normlar .....                         | 49 |
| 5. Sessiz Kalma Biçimleri.....                                | 50 |
| 5. 1. Çalışan İtaati .....                                    | 50 |
| 5. 2. Sağır Kulak Sendromu .....                              | 51 |
| 5. 3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....                            | 52 |
| 5. 4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....             | 53 |
| 6. Sessiz Kalma Türleri.....                                  | 54 |
| 6. 1. Kabullenici Sessizlik .....                             | 54 |
| 6. 2. Korunmacı Sessizlik .....                               | 54 |
| 6. 3. Korumacı Sessizlik .....                                | 56 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....                                             | 58 |
| İŞ TATMİNİ.....                                               | 58 |
| 1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Kavramları.....                | 58 |
| 2. İş Tatminin Önemi .....                                    | 60 |
| 3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....                      | 61 |
| 3. 1. Bireysel Faktörler .....                                | 61 |
| 3. 2. Örgütsel Faktörler.....                                 | 64 |
| 4. İş Tatminin Etkileri .....                                 | 66 |
| 4. 1. Bireysel Etkileri.....                                  | 67 |
| 4. 2. Örgütsel Etkileri .....                                 | 67 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....                                          | 69 |
| İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....                                     | 69 |
| 1. İşten Ayrılma Niyeti .....                                 | 69 |
| 2. İşten Ayrılma Niyeti Nedenleri.....                        | 70 |
| 2. 1. Çevresel Nedenler.....                                  | 71 |

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. 2. Örgütsel Nedenler.....                                                                                | 72  |
| 2. 3. Bireysel Nedenler .....                                                                               | 73  |
| 3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi .....                                                                  | 73  |
| ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ .....                                                                       | 75  |
| BEŞİNCİ BÖLÜM .....                                                                                         | 79  |
| UYGULAMA.....                                                                                               | 79  |
| 1. Araştırmanın Önemi ve Katkısı .....                                                                      | 79  |
| 2. Araştırmanın Modeli .....                                                                                | 80  |
| 3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                                                    | 80  |
| 4. Veri Toplama Araçları.....                                                                               | 81  |
| 5. Verilerin Değerlendirilmesi.....                                                                         | 82  |
| 6. Araştırma Etiği .....                                                                                    | 82  |
| 7. Araştırmanın Varsayımları .....                                                                          | 82  |
| 8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                                                                         | 83  |
| 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....                      | 83  |
| BULGULAR .....                                                                                              | 85  |
| 1. Demografik Bulgular .....                                                                                | 85  |
| 2. Katılımcıların İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri..... | 87  |
| 3. İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki İlişkiler ...                | 88  |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                                     | 91  |
| KAYNAKÇA .....                                                                                              | 95  |
| EK - ANKET ÖRNEĞİ.....                                                                                      | 115 |
| ANKET İZİN DİLEKÇESİ.....                                                                                   | 120 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                               | 121 |

## ÖZET

### Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, Y kuşağı çalışanlarının sergilediği örgütsel sessizlik davranışının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemektir. Çalışmada öncelikle, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturabilmek için, kuşakların genel karakteristik özellikleri, örgütsel sessizlik davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri irdelenmiştir. Daha sonra ise Y kuşağı çalışanlarının sergilediği örgütsel sessizlik davranışının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ortaya koyabilmek için bir ampirik araştırma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların örgütsel sessizliğini ölçmek için, Brinsfield (2009) tarafından geliştirilen 19 maddelik “İşgören Sessizliği Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların işe bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, 17 sorudan oluşmakta ve yüksek puanlar iş tatmininin yüksek oluşuna işaret etmektedir. Dördüncü bölümde ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen ve 4 sorudan oluşan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” bulunmaktadır. Elazığ ilinde faaliyet gösteren özel bir çimento fabrikasında görev yapan 208 kişiden anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve SPSS programı kullanılarak verilere istatistiki analizler yapılarak yorumlanmış, araştırmacılara ve yöneticilere bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, örgütsel sessizliğin, iş tatmini ile pozitif yönde ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısaca çalışanların iş tatmin seviyesinin düşük ve işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu organizasyon yapılarında, örgütsel sessizlik davranışının daha fazla görülebileceğini söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti,

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE OF GENERATION Y ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE**

The purpose of this working is to investigate that the effect of organizational silence behavior of generation Y employees, on job satisfaction and intention to quit. Primarily, in the work, the concepts which are the general characteristics of generations, the behavior of organizational silence, job satisfaction and intention to leave and the relationships between them are examined to form the theoretical framework of research. Afterwards, an empirical study was conducted in order to reveal the effect of organizational silence behavior of generation Y employees, on job satisfaction and intention to quit. In the first part of the questionnaire that used in the research, there are questions about the socio-demographic characteristics of the participants. In the second part of the working, in order to measure the organizational silence of the participants, 'The Employee Silence Scale' which was developed by Brinsfield and consisted of 19 items, was used. In the third part, the scale which developed by Schaufeli and Bakker (2003), was used to measure the level of employee engagement. This scale consists of 17 questions and high scores indicate high job satisfaction. In the fourth part of the working, to measure employee intention to leave, there is a 'Intention to Leave the Scale' which consist 4 questions that developed by Cammann (1979). Data were collected from 208 people working in a special cement factory in Elazig province by using the survey method, statistical analyzes were made to the data using SPSS program and interpreted and some suggestions were made to the researchers and managers.

As a result of the study, it was found that there is a significant relationship between organizational silence behavior, job satisfaction and intention to quit. In other words, it was concluded that organizational silence had a strong relationship with job satisfaction and negative intention to quit. In shortly, it is possible to say that organizational silence behavior can be seen more in organizational structures where employees have low job satisfaction and high intention to quit.

**Key Words:** Generetion Y, Organizational Silence, Job Satisfaction, Intention to Leave

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                          | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------------------------|------------------------|
| <b>Şekil 1.</b> Sessizlik Sarmalı.....   | 31                     |
| <b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Modeli..... | 80                     |



## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                          | <u>Sayfa No</u> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Tablo 1.</b> Kuşakların Sınıflandırılması.....                                                                        | 7               |
| <b>Tablo 2.</b> Kuşakların Temel Özellikleri.....                                                                        | 8               |
| <b>Tablo 3.</b> Kuşaklar Arası Farklılıklar.....                                                                         | 14              |
| <b>Tablo 4.</b> Bireylerin Kendi Dışındaki Kuşaklar Hakkındaki Görüşleri.....                                            | 19              |
| <b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılanların Tanıtıcı Özellikleri.....                                                       | 85              |
| <b>Tablo 6:</b> Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları.....                                                              | 87              |
| <b>Tablo 7.</b> Katılımcıların İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri..... | 88              |
| <b>Tablo 8.</b> İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki İlişkiler.....               | 89              |
| <b>Tablo 9.</b> İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Çoklu Regresyon Sonuçları.....         | 90              |

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**SSCB:** Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

**TDK:** Türk Dil Kurumu



## GİRİŞ

Rekabetin üst düzeyde yaşandığı günümüz çalışma hayatında, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak unsurların başında, insan faktörüne verdikleri önem gelmektedir. Aynı sektörde yüzlerce firmanın yarıştığı düşünüldüğünde, müşterilerine daha iyi bir hizmet sunmak isteyen işletmeler, çalışanlarının bilgi ve birikimine oldukça fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan faktörüne değer veren ve çalışanlarının fikirlerini karar alma süreçlerine dahil eden işletmelerin, daha etkin çalışma ortamına sahip olması beklenmektedir. Kendisini değerli hisseden ve örgüt içinde önemli bir yeri olduğunu gören çalışan, aidiyet duygusuna sahip olacak ve gerektiğinde işiyle alakalı fedakârlık yapmaktan kaçınmayacaktır.

Bununla beraber, günümüz işletmelerinin en büyük problemlerinden biri örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt yapılarında iyileştirici faaliyetler yapılmasını, mevcut aksaklıkların ortaya çıkarılmasını ve yeni atılımlar gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, fikir, düşünce ve önerilerini dile getirmekten kaçınması sonucu oluşan bir örgütsel davranış biçimidir.

Güncel yönetim uygulamaları incelendiğinde, çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmesi, örgütler açısından oldukça önemlidir. Bu yönetim tarzını benimseyen organizasyon yapıları, çalışanlarına söz hakkı vererek, onlara çeşitli sorumluluklar yükleyerek ve bunun gibi başka yöntemlerle katılımı sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun iş yerlerinde sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Herhangi bir durumdan ya da daha önce başına gelmiş bir olaydan dolayı hoşnutsuz olan, mevcut sorunlar hakkında çözüm sunma konusunda herhangi bir adım atılmadığını gören çalışanlar, ilerleyen süreçte meydana gelecek olumsuz bir durumda, konuşmaktan kaçınabilmektedirler.

Çalışanları sessiz kalmaya iten başlıca nedenler, konuşmanın bir yarar sağlamayacağı düşüncesi, sürekli şikâyet eden birisi olarak görülmek, yöneticileri tarafından dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı inancı ve işten atılma korkusu olarak sıralanabilir. Bu durum ise hem örgütler hem de çalışanlar açısından bazı sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerin önündeki fırsatları kaçırmayı, rekabet ortamında geriye düşmesi,

örgüt içerisindeki iletişimsizlik sonucu ilişkilerin bozulması bunlardan bazılarıdır. Birey açısından bakılacak olursa sessiz kalma eylemi, bireylerin özgüvenlerini azaltarak motivasyonlarının düşmesine sebep olabilmekte, iletişimsizliğin sonucu olarak kendi içine kapanabilmekte, isteksiz bir çalışma ortamı doğması sonucu işten ayrılmaları da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütlerin geleceği için de son derece büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Kendi iç problemlerini çözemeyen örgütlerin, dış dünyadaki rekabet ortamına odaklanabilmesi oldukça güç olacaktır.

Öte yandan, günümüzde çalışma hayatının büyük bir kısmını Y kuşağı bireyler oluşturmaktadır. Birkaç yıl içinde, kendilerinden önceki kuşak olan X kuşağı bireylerinin emekli olacakları da düşünülürse, iş hayatındaki Y kuşağı oranının, oldukça yüksek olacağı söylenebilir. Bu durum, örgütsel sessizlik gibi işletmeler açısından büyük bir problemin, Y kuşağı özelinde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Örgüt politikalarını çalışanlarının karakteristik özelliklerine göre belirleyen işletmeler, Y kuşağı çalışanlarının davranışlarını analiz ederek örgütteki yönetim tarzını ve insan kaynakları politikalarını buna göre oluşturmalarıdır. Ayrıca Y kuşağını iyi anlamak, örgütte yaşanan sorunları, çatışmaları daha iyi analiz ederek çözümler üretilmesi ve örgütlerin karşılaştıkları engelleri aşarak ilerleyebilmesi açısından da fayda sağlayacaktır.

Y kuşağı çalışanlarının genel karakteristik yapılarından biri olan çok sık iş değiştirmeleri de, örgütler açısından incelenmesi gereken bir başka konudur. Kendilerine gelen iş başvuruları arasından, belirli kriterlere göre personellerini seçen işletmeler, onların örgüte daha faydalı olabilmeleri adına çeşitli eğitimler düzenlemekte, örgütsel bağlılıklarını yükseltebilmek adına bazı maliyetlere katlanmaktadır. Bununla beraber iş tatminleri yüksek olan çalışanların, aidiyet duygularının da yüksek olması beklenmekte, bu da işten ayrılma davranışının daha düşük seviyede gerçekleşmesini sağlamaktadır. Yeni eleman arama süreçlerinin daha az görülmesi, hem maliyet açısından hem de yeni çalışanların iş ortamına alışma süreçleri yönünden işletmelere büyük getiri sağlayacaktır. Buradan hareketle, Y kuşağı çalışanlarda görülen örgütsel sessizlik davranışının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin araştırılması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kuşak kavramı incelenmiş, kuşakların sınıflandırılması ele alınmış, her bir kuşağın farklı davranış özelliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel sessizlik davranışının literatür incelemesine yer

verilmiş, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, örgütsel sessizlik ile ilgili teoriler, örgütsel sessizlik davranışının görülme biçimleri ve örgütsel sessizliğin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini konusuna yer verilmiş, iş tatmininin önemi ve sebep olacağı bireysel ve örgütsel etkileri irdelenmiştir. Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti, bu duruma yol açan nedenler ve çalışanların işten ayrılma niyetinin engellenmesi açısından alınabilecek önlemler incelenmiştir. Beşinci bölümde ise bu kavramların birbiriyle olan ilişkisi ele alınarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmı, Elazığ ilinde faaliyet gösteren bir çimento fabrikasında yürütülmüştür. Bu doğrultuda 208 çalışana anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucunda, işgören sessizliği ile iş tatmini arasında ters yönlü zayıf bir ilişkinin, işgören sessizliği ile işten ayrılma niyeti arasında doğru yönlü orta düzeye yakın bir ilişkinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ise ters yönlü orta düzeye yakın zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, kuşakların karakteristik yapısı ayrı ayrı incelenecek olup, daha sonra Y kuşağının özellikleri, çalışma hayatındaki yeri hakkında detaylı bir araştırma yapılacaktır.

### Y KUŞAĞI KAVRAMI

#### 1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı, çeşitli nedenlerden ötürü, birçok araştırmacı tarafından kendisine inceleme alanı bulmuştur. Yöneticiler, şirket sahipleri, insan kaynakları uzmanları, politikacılar ve işçiler, kuşakların ne istediğini, neye ihtiyaç duyduklarını, farklı durumlar karşısında nasıl davranışlar sergilediklerini, çok kuşaklı iş gücünün potansiyel kârını ve oluşabilecek muhtemel zararlarını kavrama noktasında, çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bunun yanında, iş yerlerinde, nesiller arası dinamiklere olan ilgi, ekonomideki istihdam sağlayan sektörlerin sayısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Basit bir internet araştırmasıyla, iş yerlerindeki farklı kuşaktan insanlar hakkında, yüzlerce makale, akademik bildiriler, anketler, seminerler gibi geniş bir çalışma yelpazesine ulaşmak mümkündür (Watt, Douglas, 2009).

Kuşak kavramının tanımı, TDK tarafından, “aynı yıllar içerisinde dünyaya gelmiş, aynı dönemin şartlarını, benzer sıkıntıları ve kaderi paylaşmış, benzer duyguları taşıyan bireyler topluluğudur” şeklinde yapılmaktadır (URL-1, 2018). Bir diğer tanıma göre kuşak, benzer dönemlerde dünyaya gelen ve hayatın akışını değiştiren büyük olaylara şahitlik etmiş bireylerden oluşan topluluklardır (Cogin, 2012). Sosyal bilimlere göre ise kuşak “demografik olarak hayatının belli dönemini beraberce yaşayarak bitirmiş fertlerin oluşturduğu topluluk” şeklinde tanımlanmıştır (Lofti vd., 2013).

Bugüne dek, kuşakların tanımlanmasında, biyolojik ve sosyolojik faktörlerden yararlanılmış olursa dahi, günümüzde kabul gören yaklaşım, kuşakların sosyolojik açıdan ele alınmasının daha doğru bir yöntem olacağı düşüncesidir. Her yeni doğan bebek ile ebeveyn arasında 25 yaş fark bulunmaktadır tezi, kuşakların biyolojik tanımıdır. Sosyolojik açıdan kuşak kavramı ise, belli bir dönemde hayata gözlerini açmış, benzer olaylara

sevinip benzer olaylara üzülmüş, benzer yazgılara sahip gruplar olarak tanımlanmaktadır (Aka, 2017). Önceleri sosyologlar tarafından da kullanılan, kuşakların 15-20 yıl aralığında değiştiği düşüncesine karşın, günümüzde bu düşünce geçerliliğini yitirmiştir. Buna sebep olarak gösterilen ilk önerme, böyle bir zaman aralığının, yaş gruplarının gelişen teknolojiye verdikleri tepki, eğitim ve çalışma durumları, sosyal anlamda sahip oldukları değerlerin çok çabuk gelişip değişmesinden ötürü, belli bir zaman diliminde doğan bütün insanları değerlendirebilmek için çok geniş bir zaman dilimi olduğudur. İkinci neden ise, ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama sürenin 20 yıldan 30 yıla çıkmış olmasıdır. Örneğin, 70’li yıllarda, bir kadının ortalama bebek sahibi olma yaşı 24 iken, günümüzde ise 30 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu nedenden ötürü, bugün kuşaklar doğum yılına ve belli aralıklara göre bölümlendirilmektedir (Mc Crindle, 2006).

İnsanlık tarafından şahit olunan her büyük gelişme, davranışlara da yön vermekte, toplumda yaşayan bireylerin hayata karşı sahip oldukları bakış açılarının şekillenmesinde rol oynamaktadır. Kuşaklar kategorize edilirken, bu bakış açılarında meydana gelen değişimlerden yararlanılmaktadır. Hiçbir birey, kendi ait olduğu kuşağı tercih etme gibi bir şansa sahip değildir. Hemen hemen aynı dönemde yaşamış, aynı toplumsal olaylara şahit olmuş, bunun sonucu olarak da benzer karakteristik özelliklere sahip olan bireyler, aynı kuşağın bireyleri olarak kabul edilmektedirler. Örneğin, Birinci Dünya Savaşı’nın yaşandığı dönemde yaşamış bir bireyle, ABD ve SSCB arasındaki soğuk savaş döneminde yaşamış bir bireyin davranış biçimleri büyük farklılıklar gösterecektir (Korkmaz, 2017).

Öte yandan, dünya üzerinde çok çeşitli kültür ve medeniyetler yaşamaktadır. Bu yüzden, kuşak kavramını tam olarak tanımlayabilmek için genelden özele inmek daha doğru bir yöntem olacaktır. Buna göre, aynı dönemde yaşıyor olsa bile aynı kültüre sahip olmayan bireylerin olduğu topluluklardan, aynı kuşak olarak bahsetmek güçtür. Mannheim, kuşaklarla ilgili olarak yaptığı araştırmasında, 1800’lü yıllarda Prusya’da yaşayan gençlerle, aynı dönemde Çin’de yaşayan gençlerin aynı kuşaktan olmadıklarına kanaat getirmiş, buna gerekçe olarak da aynı kültürü ve tarihsel alışkanlıkları taşımadıklarını ileri sürmüştür (Mengi, 2013).

## 2. Kuşakların Sınıflandırılması

Farklı dönemlerde dünyaya gelen bireyler, doğal olarak farklı davranışlar sergilemektedirler. Bu bireyler, değer yargıları, tutumları, olaylara bakış açıları bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. 2011 yılında ABD’ de hazırlanan bir araştırma raporuna göre, farklı yaş gruplarından olan insanların farklı kuşaklarda bulunmaları ve mensubu olmadığı kuşağın insanlarından şikâyet etmeleri uzunca bir zamandan beri süregelen bir olgudur. Bu durum aynı iş yerinde çalışan farklı kuşaklar arasında olumlu ya da olumsuz bir etkileşime yol açmaktadır. Yönetim anlayışını, kuşakların birbirine benzemeyen davranışlarına göre düzenleyerek sürdürmek, onların davranış biçimlerinin nedenlerinin ve sonuçlarının daha somut bir şekilde ortaya koyulması bakımından oldukça önemlidir (Adıgüzel vd., 2014).

Bireyler, içinde bulunduğu kuşağın karakteristiğine, değer yargılarına sahiptirler. Ancak bir grubu betimlerken, o kuşağa ait özellikleri her bir bireyin taşıdığını söylememiz doğru bir önerme olmayacaktır (Lower, 2008). Şöyle ki, aynı dönemde doğan bireylerin benzer özelliği gösterdiği kabul edilse dahi, bunun istisnasız her bir birey için doğru olduğunu söylemek istatistik biliminin ruhuna da aykırı bir durum olacaktır.

Kuşaklar arasında on yıllar boyunca süren bir çatışma hali mevcuttur. Bu durum, her bir kuşağın, kendinden önceki kuşağa mensup bireyleri baskıcı ve gerici, kendinden sonraki kuşağa mensup bireyleri ise vurdumduymaz, saygısız, sorumluluğunu bilmeyen bireyler olarak algılamalarından ileri gelmektedir. Bununla beraber, her yeni nesil, kendisinden önceki nesle oranla, teknolojiye ve yeniliğe daha yatkındır (Brand, 2007). Her dönemin kendi özgü koşulları, kuşaklar arasında belirgin farklılıkların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Oluşan bu farklılıklar, kuşakların sınıflandırılarak, her bir kuşağa ait özelliklerin ortaya konulmasında fayda sağlamaktadır.

Bu alandaki çalışmalar incelendiğinde, kuşakların sınıflandırılmasının, çeşitli araştırmacılar tarafından yapıldığını görmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda kuşakların farklı yazarlar tarafından yapılan sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde, kuşakların sınıflandırılmasında çeşitli araştırmacılar tarafından birbirine benzer ancak bazı farklılıklar gözlenen sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 1. Kuşakların Sınıflandırılması**

| Araştırmacı                         | Kuşaklar                        |                                |                          |                                                        |                                |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Howe ve Strauss (2000)</b>       | Sessiz Kuşak<br>(1925-1943)     | Bebek Patlaması<br>(1943-1960) | 13. Kuşak<br>(1961-1981) | Milenyum Nesli<br>(1982-2000)                          | -                              |
| <b>Lancaster ve Stillman (2002)</b> | Geleneksel Kuşak<br>(1900-1945) | Bebek Patlaması<br>(1946-1964) | X Kuşağı<br>(1965-1980)  | Milenyum Kuşağı,<br>Y Kuşağı<br>(1981-1999)            | -                              |
| <b>Martin ve Tulgan (2002)</b>      | Sessiz Kuşak<br>(1925-1942)     | Bebek Patlaması<br>(1946-1960) | X Kuşağı<br>(1965-1977)  | Milenyum Kuşağı<br>(1978-2000)                         | -                              |
| <b>Oblinger ve Oblinger (2005)</b>  | Yetişkinler<br>(1946)           | Bebek Patlaması<br>(1947-1964) | X Kuşağı<br>(1965-1980)  | Y Kuşağı,<br>Milenyumlar<br>Net Kuşağı,<br>(1981-1995) | Milenyum Sonrası<br>(1995-...) |
| <b>Tapscott (1998)</b>              | -                               | Bebek Patlaması<br>(1946-1964) | X Kuşağı<br>(195-1975)   | Dijital Kuşak<br>1976-2000                             | -                              |
| <b>Zemke vd. (2000)</b>             | Eski Askerler<br>(1922-1943)    | Bebek Patlaması<br>(1943-1960) | X Kuşağı<br>(1960-1980)  | Gelecek Kuşağı<br>(1980-1999)                          | -                              |

**Kaynak:** Reeves & Oh, 2008

Bugün ise kuşakların sınıflandırılmasında genel kanı aşağıdaki gibidir.

- Sessiz Kuşak (Geleneksel, 1925-1945)
- Bebek Patlaması (Baby Boomers, 1946-1964)
- X Kuşağı (Generation X, 1965-1980)
- Y Kuşağı (Generation Y, Millenium, 1980-1999)
- Z Kuşağı (Generation Z, 2000-...)

Kuşakların etkin şekilde yönetilebilmesi için genel karakteristik özelliklerinin analizi oldukça önemlidir. Tablo 2’ de kuşakların sahip oldukları temel özellikler görülmektedir.

**Tablo 2. Kuşakların Temel Özellikleri**

| TEMEL ÖZELLİKLER | Gelenekselciler      | Bebek Patlaması          | X kuşağı         | Y kuşağı                    |
|------------------|----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------------|
|                  | Kurallara Bağlı Olma | Pozitif Olma             | Farklılık        | Pozitif Olma                |
|                  | Fedakârlık           | Takım Çalışmasına Yatkın | Global Düşünce   | Vatandaşlık Bilincinde Olma |
|                  | Sıkı Çalışma         | Kişisel Tatmin           | Denge            | Güvenilir                   |
|                  | Uyumlu Olma          | Sağlıklı Yaşam           | Eğlence          | Başarı                      |
|                  | Güvenlik             | Kişisel Gelir            | Resmiyetten Uzak | Sosyal Olma                 |
|                  | Otoriteye Saygı      | İlgili                   | Özgüvenli        | Değişime Yatkın             |
|                  | Sabır                | İş Önceliği              | Pragmatist       | Teknolojiye Uyumlu          |

**Kaynak:** Zemke R. vd., 2013

Aşağıda, kuşakların sınıflandırılması ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## 2. 1. Gelenekselciler (Sessiz Kuşak)

1925 ila 1945 yılları arasında dünyaya gözlerini açmış olan bu kuşak için, ‘Sessiz Kuşak’, ‘Savaş Kuşağı’ ve ‘Gelenekselciler’ gibi farklı tanımlamalar bulunmaktadır. ‘Sessiz Kuşak’ olarak adlandırılmaları, otorite karşısında boyun eğen bir özelliğe sahip olmalarından, ‘Savaş Kuşağı’ olarak adlandırılmalarının nedeni ise, İkinci Dünya Savaşı’na şahitlik etmiş olmalarından ileri gelmektedir (Özmen, 2016).

Bu kuşağı tanımlamak için kullanılan bir diğer kavram olan ‘Gelenekselciler’, ilk olarak 1951 yılında TIME dergisi tarafından Amerika’nın mevcut genç popülasyon için kullanılmıştır. Makalede bu gençlerden klasik, sessiz, kaderci, umudu kırık olarak bahsedilmiştir. Bu dönemin gençleri göz önünde olmayan, protestlikten uzak, yalnızca sessiz birer bireydirler (Henger ve Henger, 2012).

İkinci Dünya Savaşı’nın bitmesinden önce dünyaya gözlerini açan bir kuşak olan gelenekselciler, çok zor zamanları görmüş olan bireylerden oluşmaktadır. Bu dönemin

insanları savaş ve açlıkla sınanmışlar, bunun yanında zorlu şartlar altında elde etmiş oldukları barış ile hayatlarını disiplin altına almışlardır. Bu dönemin insanları sinemalarda çoğu zaman, eski elbiseleriyle yemek kuyruklarında bekleyen, ezilmiş bireyler olarak tasvir edilmektedir (Tamer, 2015). Aynı dönemde, Anadolu topraklarında yaşamış olan kuşak için de pek farklı şeyler söylemek mümkün değildir. Bu dönemde yaşamış olan Türk gençleri bir Cumhuriyetin kuruluşuna ve dünyayı etkisi altına alan kıtlık dönemine şahit olmuşlar ve dünyada yaşanan savaşlardan doğal olarak etkilenmişlerdir (Yalçın vd., 2013).

Bu kuşağın günümüzde 70’li yaşlarını aşmış durumda olmalarından yola çıkarak çalışma hayatında sayılarının az olduğu söylenebilir. Gelenekselciler daha çok yönetici ve üst düzey çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, emekli olduktan sonra birtakım firmalara danışmanlık yapmakta, tecrübelerini aktarmaktadırlar. Gelenekselciler, bilgi birikimi bakımından oldukça zengin kabul edilirler ve güçlü bir iş etiğine sahiptirler. Bu kuşaktaki bireyler, insanların sahip olacağı güce ancak çok çalışarak ulaşacağına, çalışanlara verilecek olan prim ve kademe yükseltmenin zamana bağlı olarak test edilip verilmesi gerektiğine inanırlar. Verimliliği olmayan çalışmaya karşıdır. Ayrıca gelenekselciler otoriteye sadık ve güvenilir çalışanlardır (URL-2, 2018). Bu kuşaktaki çalışanlar, otoriteye karşı gelmekten imtina ederler ve büyük bir görev bilincine sahiptirler. Onlar için iş, her şeyden önce gelmektedir (Notter, 2005). ‘Gelenekselci’ popülasyonunun iş hayatında, çok kısa süre içerisinde tükeneceği düşünülmektedir.

## **2. 2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)**

İkinci Dünya Savaşı’nın meydana getirdiği olumsuzluklar sonucu, insan popülasyonu anlamında büyük bir çöküş yaşanmıştır. Savaşın bitimiyle beraber düşen nüfus tekrar artmaya başlamış ve bu dönemde milyarlarca bebek yaşama gözlerini açmıştır. Özellikle 1955 yılında doğan 1 milyar bebek, bu anlamda zirve yapmıştır (Özmen, 2016). Bu dönemde sağlık alanında yaşanan gelişmelerle birlikte bebek ölümlerinin azalması, nüfusun artmasında önemli bir rol oynamıştır (Tamer, 2015).

1945-1965 yılları arasında dünyaya gelen bireylerden oluşan bu kuşağa, Bebek Patlaması kuşağı denilmektedir. Bebek patlaması kuşağı aynı zamanda sandviç kuşağı olarak da tanımlanmaktadır. Bunun sebebi üç kuşak aynı evde kalmış olmalarıdır. Daha açık bir ifadeyle bu kuşak, aynı evin içerisinde yaşlılıklarından dolayı anne ve babasıyla

ilgilenip, aynı anda çocuklarını büyüten, dolayısıyla arada kalmış kuşak olarak nitelenmişlerdir (URL-3, 2018).

Bebek patlaması kuşağı, uyumlu ve işine bağlı bireylerden oluşur. Olaylara olumlu tarafından bakarlar ve bireysel olarak çok çalışmaya önem verirler. Bu kuşağın bireyleri için işe bağımlı olmak çalışma saatiyle doğru orantılıdır (URL-4, 2018). Yüksek derecede iş ahlakına sahip kişilerdir (Zemke, 2000). Yaşamlarını idame ettirebilmek amacıyla, iki işte çalışmaya ihtiyaç duymuşlardır. Dolayısıyla, uzun çalışma saatlerine alışık bir bünyeye sahiptirler. Boş zamanları oldukça kısıtlıdır ve kendilerini işlerine adanmışlardır (Tamer, 2015). Bu dönemin bireylerinde görülen rekabetçi anlayış, işlerine duydukları bağlılığın bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bebek patlaması kuşağının aynı zamanda, kendini düşünen, başka insanları yargılamaktan çekinmeyen, iradeleri güçlü bireyler olmalarında da büyük rol oynamıştır (Delahoyde, 2009).

Türkiye, İkinci Dünya Savaşı'na katılmamış olmasına rağmen, savaşın etkilerini fazlasıyla hissetmiştir. Savaş sonrası ülkemizde de nüfus artışı yaşanmıştır (Öz, 2015). Bu dönemde Türkiye'de üretim seviyeleri artmış, bunun sonucu olarak emeğe duyulan ihtiyaç, köylerden kentlere göçlerin yaşanmasına neden olmuştur. Tarımda ve sanayileşme anlamında önemli gelişmeler yaşanmış, eğitimde ciddi atılımlar meydana gelmiştir (Seçkin, 2000).

Bu kuşağın bireylerinin, kendinden sonra gelen X ve Y kuşağı bireyelerine oranla teknolojik aletlere olan yatkınlıkları daha azdır. Günümüzde 50 yaşın üzerinde olan 'Bebek Patlaması Kuşağı' bireyelerinin sayıları, iş yaşamında yavaş yavaş azalmaktadır.

### **2. 3. X Kuşağı**

'X Kuşağı', ilk olarak 1964 yılında Hamblett ve Deverson tarafından bu kuşağı tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bununla beraber çeşitli kaynaklarda bu adın, ilk olarak 1991 yılında Douglas Coupland' ın 'X Kuşağı' adlı kitabında kullanıldığı söylenmektedir (Aktan, 2017).

X Kuşağı, Bebek Patlaması kuşağından sonra gelen kuşağı tanımlamaktadır. Nüfusu 'Bebek Patlaması' kuşağındaki nüfusa göre daha az olduğundan 'Bebek Düşüşü–Baby Bust' ismiyle de adlandırılmaktadır (Özden ve Hamedoğlu, 2015). Bir diğer tanıma

göre, dünya genelinde büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemde hayata gözlerini açmalarından ötürü, ‘Geçiş Dönemi Kuşağı’ olarak da bilinmektedirler (Fındık, 2013).

X kuşağı, kadınların çalışma yaşamında daha aktif görüldüğü bir dönemdir. Anne ve babaları iş hayatının bir parçası olan çocuklar, sıklıkla görülmektedir. Bunun sonucu olarak evin anahtarı anne ve babaya ek olarak çocukların boyunlarında da asılıdır (Kaplan, 2017).

Her dönem yaşanan olayların, kuşakların kişiliklerini etkilediklerini daha önce belirtmiştim. X kuşağı’ nın doğduğu yıllar olan 1965-1979 yılları arasında da, bu kuşağın karakteristiğini oluşturan farklı olaylar meydana gelmiştir. X Kuşağı’na ait bireyler, teknolojik gelişmelerin yoğun olduğu bir dönemde yaşamışlardır. Bu dönemde Neil Armstrong aya ilk ayak basan insan olarak tarihe geçmiştir. Öte yandan kitle iletişim araçları hızla çoğalmaya başlamıştır (Lüküslü, 2009). Bunun yanında, Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra başlayıp, 1929 Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı ile devam eden süreçten ötürü, ‘sessiz kuşağın’ yaşadığı ekonomik krizin etkileri, X kuşağı’ nda da kendisini göstermiştir. Büyük parçası, ekonomik olarak zor bir dönem yaşayan sessiz kuşağın çocukları olan X kuşağı’ nın bireyleri de, ekonomik olarak değişen koşullara ayak uydurmada zorluklar yaşamışlardır (Erol, 2017). Tüm dünyayı etkileyen ‘Petrol Krizi’, ‘68 kuşağı hareketi’, üniversitelerde meydana gelen hadiseler bunlardandır (Ekiz, 2017). X kuşağı, dünyada Berlin Duvarı’nın yıkılışı, Körfez Savaşı, Çernobil felaketi gibi büyük olaylara da şahitlik etmiştir.

Coupland (1989)’ a göre bu dönem insanları, topluma karşı zıt özelliklere sahip bireyler olarak öne çıkmaktadır. Buna göre bu kuşağın bireyleri, aykırı giyinmekten ve aykırı müzik dinlemekten hoşlanmakta, bunun yanında, toplumda belli bir mevki sahibi olmaya da büyük önem vermektedirler.

Bu kuşağın üyeleri, bağımsızlıklarına özen gösteren, bununla beraber kendilerinden bir önceki kuşak olan ‘Bebek Patlaması Kuşağı’ na nazaran daha az vefa duygusuna sahip bireylerdir. Çok küçük yaşlarda sorumluluk verilerek ya da sorumluluk almaya mecbur kalarak büyüdüleri için, iş yaşamında yönetilmeyi değil de, kendi üretkenliklerini kullanarak başarılı olmayı isterler. Klasik çalışma biçimlerindeki gibi, görev ve sorumluluklarının belirgin çizgilerle tanımlı olmasını değil, daha esnek görev tanımlarının olduğu iş ortamlarını benimserler (Çetin vd., 2014). X Kuşağı’ nın karakterini

ortaya koyan bazı özellikleri; işine bağlı, yenilgiyi kabullenmeyen, sabırlı olmayan, aza kanaat edebilen ve bunların yanında özgüvenlerinin eksik olmaları şeklinde sıralanabilir (Lüküslü, 2009).

#### **2. 4. Y Kuşağı**

Douglas Coupland' ın 1965-1979 yılları arasında doğan bireyleri X kuşağı olarak adlandırmasının ardından, bir sonraki kuşağın da tanımlanması ihtiyacı doğmuştur. 90'lı yılların başında, pazarlama alanında yayın yapan "Advertising Age" adlı dergide yayınlanan ve gençleri konu alan bir makalede "Y kuşağı" tanımı kullanılmıştır. Bu kuşağın girişken ve sorgulayıcı özellikleri sebebiyle, Türkçe' de "Neden?" anlamındaki, İngilizce' de "Why?" soru kalıbının telaffuzuna karşılık gelen Y harfi de, bu kuşağa bu adın uygun görülmesinde etkili olmuştur. Resmi kaynaklar açısından, Y Kuşağı tanımını ilk kullanan ise, "Avustralya İstatistik Bürosu" olmuştur (Özmen, 2016).

Y Kuşağı 1980-1999 yılları arasında doğan bireyleri tanımlamak için kullanılan kavramdır. Günümüzde Y Kuşağı nüfusu, iş yaşamında diğer kuşaklardan daha fazla görülmektedir.

Bu araştırma kapsamında, iş hayatında Y kuşağının örgütsel davranış özellikleri ayrıntılı olarak ele alınacağından, bu başlıkta sadece Y kuşağı kavramı tanımlanmıştır. İleriki bölümlerde Y kuşağı detaylı olarak incelenecektir.

#### **2. 5. Z Kuşağı**

Z Kuşağı, 2000 yılından sonra hayata gelen bireylerin oluşturmuş olduğu kuşağa verilen isimdir. Daha yürümeye bile başlamadan, ailelerinin tablet bilgisayarlardan çizgi film açarak mama yedirmeye çalışmasının da etkisiyle olsa gerek, teknolojik aletleri kullanma konusunda oldukça iyidirler. Bu durum, 'Kuşak I', 'Next Generation', 'iGen' gibi isimlerle de adlandırılmalarına neden olmaktadır (Tuncer, 2016).

Türkiye'deki 2017 yılı nüfus verilerine bakıldığında Z kuşağı nüfusunun 18 milyon civarında olduğu görülmektedir. Bu nüfusun çoğunluğunun, Güney Doğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgelerinde yaşadığı görülmektedir. Ayrıca 3 büyük ilimiz olan

İstanbul, İzmir ve Ankara arasında yapılan araştırmaya göre ise, bu kuşağın popülasyonunun İstanbul'da daha fazla olduğu görülmektedir (URL-5, 2018).

Teknoloji bu kuşağın mensupları için bir araç değil, adeta bir el ya da ayak gibi kendilerinden bir parçadır. Bu yüzden de, kendilerinden önceki kuşaklar tarafından teknolojik aletlerin bağımlısı oldukları sık sık dile getirilmektedir. Z kuşağının bireyleri, sokakta oynayarak değil, konsol oyunları oynayarak büyümekte, arkadaşlarıyla yüz yüze görüşmekten çok sosyal medya üzerinde iletişim kurmayı tercih etmektedirler. Hızlı öğrenen ve hızlı gelişim gösteren bireylerdir (Mengi, 2013).

Bu kuşağın bireyleri, sosyal ağlar üzerinden haberleşmeyi yeğlediklerinden, insanlardan uzak kalmayı bir eksiklik olarak görmemektedirler. Dolayısıyla herkesten uzak yaşamaya meyillidirler. Pratik zekaya sahip olmalarından ötürü, üretkenliği ön plana çıkaran konulara daha yatkındırlar. Ezberci bir modeldense, olaylar arasında bağ kurarak özümsemek onlar için daha önemlidir. Çalışma hayatına girdikleri zaman, kendilerinden önceki kuşakların yaşadıkları problemlerin çoğunu yaşamıyor olacakları düşünülmektedir. Zira yapay zekâ, onların yerine bu görevi yerine getirmiş olacaktır. Gelişmiş teknolojinin, Z kuşağının iş hayatına atılmasıyla, daha da ileri düzeye geleceği düşünüldüğünde hızın, Z kuşağının en belirgin özelliklerinden birisi olacağı öngörülmektedir. Z kuşağı bireylerinin, çok sıkılgan olmaları, azimli olmamaları, isteklerinin peşinden gitmeyip zoru görünce vazgeçmeleri olumsuz özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan, 2017).

Z kuşağı bireylerinin günümüzde en fazla 19 yaşında oldukları düşünüldüğünde, çalışma hayatında sayıları azdır. Bundan dolayı, çalışma hayatındaki davranışları hakkında da pek bir fikir sahibi olunamamaktadır. Yalnızca bu kuşağın bireylerinin karakteristik özelliklerinden yararlanılarak genel bir tahmin yürütülebilmektedir (Çelik, 2014).

### **3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar**

Kuşakların, kendilerini diğer kuşakların bireylerinden ayıran belirgin farklılıkları vardır. Bu farklılıklar, zamanlarının eğitim durumlarından, dünyada yaşanan olaylardan, kültürel ve teknolojik farklılıklardan ve bunun gibi birçok durumdan etkilenebilmektedir.

Genel kaniya göre, her kuşağın bireyleri ait olmadığı kuşaklar için çok eleştirel bir yaklaşımı benimsemektedirler. Örneğin, günümüzde Z kuşağı bireyleri ebeveynleri

tarafından, teknolojik bağımlılıkları nedeniyle sık sık eleştirilmektedirler. Ellerinden tablet bilgisayarlarını düşürmedikleri, sokakta oyun oynamalarının kendileri için daha yararlı olduğu kendilerine sık sık telkin edilmektedir. Z kuşağı bireyleri de, kendinden bir önceki kuşak olan Y kuşağına ait ebeveynleri için, kendilerine çok fazla baskı yaptıklarından ve onları anlamadıklarından yakınmaktadırlar.

En nihayetinde, Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağı bireylerinin hayata bakış açısı Y kuşağı bireylerinin hayata bakışıyla bir değildir. Her dönem, insanların hedefleri, yaşama gayeleri birbirinden büyük farklılıklar göstermektedir. Bebek Patlaması kuşağı, kendi döneminde mahalle arasında çelik-çomak, topaç çevirme gibi oyunlar oynayarak büyümüş olsa bile, kendinden sonra gelen ve torunlarının ait oldukları kuşak olan Z kuşağındakilerin, bunları sanal ortamda, hiç sokağa çıkmadan yapabileceklerini göz ardı etmemelidirler. Kuşaklar arası çatışmaların önlenmesi için en geçerli davranış biçimi, kendinden sonraki dönemleri, kendi dönemi gibi değil de içinde bulunulan döneme göre değerlendirmek olmalıdır (URL-6, 2018).

Kuşaklar arasındaki farklılıkları Tablo 3’ de bütüncül olarak görmek mümkündür. Tablodan görüleceği üzere, her bir kuşak yaşadıkları dönem içerisinde birbirinden farklı gelişmelerle muhatap olmuştur. Bu durum bireylerin kişilik özelliklerinin şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

**Tablo 3. Kuşaklar Arası Farklılıklar**

| Tanım           | Sessiz Kuşak                                 | Bebek Patlaması    | X Kuşağı           | Y Kuşağı                                           | Z Kuşağı                              |
|-----------------|----------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Doğum           | 1925-1944                                    | 1945-1964          | 1965-1979          | 1980-1999                                          | 2000- Günümüz                         |
| Diğer Adları    | Savaş Kuşağı,<br>Gelenekselciler,<br>Erişkin | Baby<br>Boomers    | Kayıp Kuşak        | İnternet Kuşağı,<br>Milenyaller,<br>Dijital Kuşak, | Kristal Kuşak,<br>İnternet<br>Kuşağı, |
| Şimdiki Yaşları | 75 ve üzeri                                  | 55-74<br>Yaş arası | 40-54<br>Yaş arası | 20-39<br>Yaş arası                                 | 0-19<br>Yaş arası                     |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etkileyen Olaylar</b>         | Büyük Buhran, İkinci Dünya Savaşı                                                                                                                                                                                        | Çok partili hayata geçiş, Adalet Partisi iktidarı, 60 Darbesi, dünya genelinde astral seyahatlerin başlaması, teknolojik açıdan sıçrama dönemi, savaşların artık son bulmasıyla beraber nüfusun artmaya başlaması | Sağ-sol olayları, 80 darbesi, kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle evlere televizyonun girmesi, 1974 Dünya Petrol Krizi, ekonomi politikaları gözden geçirilerek daha serbest bir model benimsenmesi                                                                                                                                                            | Körfez Savaşı, Irak Savaşı, Amerikan Merkez Bankası saldırısı, Amerika'nın Afganistan'ı işgali, cep telefonlarının hayatımıza girmesi, internetin kullanılmaya başlanması,                                                                                                                                                                                                                                   | Teknolojik aletlerin hem nitelik hem nicelik bakımından çoğalması, sosyal medyanın yaygınlaşması                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Temel Değerleri</b>           | Ümitsiz, aza kanaat edebilen, otoriteye bağlı, dürüstlük, aile yapısı geniş, günümüzün en yaşlı bireylerinin içinde bulunduğu kuşak                                                                                      | İlkeli, kuralcı, egoları yüksek, bağlılık derecesi yüksek, kanaatkâr, duygusal, başarıya odaklı, anı yaşamaktan hoşlanırlar,                                                                                      | Şüpheci, sıkı çalışan, sadık, mecburen teknolojiye uyum sağlamaya çalışan, maddi değerlere önem veren, statüye önem verirler,                                                                                                                                                                                                                                      | Özgüveni yüksektir, sadakat duyguları gelişmemiştir, sorgulayıcı, sonuç alma odaklıdır, gerçekçidirler, pratik zekâ, takım çalışmasına uyumludurlar                                                                                                                                                                                                                                                          | Hırslı bir yapıları vardır, hızlı yaşamayı severler, sabırsızdırlar, geleneklere uzak, sosyal bireylerdir ancak daha çok sanal alem üzerinden sosyalleşirler, yalnız kalmaktan hoşlanırlar                                                                                                                              |
| <b>Karakteristik Özellikleri</b> | Çoğunlukla hayatta kalma mücadelesi vermiş kuşaktır. Otoriteye bağlıdırlar. Sosyal anlamda kurallara bağlı kalmaya yeğlemişlerdir. Teknolojiyle araları yok denecek kadar azdır. Ataerkil bir aile hayatına sahiptirler. | Emeğe büyük önem verirler, iş yerleri adeta evleri gibidir, ilkeli yaşamayı benimsemişlerdir, ataerkil yaşam bu dönemde de devam etmiştir, eğlenceye önem verirler,                                               | Artık televizyonların da yaygınlaşmasıyla Amerikan toplumunun etkileri sonucu ataerkil aile yapısı bu dönemde zayıflamaya başlamıştır, iş hayatında kadın nüfusunun artış yaşadığı dönemdir, insanlar iş yaşamları kadar sosyal hayatlarına da önem vermeye başlamışlar, aile ve iş arasında bir denge kurmaya çalışmışlardır, teknolojik gelişmelere uyumludurlar | Sorgulayıcı, otoriteye boyun eğmeyen, tek bir işe bağlı kalmayı sevmeyip sık sık iş değiştirmeye meyillidirler, internet sayesinde her türlü bilgiye ulaşabildiklerinden kültürel anlamda kendilerini geliştirme imkanına sahiptirler, topluluktan uzak kalmaktan hoşlanırlar, yeniliğe açık, teknolojiyi hayatlarının bir parçası haline getirmişlerdir, baskıya gelemeyizler, pratik zekâları gelişmiştir, | Teknolojik aletleri herhangi bir uzuvları gibi görmektedirler, bu kuşağın bireylerinin, gelecekte sadece bir alanda değil birden fazla alanda eğitim alacakları düşünülmektedir, henüz iş hayatına adım atmamışlardır, gelecekte iş yaşamının kurallarının z kuşağına göre tekrar yapılandırılabilceği öngörülmektedir, |

**Kaynak:** Mc Crindle, 2006

#### 4. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Y kuşağı bireyleri, kitle iletişim araçlarının hem dünyada hem de ülkemizde hızla yaygınlaşmaya başladığı bir dönemin bireyleridir. Y kuşağının genel özellikleri şunlardır:

- ✓ Önümüzdeki birkaç yılda Y kuşağının iş hayatında nüfus anlamında üstünlüğü ele geçireceği düşünülmektedir,
- ✓ Girişimcidirler,
- ✓ Kendileri için faydalı olanı tercih etmekten çekinmezler, pragmatist düşünürler,
- ✓ Kolay tatmin olmazlar, kendilerine emir verilmesinden pek hoşnut olmazlar,
- ✓ Otoriter bir yönetim anlayışı onlar için değildir (Kaynak, 2016),
- ✓ Takım çalışmasına daha yatkın bireylerdir. Bireysel çalışmalardan çok takımla birlikte çalıştığında, daha hızlı öğrenebilir ve daha fazla verim alınabilir (Twenge, 2006),
- ✓ Kendi kendine yetebilme amacı ve bu amaç uğruna çabalama,
- ✓ Teknolojik araçların bir kazanımı olarak, farklı kültürlerden insanlarla sanal ortamda çok kolay bir şekilde tanışmak, farklı yaşam tarzlarını tanımak ve bunun bir sonucu olarak hoşgörüsü yüksek bireylerdir (Kuş, 2016),
- ✓ Dünyaya adım atmalarıyla beraber teknolojiyle buluşmuşlardır. Dünyada neler olup bittiğini görme fırsatına sahip olmuşlardır. Çok farklı yaşam tarzlarına, farklı etnisitelere şahit olma fırsatı bulmuşlardır. Dolayısıyla farklılıklar Y kuşağı için sıradan bir olay halini almış, farklı kültürlere ve yaşam tarzlarına kendinden önceki kuşaklara nazaran daha hoşgörülü oldukları söylenebilir,
- ✓ Rahatına düşkünlerdir. Kendilerini farklı alanlarda geliştirmişlerdir. Skolastik düşünceye karşıdırlar. Her zaman için değişimden yanadırlar (Çelik, 2014),
- ✓ Sosyal yaşamlarına en az iş yaşamları kadar önem verirler. Genellikle internet üzerinde sosyalleşmeyi tercih etmektedirler. İnternet, yaşamlarında önemli bir yer tutmaktadır,
- ✓ Çalıştıkları kurumu benimserler, bununla beraber daha da ileriye götürmek için ellerini taşın altına koymaktan çekinmezler,
- ✓ Çalışma şartlarının katı olmasından hoşlanmazlar. Daha çok esnek çalışma biçimini severler. Eğer yapılması gereken bir iş varsa, sonuç başarılıysa eğer, hangi ortamda yapıldığının onlar açısından pek bir önemi yoktur,

- ✓ Adil yönetim tarzlarını severler ve bunu iş yaşamında gerçekleştirebilmeyi amaç edinirler. Adaletsizliğe karşı tepkilerini göstermekten çekinmezler,
- ✓ İş yaşamında sadık olmakla beraber X kuşağında olduğu gibi istikrarlı değillerdir,
- ✓ Sosyal sorumluluk projeleri Y kuşağı bireyleri için büyük önem arz eder. Çevrelerine karşı duyarlıdırlar (Ekiz, 2017),
- ✓ Y kuşağının, sorgulayan bireyler olmasında yatan temel neden aileleri tarafından yetiştirilme biçimleridir. Körü körüne inanmak yerine, neden öyle olduğu sorusunu sormaları gerektiği zihinlerine yerleştirilmiştir. Ayrıca, hoşnut olmadıkları bir durumda düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler,
- ✓ X kuşağı için teknolojik aletler bir araç olarak görülmekteyken, Y kuşağında yaşamın bir parçası haline gelmiştir,
- ✓ Teknoloji sayesinde her türlü bilgi ellerinin altındadır ve bilgiye ulaşmada oldukça isteklidirler,
- ✓ Y kuşağının özellikle iş yaşamında kendinden önceki nesillere göre sadık olmadığını düşündüren en temel neden, özgüvenlerinin aşırı gelişmiş olmasıdır. Özgüvenlerinin yüksek oluşu, ben merkezci bir tutum içerisinde olmalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu da karşılaştığı ilk olumsuz durumda bağlı bulunduğu örgütten ayrılıp yeni bir iş bulma eğilimine girmelerine neden olur (Erol, 2017). Özgüvenlerinin yüksek oluşunun olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Toplumda birlikte yaşadığı bireylere karşı küçümseyici tavırlar sergileme günümüzde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Olumlu sonucu olarak ise gördükleri herhangi bir haksızlık karşısında tepki vermekten çekinmezler.

Y Kuşağı popülasyonu, 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan nüfusun %16'lık kısmına denk gelmekteydi (Behrstock ve Cogshall, 2010). Ülkemizde 2017 yılında yapılan araştırmaya göre, Y kuşağı 32 milyon 72 bin 259 kişiden oluşmaktadır. Bu oran 80 milyon 810 bin 525 kişiden oluşan toplam nüfusun %39, 69' luk kısmına karşılık gelmektedir (URL-7, 2018).

Y Kuşağı'nın farklı kaynaklarda farklı adlarla tanımlamaları mevcuttur. Ülkemizde "80'den Sonraki Kuşak" olarak da bilinmektedir. Dünya genelinde ise "Nükleer sonrası kuşak", "Milenyum kuşağı", "Siber kuşak" gibi isimlerle tanımlanmaktadır (Keleş, 2011).

Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağı, yaşadıkları dönemler itibariyle birçok sıkıntıya maruz kalmışlardır. Bu dönemlerdeki yaşam standartları, kendilerinden sonra gelecek olan Y kuşağına göre oldukça düşüktür. Y kuşağı ise, kendisinden önceki nesillerden farklı olarak, daha rahat yaşam koşullarına sahip, teknolojik düzey olarak oldukça ileride bir dönemde yaşamıştır. Takip ettiği nesillere kıyasla, daha talihli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Korkmaz, 2017).

Örneğin; ülkemizde televizyon, bilgisayar ve internet gibi teknolojik aletlerin görülmeye başlandığı yılları düşünecek olursak, Bebek Patlaması kuşağı ve X kuşağı bu aletlerin bir ya da iki tanesinden faydalanabilmişken, bu aletlerin hepsinden faydalanma şansı bulan kuşak, Y kuşağıdır.

## 5. Y Kuşağına Yönelik Eleştiriler

Y kuşağı, kendinden önce gelen kuşaklarla kıyaslandığında, daha ilk bakışta tamamen farklı bir kuşak olduğu göze çarpmaktadır. Teknolojinin her geçen gün yenilendiği ve bunun doğal sonucu olarak da, dünyanın adeta koca bir mahalleye dönüştüğü, etrafımızdaki her bir bireyin ve işletmenin de buna ayak uydurmaya çalıştığı bir çağda yaşamaktayız. Buna bağlı olarak, Y kuşağı bireyleri de sosyal ve dijital medyanın tam da merkezinde yaşamlarını sürdürmektedirler.

Y kuşağının davranışları incelendiğinde, onları diğer kuşaklardan farklı kılan birtakım özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler, farklı kuşaktan olan yöneticileri tarafından çoğunlukla yadırganmakla beraber, Y kuşağının karakteristiğini ortaya koymaktadır. Y kuşağı bireyleri, tez canlı bireylerdir. Bu nedenden ötürü, yapacakları işleri en pratik şekilde bitirme eğilimindedirler. Bu kuşaktaki bireyler resmi ortamlardan çok, samimi ortamlardan hoşlanmaktadırlar. Kendilerini işlerine adapte edebilmeleri adına bu oldukça önemlidir. Ancak bu şekilde kendilerini rahat hissetmektedirler. Bunun yanında, yöneticileri tarafından bir iş isteneceği zaman emretme yoluyla değil de rica ederek istenmesinden yanadırlar (Kaynak, 2016).

Y kuşağına yönelik eleştirilerden kısaca bahsedecek olursak;

- ✓ Y kuşağı bireyleri, kendisinden önceki kuşaklardan farklı olarak işkolik değil, tembeldirler,
- ✓ Y kuşağı bireyleri tutumlu değildirler,

- ✓ Diğer kuşaklara göre en belirgin farklılığı tartışmacıdırlar,
- ✓ Y kuşağı bireyleri egoisttir,
- ✓ İtaatkar değildirler,
- ✓ Büyüklerine karşı saygı göstermezler,
- ✓ Kibirlidirler,
- ✓ Sabretmeyi pek bilmezler.

Bu eleştirilerin çıkış noktası olarak, Y kuşağı öncesi bireylerin çalışma hayatlarında, birtakım katı kurallara uyarak bu zamana gelmeleri gösterilebilir. X kuşağı bireyleri, yetiştirilme tarzları gereği, çalışma hayatında geçerli olan kuralları sorgulamamakta, itaatkar davranışlar sergilemekte, yöneticileri tenkit edememekte, verilen görevleri yapmayı temel amaç olarak görmekte, sadakat duygusuyla hareket etmektedirler. Halbuki Y kuşağı bireyleri hoşnut olmadıkları bir durum karşısında açıkça bunun ifade etmekten kaçınmamaktadırlar. İş yaşamından beklentileri, işkolik olmak değil, sosyal yaşam ve çalışma yaşamı dengesini tutturmaaktır. Bunun sağlanmadığı bir ortamda, işini değiştirmekten kaçınmayan, rahatına düşkün, sadakat duygusuyla değil pragmatist duygularla hareket eden bireylerdir (Akdemir vd., 2014).

Kuşaklar, kendilerinden önce ve sonra gelen kuşaktaki bireyleri kendi bakış açılarıyla değerlendirmektedirler. Tablo 4’ de, her bir kuşağın diğeri hakkındaki söylemleri, kuşakların düşünce yapısını daha iyi anlamamız bakımında önemlidir

**Tablo 4. Bireylerin Kendi Dışındaki Kuşaklar Hakkındaki Görüşleri**

|                 | Sessiz Kuşak                                | Bebek Patlaması                                            | X kuşağı                                       | Y kuşağı                                     |
|-----------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Sessiz Kuşak    |                                             | Bencildir                                                  | Kurallara uymazlar, nezaketsizler              | Geleneklere karşı saygısızlar                |
| Bebek Patlaması | Dar kafalıdırlar, katı insanlar.            |                                                            | Boş boş gezerler, Dünyaya karşı ilgisizdirler. | Cep telefonlarını ellerinden düşürmüyorlar.  |
| X kuşağı        | Para harcamazlar, kendilerine saklıyorlar.  | Kendini beğenmişin teki, işten başka bir şey düşünmüyorlar |                                                | Şımarık veletler, Hayal aleminde yaşıyorlar. |
| Y kuşağı        | Liderlik yönleri iyidir, Güvenilir kişiler. | Sorduğumuz sorulara cevap verecek zamanları bile yok.      | Herhangi bir konuda beraber çalışmak imkânsız. |                                              |

**Kaynak:** Zemke vd., 2013.

## 6. Çalışma Hayatında Kuşaklar

Toplum hayatında olduğu gibi, çalışma hayatında da kuşaklar iç içe yaşamlarını sürdürmektedirler. Bunun sonucu olarak, kuşakların düşünce yapısından kaynaklanan farklılıklar, birbirinden farklı görüşlerin oluşmasına ortam oluşturmaktadır. Farklı bakış açıları, örgütlerce iyi yönetildiği takdirde, yararlı sonuçlar elde edilirken, kimi zaman da bir çatışma ortamının doğmasına sebebiyet verebilmektedir.

Geleneksel kuşaktan gelen bireyler, günümüz çalışma hayatında ilerlemiş yaşlarının da etkisiyle çok küçük bir dilimi oluşturmaktadır. Dürüst olmaları, otorite karşısında saygılı olmaları ve işlerine karşı sadakatleri belirgin özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuşağın bireylerini etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla, şeffaf olunması, saygılı davranılması ve adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Tamer, 2015).

Bebek Patlaması kuşağı bireyleri, işlerine oldukça bağlı ve yapı olarak hırslıdırlar. Bu kuşağın bireyleri, fikirlerinin, kendilerinden daha genç olan X ve Y kuşağı bireyleri tarafından dinlenmesi gerektiğini düşünmekte ve her zaman doğru kararlar aldıklarının onaylanmasını istemektedirler (Ayhün, 2013).

X kuşağı, çalışan anne ve babaların çocukları olmalarından dolayı, iş hayatına karşı diğer kuşaklara nazaran farklı bir bakış açısına sahiptirler. Buna göre, iş yerinin sadece para kazanma ya da hayata karşı bir mücadeleye girişme yeri değil, aynı zamanda eğlenceli vakit geçirilebilen bir ortam olması gerekmektedir. Eğlencenin olmadığı bir çalışma ortamı onlar için adeta bir işkencedir. Etkin şekilde verim alabilmek için bu kuşaktaki bireylere esnek davranılması, başarılı olmaları için gerekli ortamın sağlanmalıdır (Rosen, 2001).

Öte yandan Y kuşağı bireylerinin, çalışma hayatına ilk adımlarını atmaları 2000’li yılların başına rastlamaktadır. Bu kuşağın bireylerinin, çalışma hayatına dahil olması birçok farklılığın da oluşmasına yol açmıştır. Hayat tarzları, kendinden önce gelen X kuşağı bireylerinden ayrıldığı için, bu iki kuşağın bir arada çalışması, örgüt içi çatışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu durumun ilerleyen zamanlarda da yaşanmasının önüne geçebilmek adına, dünya genelinde Z kuşağı bireylerinin çalışma hayatına yeni yeni girmesine paralel olarak, iş yerlerindeki yöneticiler tarafından birtakım düzenlemeler yapılmakta, çatışmaların en alt seviyede kalmasına gayret edilmektedir (Oral, 2013).

Çalışma ortamı gözetilerek yapılan araştırmalarda, Y kuşağı bireylerinin kendisinden önceki kuşaklara nazaran, büyük farklılıklar taşıdığı açıkça ortaya konulmuştur. Yaşları 20 ila 40 arasında değişen bu bireyler, çalışma saatlerinin esnek olması gerektiği fikrini savunmaktadırlar. İş yerlerindeki bireysel zamanlarının daha fazla olması gerektiğini düşünmektedirler. Büyük çoğunluğu iş yerindeki amirlerin, kendilerinden öğrenecekleri şeyleri olduğu fikrini taşırlar. Çalışma ortamında, kendilerini daha rahat hissettireceğine inandıkları için klasik giyimdense, daha sade tarzda giyinilmesinden yanadırlar. Bu kuşak çalışanları, işlerini hızlı bir şekilde halletmek ve terfi etmekten yanadırlar (URL-8, 2018).

Y kuşağı bireyleri, diğer kuşaklardan farklı olarak, başarıya çabucak ulaşma düşüncesindedirler. Eğer çalışmakta oldukları işin onlara zaman kaybettireceğine inanıyorlarsa, o işi bırakmakta pek fazla tereddüt etmemektedirler. 'identified.com' adlı internet sitesi tarafından yaklaşık 4 milyonluk Facebook kullanıcısı baz alınarak yapılan bir çalışmada, Y kuşağı bireylerinin ilk girdikleri işte ortalama olarak 2 yıl çalıştıkları ve hayatları boyunca da sayısız kere iş değiştirdikleri gözlenmiştir (Tamer, 2015).

Bununla beraber Y kuşağı bireyleri, dijitalleşen dünyanın bütün nimetlerini sonuna kadar kullanan, her an iletişim kurulabilen ve 7/24 aktif bireyler olmalarından ötürü, çalışma hayatında daha tercih edilebilir bir çalışan profili çizmektedirler. Bu özellikleri nedeniyle, kendilerinden önceki kuşaklara karşı bir üstünlükleri bulunmaktadır (Huggins, 2009). Kendilerinden önceki kuşaklara nazaran Y kuşağı, farklılıklara karşı daha anlayışlı ve saygılı bireylerden oluşmakta, bu nedenle de farklı yaşam tarzlarına, farklı etnik çalışanlara sahip işletmelerde, ortama çabucak uyum sağlayabilmektedirler (Berkup, 2014).

Günümüzde kuşakları daha iyi analiz edebilmek, bu sayede kuşak çatışmalarını en aza indirebilmek oldukça stratejik bir hâl almıştır. Bu kapsamda, şirketler bu konuya büyük önem vermektedirler. 'Ters mentörlük' dediğimiz uygulamalar buna en güzel örnektir. Şirket yöneticileri, dijital ortamlar konusunda sahip oldukları bilgilerden yararlanmak amacıyla genç bireyleri, kendilerine danışman olarak seçmektedirler. Bu ve buna benzer çalışmaların, örgüt içerisindeki kuşak çatışmalarını en aza indireceği tahmin edilmektedir (URL-9, 2019). Hali hazırda, iş yaşamının büyük oranda X ve Y kuşağı tarafından oluştuğunu ve yaklaşık 5-10 sene sonra, önemli pozisyonlarda Y kuşağının olacağı

düşünülürse, bu kuşağın çalışma yöntemlerinin incelenerek kavranması, diğer kuşaklarla olan çatışmalarını çözümleme adına örgütlere büyük fayda sağlayacaktır (Acılioğlu, 2015).

## **7. Y Kuşağının Yöneticilerinden Beklentileri**

Çalışma hayatında etkisini gittikçe arttıran Y kuşağı yapı olarak, değişime direnmeyen, anı yaşamaktan hoşlanan ve günlük planlar yapmayı tercih eden bireylerden oluşmaktadır (Andrea vd., 2016). İnterneti hayatlarının bir parçası olarak kabul eden bu kuşak bireyleri, birden fazla işi aynı anda yapabilmektedirler. Ancak bol seçenekli bu durum, onların işlerine odaklanmalarını engelleyebilmektedir. Yakın gelecekte, yönetim kademelerinde rol alacak olan bu bireylerin, bu özellikleriyle beraber organizasyon yapılarının yeniden şekillenmesine neden olacağı öngörülmektedir (Chester, 2003).

Y kuşağı çalışanlarının beklentileri diğer kuşaklara nazaran büyük farklılıklar göstermektedir. Bunun ana sebebi olarak, Y kuşağı bireylerinin kendinden önceki kuşaklardan, daha iyi ekonomik ortamda yetişmeleri gösterilebilir. Y kuşağı bireyleri, daha iyi koşullarda eğitim almışlardır. Kendilerine güven duyguları yüksektir. Teknoloji ellerinin altındadır ve bilgiye çok rahat ulaşabilmektedirler (Tamer, 2015).

Sık sık iş değiştirmekten çekinmeyen bu kuşağın bireyleri için, sevdiği işi yapmaları son derece önemlidir. Onlar için yaptıkları işten zevk alamıyorlarsa o işi yapmanın da bir anlamı yoktur. Bunun yanında, yaptıkları işten elde edecekleri gelir ve itibar da, iş tercihinde etkilidir. Bu durum biraz da günümüzdeki tüketim toplumunun bir gerekliliği sonucu, toplumsal bir dayatma olarak karşımıza çıkmaktadır (Andrea vd., 2016).

Çalışma hayatını sosyalleşmenin bir parçası olarak görmektedirler ve bunun bir sonucu olarak da iş arkadaşlarıyla yakın ilişki içerisindeyler. İşten bağımsız olarak, iş arkadaşlarıyla iletişim kurmak onlar için önemlidir (Puybaraud, 2010).

Karakter olarak, sosyal bilinci yüksek, insan ilişkilerine değer veren, takım çalışmasına yatkın bireylerden oluşan Y kuşağı, yöneticilerinden açık ve net bir şekilde isteklerini belli etmelerini istemektedir. Örgüt içerisindeki performansları hakkında olumlu ya da olumsuz geri dönüş almaktan hoşlanmaktadırlar. Bununla beraber, karar alma

süreçlerinde kendi fikirlerinin de sorulmasını (Mc Ewan, 2009), yaptıkları olumlu bir sonuç karşısında ödüllendirilmeyi ve onore edilmeyi beklemektedirler (Çelik, 2014).

Y kuşağı çalışanların yöneticilerinden beklentilerinden bir diğeri, daha rahat koşullarda çalışmalarıdır. Katı yönetim tarzlarını beğenmemektedirler. Kişisel açıdan gelişimlerine yardımcı olacak, kariyerleri açısından faydalı görevler verilmesini beklemektedirler. Sergilemiş oldukları başarılar sonucunda, giderek artan sorumluluklar verilerek ödüllendirilmeyi istemektedirler. Bu kuşağın bireyleri, yöneticileriyle iş yaşamı dışında da vakit geçirerek, kendi kişisel özelliklerinin daha yakından tanınmasını, kabiliyetlerinin farkına varılmasını arzu etmekte ve yöneticileriyle aralarında mentörlük ilişkisi kurarak, buna uygun gelişim imkanları sunulmasını dilemektedirler. Yöneticisiyle arasında, patron çalışan ilişkisinden çok arkadaş ilişkisi kurma taraftarındırlar. (Çelik, 2014).

Mc Queen' e göre yöneticiler, Y kuşağından verim elde etmek istiyorlarsa, onları işleri konusunda motive eden çalışmalar yürütmelidirler. Y kuşağının en büyük beklentilerinden olan, rahat bir çalışma ortamı ve esnek çalışma saatleri bu kuşaktan verim alabilmek adına, insan kaynakları yönetiminde göz ardı edilmemesi gereken politikalar olarak öne çıkmaktadır. Bu politikalar kuşak çatışmalarının, dezavantajdan çok avantaja çevrilebilmesi için de önemlidir (URL-10, 2019).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel sessizlik konusu özelinde, sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin türleri ve nedenleri, örgüt içerisinde çalışanları sessiz kalmaya iten durumlar ve bunun sonuçları incelenecektir.

#### 1. Sessizlik, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Kavramları

##### 1. 1. Ses ve Sessizlik Tanımı

Türkçe’ de, ‘ses’ kavramı, “akciğerlerden gelerek gırtlığımızdan geçip, havaya karışarak titreşim sonucu oluşan dalgalar” olarak tanımlanmaktadır. Dil bilimi açısından ise, seslilik ve sessizlik birbirinin zıttı iki kavram olarak açıklanmaktadır. Yani seslilik, sesin olması iken, sessizlik ise sesin olmaması halidir (Şehitoğlu, 2010).

Sessizlik kavramı, TDK’ ya göre, “’sessiz olma durumu, ortamda gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (URL-11, 2018). Sessizlik, konuşmaktan kaçınma ya da yaşanan olay karşısında ne hissettiğinin dış dünya tarafından anlaşılamaması durumudur (Soycan, 2010). Sessiz kalmak, kimi çalışmalarda erdem, kimi çalışmalarda kabullenme olarak görülse de, genel kanıya göre, bir boyun eğme, kabulleniş olarak anlaşılmaktadır. Seslilik ise, Withey ve Cooper’a göre, yaşanan olumsuz bir durumun olumlu hale getirilebilmesi için harekete geçme olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2011).

Seslilik ve sessizlik kavramları, kendilerine farklı bilim dallarında, farklı bakış açılarıyla incelenme alanı bulmuştur. Örneğin, ahlak bilimi açısından bakacak olursak sessizlik, kimi yerde bir şirket sırrını saklamak adına gerekliyken, kimi yerde ise bir yanlış düzeltme imkânı olduğu halde tepki gösterilmediği için, etik dışı olarak algılanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Psikolojide sessizlik, yerine göre, aldırış etmemek, içine kapanmak, özgüvensiz olmak iken, yerine göre ise memnun kalmayı, barışı ve huzuru simgelemektedir (Şehitoğlu, 2010). İletişim bilimi açısından sessiz kalmak, toplumsal iletişim açısından gerekli bir davranış biçimi olarak algılanmaktadır. Sağlıklı bir iletişim

açısından sesli olmak kadar gerekli bir unsurdur. Çünkü sağlıklı bir iletişim için hem seslilik hem de sessizlik olmazsa olmaz iki bileşen olarak görülmektedir (Dyne vd., 2003).

Yönetim bilimi açısından, seslilik ve sessizlik birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Hirschman (1970)'a göre, seslilik ya da konuşmak, içinde bulunulan ortamdaki söz sahibi kişilere karşı isteği, tepkiyi, eleştiriyi ya da kişilerin kendi fikirlerini iletme anlamına gelmektedir. İlk olarak Cohen (1990), sessizliğin bir durumu kabul etme ya da bu durumun sadece adil olunmayan ortamlarda görüldüğü düşüncesine karşı çıkmıştır. Cohen' e göre, sessiz kalmak aynı zamanda bilgi yoksunluğundan, konuşarak bir şeyleri değiştirebileceği inancının olmamasından ya da düşüncelerini açıklamamanın birey için sorun teşkil edebileceği düşüncesinden dolayı da tercih edilen bir davranış olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Günümüz çalışma hayatında sessiz kalmak, örgüt yöneticileri tarafından pek istenmeyen bir durumdur. Dış dünya ile rekabet edebilmek adına, yöneticiler çalışanlarından beyin fırtınası ya da buna benzer etkileşimlerle, etkin katılım beklemektedirler. Daha önceki dönemlerde sessiz kalmak, uyum olarak tanımlansa da, modern çalışma hayatında bir boş vermişlik ya da memnuniyetsizlik olarak görülmektedir.

Örgüt içerisindeki sessizliği beş farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Birincisi, sessiz kalma durumu, gerçeği saklamak ya da konuşmaktan kaçınmak, ikinci olarak, ses olmama durumu, üçüncü olarak, bilgi vermeden kaçınma ya da ihmal etme, dördüncü olarak, iletişim eksikliği ve son olarak da kayıtsız kalma durumudur (Pinder ve Harlos, 2001).

## **1. 2. Örgütsel Sessizliğin Tanımı**

Örgütsel sessizlik, çalışma hayatında karşılaşılan olumsuz bir durum karşısında işgörenin göstermiş olduğu bir tepki olarak görülmektedir (Özcan, 2011). En sade ifadeyle örgütsel sessizlik, çalışanların olumsuz durumlarda, kendi fikir ve endişelerini dış dünyadan sakınmasıdır (Şehitoğlu, 2010). Bu kavram, ilk başlarda sadece bireysel olarak, çalışanların pasif olmaları şeklinde yorumlanırken, daha sonra örgüt ortamında, “hangi koşullarda sessiz kalma eğilimine sahip oldukları?” ve “neden tepkisiz kaldıkları?” sorularının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetim literatüründe, çalışan sessizliğini ilk olarak ortaya atan kişi Hirschman'dır. Hirschman (1970)'a göre sessizlik, aktif bir hareket olmamakla beraber, sadakatin göstergesidir. Dolayısıyla örgüt açısından olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Hirschman'dan sonra yapılan çalışmalarda da, örgütler açısından sessiz kalmanın bağlılıkla doğru orantılı olduğu vurgulanmıştır. Buna göre, çalışma hayatında, gerekli saygıyı görmeyen ya da işinden memnun olmayan işgörenlerin durumu, genellikle sessiz ve sakin, içinde bulunduğu ortamdan memnun şeklinde yorumlanmıştır. İlerleyen zamanlarda, iş yaşamındaki bu sessiz kalma durumuyla alakalı çalışmalarda, sessizliğin sadece bağlılıkla açıklanamayacağı, sessizleşmenin örgüt ve çalışanların performanslarına doğrudan etki eden bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt içindeki sessizliğin nedeni olarak, iki başlık üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan birincisi, bilginin örgütten bile isteye gizlenmesi, ikincisi ise örgütle alakalı olarak yaşanan sorunların bir yansıması olmasıdır (Çakıcı, 2007).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından ele alınan örgüt içindeki sessizlik hali, işgörenlerin örgüt için faydalı olabileceği zamanda, bilgi ve fikirlerini örgütten esirgemesi olarak açıklanmıştır. Bunu da 'Örgütsel Sessizlik' olarak ifade etmişlerdir. Daha sonra 'Örgütsel Sessizlik' konusu, Pinder ve Harlos (2001) tarafından da incelenme imkânı bulmuş, sessiz kalmanın örgüt içerisindeki adaletsiz tutuma karşı ortaya çıkabilecek bir durum olduğu savunulmuştur. Böyle bir durumda çalışan, örgüt içerisinde kendini ifade etse bile, sonuç alamayacağını düşüncesindedir. Dolayısıyla çalışan örgüt içerisindeki karar mekanizmasına, kendi görüş ve önerilerini belirtmekten kaçınma yoluna gitmektedir (Çakıcı, 2007).

Pinder ve Harlos, daha sonra yaptıkları çalışmalar sonucunda, literatüre yeni bir kavram kazandırmışlardır. Örgütsel sessizlik kavramı, 'çalışan sessizliği' düzeyinde incelenmiştir. Buna göre, çalışan sessizliği, bireylerin örgüt içerisinde kendi yorumlamalarını örgüt başarısı için harekete geçirmekten sakınma olarak açıklamaktadır. Brinsfield ve arkadaşları (2009) ise, örgüt içerisinde bireysel olan sessiz kalma davranışının, çalışanların birbirlerinden etkilenmesi suretiyle tüm örgüt içinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir (Afşar, 2013).

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği halihazırda birbiri yerine geçen kavramlar olarak kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenlerin sessiz kalması, örgütün kendini yenileyip geliştirmesi, çağa ayak uydurması bakımından bir engel

olarak görülmektedir. Çalışanların sessiz kaldığı, kendini ifade etmediği örgütlerde, katılımcı bir yapı oluşması zor olmaktadır. Modern çalışma hayatında proaktif bir tutum sergilenmesi, örgüt içerisindeki farklı bakış açılarının, fikirlerin özgürce ortaya konabilmesi, örgütün hem topluma hem de dünyaya ayak uydurabilmesi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir (Şehitoğlu, 2010).

Örgüt içerisindeki sessizlik, insanların içine kapanık olmasından, utanç sebebiyle, dışlanma korkusuyla, ekonomik şartlar gereği insanların işimi kaybedebilirim düşüncesiyle konuşmama ve örgüt içerisinde genel kabul görmüş ya da kemikleşmiş diyebileceğimiz düşünce yapısına karşı gelmekten sakınma sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bazen de bir karara uyum sağlamak amacıyla işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütler açısından sessiz kalmak, bazı durumlarda işverenler tarafından da beklenen bir davranıştır. Öyle ki, örgüt sınırları açısından, işgörenlerin sessiz kalması bir erdem olarak anılmaktadır (Alparslan, 2010).

Örgütlerde sessiz kalma davranışına sebebiyet veren bir diğer etken, baskıcı yönetim anlayışıdır. Baskı ve korkunun egemen olduğu ortamlarda genellikle memnuniyetsizlik görülmektedir. Böyle örgütlerde işgörenlerden de verimli olmalarını beklemek hayalcilik olmaktadır. Otoritenin yüksek düzeyde hissedildiği örgütlerde, farklı fikirlere ve bakış açılarına tahammül derecesi de doğal olarak azalmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin şahsi düşünceleri baskıyla ve korku iklimi oluşturarak kontrol altına alma yoluna gidilmektedir. Halbuki değişim ve yenilikler, fikirlerin daha özgürce belirtilebildiği ortamlarda kendilerine yer bulabilmektedirler. Nitekim böyle bir yapının hüküm sürdüğü örgütlerde, müzakeresiz alınan kararlar bütün örgüt çalışanlarınca kabul görememektedir (Alparslan, 2010).

Örgüt içerisinde, işgörenler ancak kendilerini güvende hissettiklerinde konuşmaya istekli olacaktır. Görüşünü açıkladıktan sonra tutum değişikliği ile karşılaşabilme ihtimali, işgörenlerin sessiz kalma eğiliminde olmalarına sebebiyet vermektedir. Bunun sağlanabilmesi amacıyla, örgüt içerisinde iletişim kanalları açık olmalı, işveren ile işgören arasındaki güç farkı en aza indirilmelidir. Çalışanlara, güvende oldukları hissi verilmelidir. İşgörenler, konuşmaya sevk edilebilmek adına, sistemli bir şekilde motive edilmelidirler (İşeri vd., 2011). Günümüz çalışma hayatında, örgüt yöneticileri, çalışanlarından kendilerini açıkça ifade etmelerini beklemektedirler. Çalışanlarının katılımcı özelliklerinin

olması, örgüt açısından faydalı olabilecek fikirlerini açıkça belirtmeleri, örgüt başarısı açısından yadsınamaz bir gerekliliktir.

Çalışmalar göstermektedir ki, örgüt içerisinde en stratejik konumda ve teknik araçlara en yakın kişiler olan işgörenlerin konuşmaları, görüş bildirmeleri, örgütün bir davranış geliştirmesinde en etkin rolü oynamaktadır. Ayrıca işgörenlerin katılımcı bir tutum içerisinde olmaları örgüt içi motivasyonu arttırması açısından da büyük fayda sağlamaktadır (Liu vd., 2009). İlerleyen başlıklarda, örgütsel sessizlik kavramını açıklamada yararlanılan ilgili teoriler, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

## **2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizlik ile ilgili teoriler ele alınacaktır. Çalışanların sessizliği tercih etmesini açıklayan teoriler altı başlıkta incelenmiştir.

### **2. 1. Fayda-Maliyet Analizi**

Kaytaz (2005)'a göre, fayda-maliyet analizi, yatırım projelerinin ekonomik yönden karşılaştırılması amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. Bununla beraber, davranış bilimleri, psikoloji ve sosyoloji gibi bireylerin birbirleri arasındaki ilişkilerini de ele almak amacıyla da başvurulan bir araçtır (Okur, 2016).

Çalışanlar iş yerinde görüşlerini belirttikleri zaman, direkt olarak güç kaybı ve vakit kaybı gibi bedellerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolaylı yoldan ise örgüt içerisinde bazı kişilerden tepki görme, örgüt içerisinde çatışma ortamının oluşması, düşüncelerinin dikkate alınmaması ve itibar kaybetmesi gibi psikolojik anlamda bireye rahatsızlık veren durumlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bireyin, terfi edememe ve işinden olma gibi korkuları, bireylere konuşmadan önce böyle bir analiz yapma ihtiyacı hissettirmektedir (Premeaux, 2001).

Örgüt içerisinde çalışan bireyler, herhangi bir konu hakkındaki görüş ve önerilerini dile getirmeden önce, söyleyeceklerini zihinlerinde tartarak, açıkladığı düşünceleri yüzünden elde edecekleri faydayı veya zararı karşılaştırmakta, olumlu bir geri dönüş alacaklarına kanaat getirdikleri takdirde konuşmayı tercih etmektedirler (Çitli,

2015). Buna göre çalışanlar, neyi söyleyeceğine veya neyi yapacağına karar vermeden önce, bir risk değerlendirmesi yapmakta, ‘Bunu söylediğim takdirde başıma ne gelir?’ diye, kendi içerisinde belli bir süzgeçten geçirdikten sonra konuşmaya karar vermektedirler. Birey bu analiz işlemini yaparken, yöneticisinin davranışlarına ve daha önceki konuşmalarından sonra neler yaşadığına bakarak hareket etmektedir (Edmondson ve Detert, 2005). Benzer şekilde, Çakıcı (2010) tarafından yapılan bir araştırma neticesinde, bazı akademisyenlerin kadro alabilme ve terfi edebilme gibi beklentileri nedeniyle, kişisel yapılarına oldukça aykırı bir durum olmasına rağmen, yaşanan olumsuz olaylara karşı tepkisiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Alioğulları, 2012).

## 2. 2. Vroom Beklenti Teorisi

Victor Vroom’ un literatüre kazandırmış olduğu bu kurama göre bir çalışan, göstereceği bir gayretin somut bir başarıyla sonuçlanacağını ve bu başarının da kendisine ödül olarak geri döneceğini düşünüyor, bununla beraber elde ettiği bu ödülü de ileriki dönemde bir güdüleme aracı olarak görüyorsa motive olacaktır. Beklenti teorisine göre, bir hedefe varmak için sahip olduğu istek hedefe ulaşamama isteğinden fazlaysa hedefe varma isteği pozitif, aksi durumda ise negatif olacaktır (Newstrom ve Davis., 2002).

Vroom (1964)’a göre, insanlar daima sıkıntılarından kurtularak huzurlu bir yaşam elde etme gayesindedirler. Bu gayeye istinaden, birey kendi sahip olduğu algı ve inançları temelinde birtakım davranışlarda bulunmakta veya bulunmamaktadır. Buna göre, bireyin çevreye karşı olan algı ve beklentisi, gerçekleştireceği davranışlarda büyük öneme sahiptir. Daha net bir ifadeyle, bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten sebepler dış dünyadan kaynaklı sebeplerdir (Isaac vd., 2001).

Vroom’ un beklenti teorisinin temelini, ‘Valens-Araçsallık-Beklenti’ modeli oluşturmaktadır. Bu üç temel kavramı kısaca özetleyecek olursak, ‘*beklenti*’, bireyin gösterdiği çaba sonucunda istediği şeye ulaşmaya olan inancı; ‘*valens*’, bu hedefi isteme arzusu, ‘*araçsallık*’ ise, hedefe varmak amacıyla başka bütün işlerin bitirilerek nihai hedefe ulaşmak için araç olarak kullanılmasıdır (Uğur, 2017).

Bu kuram neticesinde, bir davranışın meydana gelmesi için etkili olan faktörler dış çevre ve bireyin karakteristik özellikleridir. Bireyin belli bir davranış için güdülenmesi,

bireyin davranışlarının sonuçlarına olan beklentisinin gücü ve onu elde etme arzusunun katsayısı olarak nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2010).

Beklenti kuramı temelde dört varsayımdan oluşmaktadır. Bunlar (Lunenburg, 2011);

- Bireyler örgütlere dahil olurken beklentilerinin, tecrübelerinin, güdülerinin ve ihtiyaçlarının doğrultusunda hareket etmektedirler,
- Bireyler sahip oldukları beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunurlar,
- Bireyler içinde bulundukları örgütten daha iyi bir pozisyon, daha fazla ücret, iyileştirilmiş çalışma koşulları gibi beklentiler içerisinde bulunurlar,
- Örgüt çalışanları, mevcut koşulları içerisinde kendilerini en fazla tatmin edecek olanını seçerler.

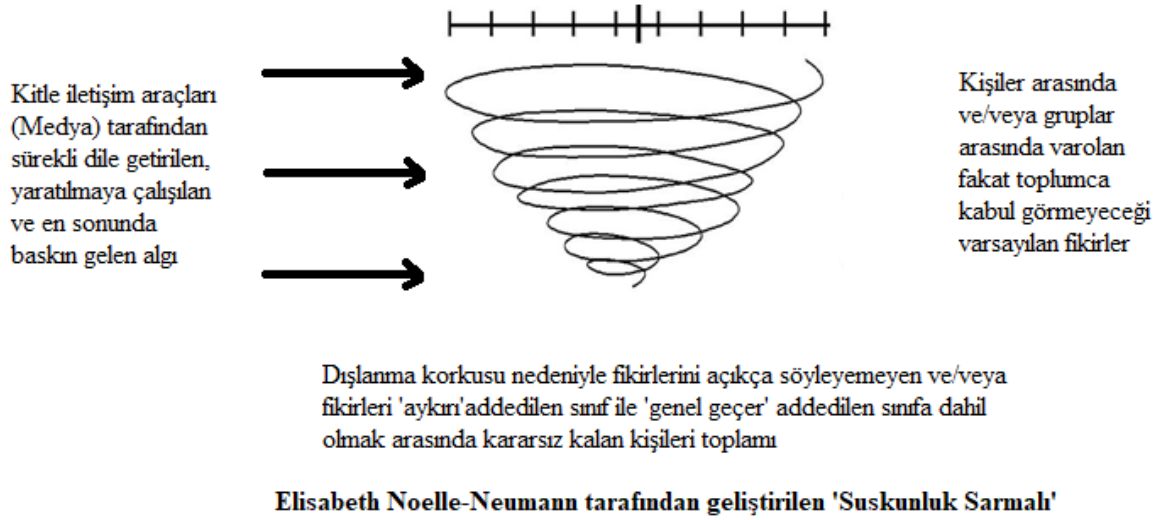
### **2. 3. Sessizlik Sarmalı**

Sessizlik sarmalı kuramı, işgörenleri sessiz kalmaya iten sebeplerin açıklanmasına yönelik ilk kuram olması bakımından önemlidir. Noelle-Neumann tarafından ortaya atılan bu kuram, 70'li yılların ikinci yarısından itibaren incelenme alanı bulmuştur. İlk olarak kamuoyu araştırmalarında geliştirilen bu kurama göre bir kişi, sahip olduğu görüş bakımından, mensubu olduğu topluluktan farklı bir pozisyonda ise düşüncelerini açıkça beyan etmekten çekinmektedir. Tam tersi bir durumda, yani birey mensubu olduğu toplulukla aynı düşünceye sahip olduğu zaman ise düşüncelerini yüksek sesle ve çekinmeden ifade edebilmektedir (Neumann vd., 1993). Bireyler izole edilmekten çekindiklerinden, örgüt içerisinde hâkim olan düşüncenin çevresinde birleşmekte, buna bağlı olarak örgüt içerisindeki fikirler, bireylerin fikirlerinin yönünü belirlemektedir. Bireylerin fikirlerini açıklama arzuları sadece karakteristik özelliklerinden değil, toplumda ve örgüt içerisinde hâkim olan fikirlerden de etkilenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Sonuçta, örgüt içerisindeki sessizlik veya görüş bildirme arasındaki tercih, içinde bulunulan örgütün sahip olduğu hâkim görüşten ve fikir beyanı sonucu destek görüp görmeme algısından ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı bazı temel varsayımlardan oluşmaktadır. Bunlar (Kahveci, 2010);

- ✓ Çalışanların örgüt içerisinde diğer çalışanlar ve yöneticileri tarafından sürekli izole edilme korkusu ile yaşamaları,
- ✓ Örgüt içerisinde yaşadıkları izolasyon korkusunun sonucunda çalışanlar tarafından çalışma ortamının değerlendirilmeye alınması,
- ✓ Yaptıkları değerlendirme sonucunda çalışanın düşüncesini beyan etmesi veya sessizliği tercih etmesi.

Aşağıdaki şekilde sessizlik sarmalı gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003)

Yukarıdaki şekilde sessizlik sarmalının yapısı gösterilmektedir. Buna göre bir toplum içerisindeki birey, dışlanma korkusuyla düşüncesini açıklamamakta, kendine saklamaktadır. Bu durum, kendi düşüncesini destekleyen bir söylem olmadıkça devam etmekte ve kişi bu sarmalın içerisinde sürüklenmektedir.

## 2. 4. Ajzen Planlı Davranış Teorisi

Ajzen (1985)'in geliştirmiş olduğu "Planlı Davranış Teorisi", esasında yine kendisinin ve Fibstein (1970)'in geliştirdiği "Düşünülmüş Eylem Teorisi" nin ileri bir sürümü gibidir (Dal, 2017). "Planlı Davranış Teorisi" birey tarafından belli bir amaca yönelik olarak yapılan, ancak tam manasıyla bireyin inisiyatifinde olmayan davranışların açıklanmasını konu almaktadır. Teorinin ilk ele aldığı kavram olan "Davranışsal Niyet" te, bireyin bir davranışını gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini belirleyen, söz konusu

davranış hakkındaki eğilimlerini açıklamaktadır. Teori kapsamında niyeti etkileyebilecek üç faktör bulunmaktadır;

- ✓ Bireyin söz konusu davranış hakkında sahip olduğu tutum,
- ✓ Toplum tarafından bireyin üzerinde oluşturulan baskı,
- ✓ Söz konusu davranış hakkında bireyin sahip olduğu kontrol algısı.

Sonuçta, bireyin belirli bir davranış üzerindeki tutumunun ne kadar olumlu olduğu ve dış çevrenin birey davranışları üzerindeki etkisi ne kadar büyükse, o davranışı yapmaya olan niyeti o derece güçlü olmaktadır (Ajzen, 1991, Akt. Çitli, 2015). Başka bir ifadeyle, bu teoriye göre, bireyin sessizliğini bozmaya niyeti yoksa, toplumun da sessizliği koruması yönünde ve ses çıkarmaya yönelik kontrol düşük seviyede ise birey yüksek olasılıkla sessiz kalmaya eğilimli olacaktır (Çitli, 2015).

## **2. 5. Abilene Paradoksu**

Harvey (1974) tarafından geliştirilmiş olan Abilene Paradoksu, çalışanların iş yerlerinde fikirlerinin diğer çalışanlar ve yöneticilerce benimsenmeyeceği ve karşı çıkılacağı düşüncesi sebebiyle sessiz kalma davranışı olarak açıklanabilir (Dal, 2017).

Bu paradoksa göre, birey aynı düşüncede olmasa bile grupta beraber hareket etme düşüncesindedir. Çalışanlar istemeseler bile örgütle alakalı olarak yapılan toplanmalara zaruri olarak katılmaktadırlar (Aydın, 2015). Bir başka ifadeyle, birey aslında bir işi yapmayı istememekte ancak çoğunluk arasında sorun çıkartan biri olarak görünmek istemediği için zorunlu olarak onlara uymayı tercih etmektedir. Bu gibi durumlarda, örnek olarak, hiç kimsenin yapmak istemediği bir etkinlik, sessiz kalarak iletişim eksikliğine sebebiyet verilmesi dolayısıyla organize edilmeyele sonuçlanabilmektedir.

## **2. 6. Kendini Uyarılama**

İnsanlar değişen çevre koşullarına göre uyum sağlama ihtiyacı hissetmektedirler. Kendini uyarılama davranışı, kişinin içinde bulunduğu ilişkilerde kendini gösterme, davranışlarını gözleyebilme, düzenleme ve kontrol altına alabilme oranıyla alakalıdır. Kendini uyarılama yetisine sahip bireyler, toplum içerisinde daha büyük bir etki oluşturabilmek amacıyla kendi davranışlarını bilerek ve isteyerek değiştirebilmekte ve

bulundukları ortamda bununla alakalı olarak çeşitli ipuçlarını alabilmektedirler. Kendini uyarlama yetisi düşük bireyler ise, düşüncelerini ve duygularını olduğu gibi dışarıya aktarmaktadırlar. Bu özellikteki bireyler, uyarlama yetisi yüksek bireylere göre daha şeffaf bir şekilde konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Bireylerin dış çevredeki gelişmelerden hareketle, kendi hareketlerini uyarlamalarının iki temel sebebi vardır. Bunların birincisi; birey belli bir düşünceyi savunuyor olsa bile, toplumun görüşü kendisinden farklı olduğu takdirde, onların düşüncesini doğru kabul ederek o tarafa yönelecektir. İkinci olarak ise, birey bir görüşü savunan olarak, bir başına kaldığını hissettiği durumda, izolasyon korkusu yaşayarak çoğunluğun görüşünü benimseme yoluna gidecektir (Batmunkh, 2011).

### 3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin örgüt ve çalışan açısından bakıldığında meydana getireceği sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- ✓ Çalışanlar örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıklarla alakalı olarak fikir beyan ettikleri durumlarda açıkça ya da dolaylı olarak bir ceza ile karşılaşacaklarını düşündüklerinden sessizliği tercih etmektedirler. Bu da çalışanların örgüt yararına etkisinin olmamasına, örgütün karşısına çıkacak yeni fırsatları kaçırmasına sebebiyet verecektir. Örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuz durumları dile getirememek, çalışan için de bir huzursuzluk kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey hoşlanmadığı bir duruma katlanmakta, bu da örgütsel bağlılığını zedeleyerek çalışma ortamında mutsuz bireylerin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Çakıcı, 2010),
- ✓ İşgörenlerin sessiz kalmaları, onlar açısından bir özgüven problemini ve motivasyon eksikliğini de beraberinde getirecektir. Örgüt içerisinde sessiz kalan çalışanlar, örgüt ile alakalı karar mekanizmalarının çalışmasını engelleyecek, ilerlemenin önüne set çekecektir (Vakola ve Bouradas, 2005),
- ✓ Sessiz kalma eylemi, iletişimsizlik durumunu ortaya çıkaracak, bu da çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına ortam sağlayacaktır. Bireyler, iletişim eksiklikleri nedeniyle, kendilerini dış dünyaya kapatacak, bu da neşenin olmadığı, çekilmez bir örgüt yapısı meydana getirecektir (Özgen ve Sürgevil, 2009),

- ✓ Sessiz kalma davranışı nedeniyle birbirleri hakkında yanlış düşüncelere kapılan çalışanlar, birbirlerinin kuyusunu kazma gibi davranışlarda bulunabilmektedirler. Böyle bir durumda olaylar, çalışma arkadaşlarını ve işleri sabote etmeye kadar gitmektedir (Morrison ve Milliken, 2000),
- ✓ Mutsuz bir ortamda çalışmak, birey için oldukça zordur. Bu nedenle örgütsel sessizlikten kaynaklı olarak, çalışanların isteksiz gelip gitmiş oldukları bir iş yeri, iş tatminin düşük olmasına neden olacak, örgütle olan bağlarının zayıflaması sonucunda yeni bir iş arama düşüncesi ve işten ayrılmaları beraberinde getirecektir (Bagheri vd. 2012). İşten ayrılmaların sık görüldüğü örgütlerde, devamlılık ve verimlilikten bahsetmek güç olacaktır.

#### **4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler**

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmaya eğilimli olduklarını gösteren, birçok neden mevcuttur. Bunlar örgütsel, yönetsel, bireysel veya kültürel temelli olabilmektedirler. Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizliğe neden olan etmenler incelenecektir.

##### **4. 1. Örgütsel Etmenler**

Örgüt yapılarında karar alma mekanizmasının tek bir elde toplanması, çalışanların fikirlerine önem verilmemesi ve örgüt yapısına hakim olan adaletsizlik, çalışanları sessiz kalmaya itebilmektedir. Çalışanları sessiz kalmasına neden olan örgütsel etmenler aşağıda incelenmektedir.

##### **4. 1. 1. Adaletsizlik Kültürü**

Örgüt denilince akla ilk gelen, belirli bir amaç ve hedef uğruna bir araya gelen insanlar olmaktadır. Örgütlerin ortaya çıkma nedeni, Schein tarafından, bireylerin kendi başlarına yapması olanaksız olan işlerin gerçekleştirilmesi olarak yorumlanmaktadır. Kısaca örgüt, belli bir amaç uğruna bir araya gelerek, o amaca kendilerini adanmış olan bireylerden oluşan topluluklar olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ise örgütün yapı taşlarıdır. Örgütlerin sağlıklı bir yapıda işleyebilmesi, bireylerden başlar. Örgüt içerisinde

Çalışanlar arasında oluşacak herhangi bir sıkıntılı durum, eğer zamanında gerekli tedbirler alınmazsa bütün örgüt yapısında etkisini gösterebilmektedir (Torun, 2015).

Örgütlerin düzenli işleyişini sağlayan en önemli faktör adalet olgusudur. İnsanın olduğu her yerde, adalete de ihtiyaç duyulmaktadır. Günlük yaşamda olsun, iş yaşamında olsun, adaletin gerekliliği, insanlık var olduğu müddetçe olacaktır. Bugün iş yaşamında sıkça görülen, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunu sağlayacak bir ödül veya ceza sisteminin, adalet duygusundan yoksun olmasının, çalışanlar arasında huzursuzluğa ve mutsuzluğa yol aması kaçınılmazdır.

Folger ve Cranpanzano (1998) rgtsel adaleti, insanları birbirine kenetleyen bir bağ olarak görmekte, adaletsizliğin ortaya çıkmasını ise, bu bağın yok olup örgütlerin parçalanmasının bir nedeni olduğunu savunmaktadırlar. Herhangi bir adaletsizlik durumu, çalışanın örgüte bakış açısının farklılaşmasına sebebiyet vermektedir. Örgüt içerinde, kişiye göre farklı muamelelerin görülmesi, çalışanın mutsuz olması için tek başına yeterli bir nedendir. Bunun sonucu olarak da çalışan, mutsuzluğunu çevresine yansıtabilmekte, çalışma arkadaşlarını da etkileyerek, mutsuz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanın, adaletsiz bir düzenin var olduğuna inancı, işinden soğumasına, yaptığı işi yaparken isteksizce yapmasına, işini aksatmasına ve sonuçta işine, arkadaşlarına ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir. Bunun tam tersi bir durum ise mutlu bir çalışma ortamı, büyük bir iş tatmini ve bağlılığı yüksek çalışanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2007).

Örgüt içerisinde, her ne kadar başarılı olsa bile, yöneticilerinden karşılığını göremeyen çalışanlar, ilerleyen zamanlarda daha zayıf bir performans gösterebilmektedirler. Stres seviyeleri artmakta, saldırgan bir tutum içerisine girebilmekte ve çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşamaya başlamaktadırlar. Bu hem çalışan için hem de örgüt için sorun teşkil edebilmektedir (Greenberg, 1988).

Örgütlerde alışanların sessiz kalmaları ya da katılımcı tavır sergilemeleri, örgüt içerisindeki adalet anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Adams, rgt içerisindeki adalet anlayışının, çalışanlar tarafından örgüte katılan emek ve örgütten elde edilen getiri karşılaştırılarak varılan bir yargı olduğunu savunmaktadır. Bireyin emeğinin karşılığını alamadığını düşünmesi ise örgütsel adaletin zayıf olduğu bir örgüt yapısını işaret etmektedir (Brinsfield, 2009). İş yerinde adaletin olmadığı inancına kapılan çalışan, dış

dünyayla olan iletişimini azaltma yoluna gidebilmekte ve sonuç olarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum, yöneticiler tarafından fark edildiği andan itibaren çözüme kavuşturulması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi durumda kartopu etkisiyle, sorunların büyümesi kaçınılmaz olacaktır.

Örgüt içerisinde adaletin mevcut olduğunu gören bir çalışan, örgüt için gerektiği zaman fedakârlık yapmaktan kaçınmayacaktır. Halbuki, adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir düzende, çalışanlar da işlerini yavaşlatarak örgütün gelişiminin önünde engel olabilmektedirler (Torun, 2015).

Sonuç olarak yapılması gereken, örgüt içerisinde adaletin tesisidir. Yöneticiler, karar alacakları durumlarda fısıltı ve dedikoduları dinlemek yerine, olayları enine boyuna inceleyerek karar vermeli, çalışanlar arasında bir uyuşmazlık görüldüğü takdirde, kişisel ilişkileri bir kenara bırakarak yargıya varmalı, böylece bireylerin hem yöneticilerine güven duymalarını hem de işlerine bağlılıklarının artmasını sağlamalıdır.

#### **4. 1. 2. Sessizlik İklimi**

Morrison ve Milliken (2006), çalışanları örgüt içerisinde sessiz kalmaya iten iki temel sebepten bahsetmektedirler. Bunların ilki, çalışanların yaşadıkları sorunları dile getirmelerinin anlamsız olduğu ve konuşmalarının bir işe yaramayacağı düşüncesi, ikincisi ise, konuştukları takdirde işlerinden olabilecekleri ihtimalidir. Bu gibi nedenlerden ötürü çalışanlar, sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

İşgörenler, belli bir amaç etrafında buluştukları iş arkadaşlarıyla, doğal olarak, çok sık etkileşim içerisine girmektedirler. Bireysel anlamda, çalışanların davranış ve düşünce biçimleri, iş yerinde birtakım değerlerin oluşmasında etkili olmaktadır. Bir bakıma yazılı olmayan ama herkesin uyduğu bu değerler, kişileri sessiz kalmaya itebilmektedir. Kısaca iş yerlerindeki sessizlik ikliminin sebebi, işgörenlerin istemeyerek de olsa birbirlerini etkilemesi olarak gösterilebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik iklimini iki başlık altında incelemişlerdir. Buna göre sessizlik iklimi, mikro ve makro sessizlik olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki sessizlik türüne sebebiyet olarak da, yönetici davranışlarını işaret etmişlerdir. Makro sessizliğe yol açan durumlar, iş yerlerinde yöneticilerin yapılan hataları sahiplenmemeleri,

Çalışanları tarafından sorunlara çözüm olarak sunulan fikirleri değerlendirmeye almamaları ve onlardan yardım alma konusunda isteksiz olmalarıdır. Mikro sessizlik ise yöneticinin, çalışanlardan gelebilecek olumsuzluk durumunda, kendi otoritesini korumak amacıyla, oluşan sorunlara astların sebep olduğunu ileri sürmelerinden ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak işęörenler, işsiz kalmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Tülübaş, 2011).

İşęörenler arasındaki etkileşim ne kadar artarsa, birbirlerinden etkilenme ve birbirlerinin düşünce biçimlerini benimseme, olaylara aynı tepkileri verme gibi durumların da doğru orantılı olarak arttığı görölmektedir. Gelişen bu ortak algı mekanizması nedeniyle işęörenler, sorunlara da kolektif olarak yaklaşmaktadırlar. Karşılaşılan durumların kolektif olarak anlamlandırılması, sessizlik ikliminin artmasına neden olmaktadır. Bunun yanında, kolektif olarak olaylara yaklaşmak, her zaman doğru sonuca ulaştırmayabilir. Bir işęören, bir durum karşısında konuşmak istemesine rağmen, kendisinden daha liyakatli başka bir işęörenden fikrini sorabilir. Onun sessiz kalma eğiliminde olduğunu görünce kendisi de sessiz kalmayı tercih edebilir. Birey olarak ne karar içerisinde olunursa olunsun, algıların gücü daha fazladır. Sonuçta topluluk davranışına uyarak bir sessizlik iklimi oluşturulmuş olunur (Morrison ve Milliken, 2000).

Edward ve arkadaşları (2009) ise, sessizlik ikliminin kolektif boyutundan ziyade, bireysel boyutuna eğilmişlerdir. Buna göre, sessizlik ikliminin baskın olduğu çalışma ortamında, öfke ve sorumluluk alma gibi hislerin azaldığını belirtmişlerdir (Erdoğan, 2011).

Sessizlik iklimi işletmeler için yenilik ve gelişmenin önündeki en büyük engellerden biridir. Böyle bir durumda çalışanlar, sahip oldukları düşüncelerin bir öneminin olmadığını, hatta açıklanmasının tehlike arz ettiğini düşünebilmektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik ikliminin oluşmaması adına en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarını konuşmaları konusunda cesaretlendirmelidir. Çalışanlar konuşmaları halinde, dinleniyor olduklarını bilmeli, konuşmalarının, yöneticilerin kendilerine olan yaklaşımlarında herhangi bir değişikliğe yol açmayacağını hissedebilmelidir.

## 4. 2. Yönetmel Etmenler

Örgütsel sessizliğe neden olan yönetmel etmenler, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları, yöneticinin yapısı, yöneticilerin örtük inançları ve mobbing olmak üzere aşağıda dört başlıkta incelenecektir.

### 4. 2. 1. Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Yöneticilerin, çalışanlarından herhangi olumsuz geri bildirim gelmesine, pek sıcak bakmamaları, çalışanları sessiz kalmaya iten nedenlerden biri olarak görülmektedir. Öyle ki, yöneticiler kendi mevkilerinin zarar göreceği hissiyle çalışanlara kulak vermekten kaçınma yoluna gitmektedirler. Kimi zaman, çalışanlardan gelen bilgilerin kaynağını sorgulayıp yanlış olduğuna kanaat getirmekte, kimi zaman da tepkisiz kalma yolunu tercih etmektedirler (Dinçer, 2017).

Örgütlerde astlardan gelebilecek herhangi bir olumsuz geri dönüş ve buna bağlı olarak, yöneticilerin astlar üzerinde baskı oluşturmaları, sessizliği arttıracak bir neden olarak kabul edilmektedir. Böyle bir yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde, yöneticiler, çalışanlarıyla iletişim kurmaktan uzaktırlar. Bu tarz bir anlayışa sahip yöneticilerin niyeti, çalışanlar üzerinde otorite kurarak, kendi yerlerini sağlamlaştırmak şeklinde algılanmaktadır. Bu kişiler, gelebilecek herhangi bir şikâyet ya da sorgulamayı, kendileri açısından bir zayıflık olarak görürler. Bu nedenle, çalışanları üzerinde baskı kurarak, onları sessiz kalmaya iterler (Kılınç, 2012).

Yöneticiler, çalışanlarından gelebilecek geri bildirimleri kendileri için bir zayıflık göstergesi olarak kabul etmektedirler. Yöneticilere gelen olumsuz bildirimler, üstlerden geldiğinde daha meşru, astlardan geldiğinde ise tehdit ve yöneticinin otoritesine saldırı olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Buna göre yöneticiler, kendi zayıflıklarını örtbas etmek amacıyla, çalışanların sorgulamacı yaklaşımlarını bastırma yoluna gitmekte, bunu sağlamak için de baskıcı bir yönetim tarzı benimsemektedirler (Grant vd., 2009).

Ilgen, Fischer ve Taylor (1979)' a göre, yöneticilere gelen olumsuz geri bildirimler içinde, üstlerinden gelen bildirimleri kabul etmeme oranı, astlarından gelen bildirimleri kabul etmeme oranından oldukça düşüktür (Tülübaş, 2011). Sonuç olarak,

yöneticilerin, kendi otoritesini sağlamak ve koltuğunu korumak amacıyla, çalışanlardan gelebilecek olumsuz geri dönüşlere verdikleri baskıcı tepkiler, örgüt içerisindeki sessizlik ortamının büyümesinde büyük rol oynamaktadır. Bunun önüne geçebilmek için yapılması gerekenler, çalışanlara kulak vermek ve örgüt yararı düşünülerek katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemek olmalıdır.

#### **4. 2. 2. Yöneticinin Yapısı**

Herhangi bir örgütte çalışanlar, günlük yaşamlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Hatta ailesinden daha fazla iş arkadaşları ve yöneticileri ile iletişimde bulunmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, çalışanların nasıl bir yöneticiyle çalıştıkları, çalışan mutluluğu üzerinde etkili olmaktadır.

Yöneticilerin karakter yapıları, çalışan sessizliği açısından önemli bir yere sahiptir. Çalışanlarıyla iletişim kurmakta zorlanan yöneticiler, onların giderek daha fazla sessizleşmesine sebebiyet verebilmektedirler. Yöneticilerin sert mizaçları, sürekli olarak çalışanları üzerinde baskı kurma eğilimi, sıkı bir iletişim ağı oluşturulamamasındaki en büyük nedenlerdendir. Çalışanlarına kendilerini değerli hissettirebilen, onları dinleyen, problemleri için çözüm arayan yöneticilerin başarılı olma ihtimalleri ise daha yüksektir (Alkan, 2016).

Herhangi bir örgüt içerisinde, yöneticinin çalışma ortamındaki yaklaşım tarzı, çalışanların tutum ve davranış biçimlerinde doğrudan etkili olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı olan sıcak tavırları, çalışanın yöneticisini kendine yakın hissetmesine, çalışma ortamında güven hissinin oluşmasına ve olumlu bir havanın görülmesine yardımcı olacaktır. Çalışanlar ile bölüm yöneticilerinin arasında oluşacak olan güçlü bağ, iletişim kanallarının güçlenmesini de sağlamaktadır. Bunun tam tersi olarak dikey hiyerarşinin görülmesi, örgüt içerisinde rol belirsizliğinin oluşmasına ve iş tatminsizliği yaşanmasına yol açabilecektir (Yıldırım, 2016).

Yöneticiler, gerektiğinde çalışanlarına bir arkadaş gibi yaklaşabilmeli, gerektiğinde ise aradaki hiyerarşik ilişkiyi net olarak hissettirebilmelidir. İyi bir yönetici, bunun dengesini başarılı bir şekilde sağlayabilmelidir. Çalışanların yöneticilerini kendilerine yakın hissetmeleri, örgüt içerisinde karşılaşılan bir sorun karşısında, dedikoduların

oluşmasının önüne geçmekte ve yöneticiler ile fikir alışverişinde bulunabilmeleri için çalışanlara cesaret vermektedir.

Çalışma koşullarının daha katı, yöneticiler ile çalışanların ortak yanlarının daha az olduğu ve hiyerarşik yapının keskin bir şekilde hissedildiği örgütlerde, çalışan sessizliği de net bir şekilde görülecektir. Yöneticilerin konuşmaya teşvik edici bir yaklaşım tarzı benimsemeleri ve çalışanlara kendilerini güvende olduklarını hissettirmeleri, örgüt içerisinde sessizlik ortamının oluşmasına engel olacaktır. Çalışanların yöneticilere güven duymaması ise, sorunlarını paylaşmakta çekingen davranmalarına ve örgüt içi huzursuzluğun artmasına yol açacaktır. Yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı oluşması için gerekli ortamı hazırlamalı ve çalışanların fikirlerine değer verdiklerini onlara hissettirmelilerdir (Alioğulları, 2012). Yöneticilerin çalışanlarını karar alma sürecine dahil etmeleri, iş tanımlarının net bir şekilde ortaya konulması, çalışanların işlerini sahiplenmelerine yardımcı olacaktır (Alparslan, 2010).

#### **4. 2. 3. Yöneticilerin Örtük İnanışları**

Çalışan sessizliğine neden olan faktörlerden biri de, yöneticilerin büyük kısmında yaygın olarak görülen, çalışanlarına ait kendi içlerinde besledikleri olumsuz hislerdir (Morrison ve Milliken, 2000). Buna göre, çalışanlar hakkında bazı olumsuz fikirlere sahip olunması, gösterilen kötü muamele, çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmasına yol açmaktadır. Mc Gregor tarafından geliştirilen X-Y kuramı, bu davranış biçiminin temelini oluşturmaktadır. X kuramına göre, çalışanlar bencil ve güvenilmezdirler. Yöneticiler, çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket ettiklerini, örgüt adına yaşanan sorunlar için kafa yormadıklarını, örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmedikleri inancındadırlar. Bunun bir sonucu olarak da karar verme mekanizmasında örgüt çalışanlarına yer yoktur (Dinçer, 2017). Bu tarz bir üst yönetim anlayışının olduğu örgütlerde, çalışanlar kendisini örgüte ait olarak hissedememektedirler.

Yöneticilerde görülen örtük inanış biçimi, bazı durumlarda daha yaygın olarak etkisini göstermektedir. Örneğin, yöneticilerin eğitim seviyelerinin benzer düzeyde olması, yönetsel açıdan birbirine bağlılık seviyesini arttırsa da, herhangi bir anlaşmazlık durumunda örgüt için bir tehdit unsuru halini almaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Böyle bir durumda, her bir yönetici muhtemelen kendi düşüncesinin doğruluğu üzerinde diretecek, bu da kaos ortamı oluşmasına sebebiyet verebilecektir.

Bir başka konu ise, yöneticilerin kültür seviyeleridir. Belli bir kültür seviyesine sahip olan yöneticiler, çalışanlarına tepeden bakabilmekte, örgüt içerisinde görülen sıkıntılı bir durumda, çalışanlara kulak vermeden çözüm arama yoluna gidebilmektedirler. Böyle bir yapının mevcut olduğu örgütlerde, çalışanlardan tamamen bağımsız, yöneticilerin söyledikleriyle ilerleyen bir örgüt yapısı benimsenebilmektedir. Sonuç olarak çalışanların da, ‘yöneticiler her şeyin en doğrusunu bilir’ düşüncesine kapılması ve örgütsel açıdan interaktif olmayan bir yönetim anlayışının görülmesi kaçınılmaz olacaktır (Arrindell, 2003). Yöneticilerinin her şeyi daha iyi bileceği inancına sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde, yukarı doğru bilgi akışının görülmesi mümkün olmayacaktır. Çalışanlarına kulak veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanlar ve yönetimin liberal bir yönetim anlayışıyla birlikte hareket etmesi, başarıyı da beraberinde getirecektir.

Yöneticilerin çalışanlarına olan bazı önyargılı davranışları, çalışanların aklında, ‘zaten bir şeyi değiştirmeyeceği’ düşüncesini oluşturarak, görüşlerini bildirmemelerine sebep olmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu bu davranış biçimine göre, çalışanlar koşulsuz şartsız verilen emre itaat etmekle yükümlüdürler. Aksi bir davranış beklenmemektedir. Yöneticiler, çalışanlarına söz hakkı verilmesi durumunda, kendi otoritelerinin zayıflaması, belli bir işi gereğinden farklı olarak kendi istediği şekilde yaptırma, işgörenin sorgulamacı tavırlarını engellemek gibi bazı ön yargılı davranışlar içerisinde bulunarak, çalışanlarını sessizliğe itmekteler (Soycan, 2010).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, yönetimlerin çoğulcu bir anlayışı benimseyerek çalışanlarına kulak vermek, alınan kararların da kalitesini arttıracaklarını göstermiştir. Ancak bazı yönetim anlayışlarında, yöneticiler çalışanlarından gelen çok sesliliği, ahengi bozan bir durum olarak nitелеmekte, bu da çalışanların düşüncelerine sırt çevirmelerine sebebiyet vermektedir (Alioğulları, 2012).

#### **4. 2. 4. Mobbing**

Mobbing, yani yıldırma kavramı, ilk olarak 80’li yıllarda, örgütlerde yönetim kademesinin, çalışanlara karşı olan baskıcı ve yıldırıcı tavırlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. İlk olarak kullanan isim Leymann’ dır. Yıldırma kavramı, ABD’ de

‘mobbing’ olarak nitelendirilse de Avustralya’da ‘bullying’ ismiyle tanımlanmaktadır. Bullying, psikolojik şiddete ek olarak fiziksel şiddeti de içeren bir kavramdır (Leymann, 1996). Türkiye’de ise bu kavram ‘psikolojik şiddet, psikolojik taciz ve yıldırma’ gibi kavramlarla adlandırılmaktadır (Cemaloğlu, 2012).

Yıldırma davranışı çeşitli sebeplerle, herhangi bir bireyin karşılaşılabileceği bir durumdur. Dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı ya da herhangi bir aykırı durum yıldırma davranışına bir neden olarak nitelendirilebilir. Hiyerarşik yapı içerisinde aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ya da yatay olarak görülebilmektedir. Buna göre, bir iş yerinde birkaç çalışanın ortak hareket ederek üstlerine karşı psikolojik bir tavır almaları, aşağıdan yukarı görülen bir yıldırma davranışdır. Bir müdür tarafından çalışanına karşı gösterilen psikolojik şiddet ise yukarıdan aşağı bir yıldırma davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yıldırma davranışını gerçekleştiren bireyler, daha çok üst yönetime yakın kişiler olarak görülmektedir. Bununla beraber, haksızlığa boyun eğmeyen, kişisel hırsların ve amaçların önünde bir engel olarak görülen bireylerin yıldırma davranışına maruz kalması sıkça rastlanılan bir durumdur. Yıldırma davranışı hangi tarafa yönelik olursa olsun, örgüt içerisinde huzursuzluk oluşumuna sebebiyet verecek ve yıldırmaya maruz kalan bir çalışanın ya da yöneticinin, göstereceği ilk tepki, kendini dış dünyaya kapatarak sessizliğe bürünmek olacaktır (Aydın, 2015).

Araştırmalarda çoğunlukla psikolojik şiddet davranışı olarak ele alınan yıldırma, bunun doğal bir nedeni olarak, fiziksel zararlardan ziyade psikolojik zararlara yol açmaktadır. Yıldırma, çalışanlara karşı yöneltilen bir davranış iken, çalışanların ruh sağlığıyla birlikte, iş arkadaşları, ailesi ve yakın çevresini de olumsuz anlamda etkilemektedir (Akay, 2017). Yıldırma hareketine sebep olarak; yoğun bir çalışma yaşamı ve buna bağlı olarak yüksek seviyeli stres, yönetim anlayışının kötü olması, durağanlık, çalışma arkadaşlarının olumsuz tutumları ve duygusal zekâsı gelişmemiş, çalışanla empati yapamayan yöneticiler gösterilebilir (Çobanoğlu, 2005).

Leymann (1996)’a göre yıldırma davranışı beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi çatışmadır. Örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir anlaşmazlık çatışmanın görülmesine yol açacaktır. İkinci adım olarak yıldırma ve çamur atma görülmektedir. Üçüncü aşama, yönetimin duruma el attığı adımdır. Burada yönetimin, görülen bu çatışma ortamında, takınacağı tavır olayların seyrini de etkilemektedir. Bu nedenle de yıldırma davranışına karşı en büyük sorumluluk yönetime düşmektedir. Yönetimin çatışma

karşısında yanlış bir tespitte bulunması, örgüt içerisinde okları cephe alınan çalışana yöneltecektir. Bu aşamadan sonra, çalışanın göreceği psikolojik şiddet, kendi içine kapanmasına, paranoyaya ve kendini yetersiz görmesine sebebiyet verecektir. Görülen bu olaylar karşısında, çalışan son çare olarak işten ayrılma seçeneğine başvuracaktır (Tutar, 2017).

Yıldırma davranışı, örgüt içerisinde muhalif davranışların baş göstermesine neden olan faktörlerden biridir (Kavak, 2016). Örgüt içerisinde görülen bu gibi olumsuz davranışların, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini düşürerek işten ayrılma niyetinde artışa neden olacaktır.

#### **4. 3. Bireysel Etmenler**

Çalışanların işlerini kaybetmeme, diğer çalışanlarla iyi geçinme gibi düşüncelere sahip olması, sessiz kalma davranışının önemli bir nedenidir. Bu başlıkta çalışanların sessiz kalmasına neden olan bireysel etmenler, geçmişte yaşadıkları olaylar, yöneticilere duydukları güvensizlik, dışlanma korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkilerin bozulacağı korkusu ve bazı kişisel özellikleri olmak üzere altı başlık altında incelenecektir.

##### **4. 3. 1. Geçmiş Tecrübeler**

Örgütlerde, daha önceden fikrini belirtmiş ve olumsuz bir tutumla karşılaşmış olan birey doğal olarak bir sonraki olumsuz durumda, fikrini belirtmeden önce iki kere düşünecektir. Çalışanların yaşamış oldukları kötü tecrübeler, çalışanların sessiz kalmasına sebep olabilmektedir. Sadece kendi yaşadığı olumsuzluklar değil, iş arkadaşlarının maruz kaldığı ya da örgüt ortamında gelişen bir olumsuz durum da çalışanların düşüncelerini açıklamasının önüne geçebilmekte ve onları sessizliğe itebilmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanların birçoğu örgüt içerisinde olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağını hissettiğinde, fikrini açıklamak istememektedirler (Aydın, 2015).

#### 4. 3. 2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanlara göre, yöneticiler onların önünde ilerlemeleri için bir engel olarak durmaktadır. Bu yüzden genellikle, çalışanların yöneticilerine güvendikleri söylenemez.

Bazı örgütlerde, çalışanların iç işleyişle alakalı olarak yorum yapmaları, yöneticiler tarafından pek de hoş karşılanmamaktadır. Bu gibi konularda düşüncelerini ifade eden çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim hatta tepki alabilmektedirler (Aydın, 2015).

ABD’ de 22 işletmede 260 çalışanla yapılan bir araştırma, örgüt çalışanlarının %70’inin mevcut sorunlarla alakalı olarak düşüncelerini açıkça belirtme konusunda çekingen davrandıklarını ortaya koymuştur. Örneğin; örgüt karar alma mekanizması, yönetsel konular, örgüt içerisinde adaletsizlikler ve örgütün zayıf performansı hakkında konuşulması kesinlikle riskli konular olarak tanımlanmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar, bu konularda görüş belirttikleri takdirde ya bir işe yaramayacağı ya da olumsuz bir tepkiyle karşılaşacakları düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlar, yöneticisine karşı tavır almadan, onu bir örgüt temsilcisi gibi algılar ve etkileşimini yüksek tutarsa, oluşacak bu güven ortamı tüm çalışanlar tarafından benimsenecektir. Yöneticiler ile yüksek düzeyli bir ilişki kurulan örgütlerde, olumlu bir hava oluşmakta bu da örgüt amaçlarına ulaşmada avantaj sağlamaktadır (Arslantaş, 2008). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güvensizliğin olduğu örgütlerde ise, mutsuz bir ortamın oluştuğu görülecektir. Ayrıca yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar, kendileri bir zarar görmemek adına, karşılaştıkları yanlış bir durumu yöneticilerine belli bir süzgeçten geçirerek aktarmaktadırlar (Liu vd., 2009).

Çalışanların herhangi bir konuda yaptıkları eleştiri, yöneticilerin hoşuna gitmeyebilir. Yöneticiler o anda bu duruma kayıtsız kalsalar dahi, ilerleyen zamanda fikrini açıklamış olan çalışana karşı, birtakım zorluklar çıkarabilmektedirler. Bu yüzden çalışanlar, yöneticilerle aralarını iyi tutmak isterler. İş yeri ortamında görülen bu tarz davranışların önüne geçebilmek adına, yöneticiler ile çalışan arasında güven duygusunu geliştirmek için, iş dışında sosyal etkinliklerde bir araya gelinmesi vb. aktiviteler, örgüt performansı için olumlu bir etki oluşturacaktır.

#### 4. 3. 3. Dışlanma Korkusu

İnsan psikolojisinde, insanların duydukları korku ve çekince sebebiyle sessiz kalmayı tercih etmesi ‘sessiz etki’ olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, örgütteki çalışanların olumsuz durumları dile getirmekten kaçındıkları, buna gerekçe olarak da, yapacakları açıklamanın örgüt hiyerarşisi bakımından bir tehdit meydana getireceği düşüncesi gösterilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000). Dışlanma kuramı, belli bir gruba bağlı olan insanların, gruba ayak uydurabilme adına, doğru bildiğini söylemeye çekindiklerini açıklamaktadır. Buna ‘yalıtılma korkusu’ da denilmektedir. (Yıldırım, 2016).

Mahalle baskısı gibi nedenlerle, gelecek tepkilerden dolayı görüşlerini açıklayamayan bireyler sessiz kalma yolunu tercih etmektedirler. Çalışanların fikirlerini belirttikleri durumda, örgüt içerisinde yaygın olan görüşten farklı bir görüş benimsemiş iseler, kendilerini grubun dışında bulma gibi durumlarla karşılaşabilmektedirler. Daha yenilikçi bir düşünceye sahip olan örgütlerde ise, çalışanların kendilerini özgürce ifade etmeleri beklenmektedir.

Örgüt yapılarında, olumsuz bir durumu dile getiren çalışanlara pek de iyi gözle bakılmamaktadır. Bunun nedeni, bu çalışanların, baş belası, sorun çıkaran, sürekli şikâyet eden ve fısıltı yayan tipler olarak görülmesidir. Bu durumu gören çalışanlar da, karşılaştıkları bir olumsuzluğu dile getirmekten imtina edebilmektedirler. Halbuki dışlanma korkusuyla sessiz kalan çalışanların yüksek bir performans göstermesi oldukça zor görünmektedir. Kendini rahat hissetmeyen bir çalışandan, aklını tamamen işine vermesini beklemek hayalcilik olacaktır. Yöneticilerin çalışanlarını güvende hissettirmesi ve dışlanmayacaklarının garantisini vermesi bu bakımdan oldukça önemlidir. Örgütlerin kendilerini geliştirmesi ve yenilemesi, karşılaşılan sorunlara çözüm arayan yapılarla mümkün olmaktadır (Aydın, 2015).

Kısaca dışlanma korkusu, çalışanları sessiz kalmaya iten nedenlerden biridir. Görüş ve düşüncelerini özgürce açıklayamayan çalışanların, yüksek bir performans göstermeleri güç olacaktır. Çalışanlarının kendilerini özgürce belirtebilmeleri için yöneticilerin uygun ortamı hazırlamaları gerekmektedir (Alkan, 2016).

#### 4.3.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Korku ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar görüş belirtirken tereddüt içinde hareket ederler. Çünkü böyle örgütlerde çalışan, konuştuğu vakit bunun bir ceza olarak kendine dönebileceğini düşünebilir ve kendilerini rahat ifade edemezler.

Örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişmesi açısından oldukça sıkıntılı bir süreçtir. Yeniliğe açık olan örgütler, çalışanlarının konuşmaya teşvik etmeye çalışırlar. Beyin fırtınası şeklinde toplantılar yaparak, herkesin düşüncesini özgürce, tereddüt etmeden açıklamasına yardımcı olurlar. Eğer çalışanlar fikirlerini ifade ettikleri zaman, dışlanma, işten çıkarılma, sorunlu biriymiş gibi görülme ya da herhangi bir olumsuz geri dönüşle karşılaşacaklarını düşünürlerse, kendilerini rahatça ifade edememektedirler. Bu nedenle örgütler bu konuda uygun ortamın sağlanmasına çaba göstermelidirler (Alkan, 2016). Örgütün her gün daha da gelişen dış çevreye ayak uydurabilmesi için olmazsa olmaz şartlardan biri, örgüt çalışanlarının katılımcı tavrıdır.

Yapılan araştırma sonuçlarında, çalışanlara yöneltilen sorularda, çalışanların örgüt içerisindeki sorunlarla ilgili konuştukları takdirde, yaptıkları konuşmalar etkili olsa bile bunun çalışan için sorun teşkil edeceği düşüncesinin ağır bastığı görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000).

#### 4.3.5. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Örgüt içerisinde, çalışma arkadaşının işten kaydığını gören bir kişi, bunu sessiz kalarak karşılayabilir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi çalışma arkadaşıyla arasının bozulacağı, ikincisi ise; arkadaşını yöneticilerin önünde kötü bir durumda bırakabileceği düşüncesidir. İlk durumda, kişi kendisini korumak için sessiz kalırken, ikinci durumda ise arkadaşını koruma amaçlı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bunun yanında, aynı ortamda çalışan kişilerin, yapılan hataları mazur görmesinin temelinde, aynı hatayı bir gün kendisinin de yapabileceği düşüncesi yatmaktadır (Çakıcı, 2010). Örgüt içerisinde gördüğü bir olumsuzluğu dile getiren çalışan, ileriki süreçte bir misillemeyle karşılaşabileceği düşüncesi içinde de sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Premeaux (2003), örgütsel sesin, örgütlerin değişmesi ve ilerlemesi için önemli bir etken olduğunu bilmelerine rağmen, çalışanların genellikle sessiz kalmayı tercih

ettiklerini belirtmektedir (Özdil, 2017). Örgüt çalışanlarından birisi tarafından yapılan bir hatanın, anında bildirilerek düzeltilmesi örgüt yararına olabilmektedir. Ancak, çalışma arkadaşlarının birbirleri arasında duygusal bir bağ bulunması, profesyonelce davranmanın önündeki en büyük engeldir. Çalışanlar, örgüt içerisinde herhangi bir çatışmanın sebebi olmamak, arkadaşlarına ya da örgüt içi ortama zarar vermemek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

#### 4.3.6. Çalışanların Kişilik Özellikleri

İnsanların karakterleri, genel olarak çok genç yaşlarda şekillenmeye başlar. Davranışlarından, hâl ve hareketlerinden, bir insanın nasıl bir yapıda olduğu henüz genç biriyken anlaşılabilir. İçinde yaşadığı ortam, aile yaşantısı, okul arkadaşları ve genlerinden kaynaklı özellikler kişinin karakterinin oluşmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, ilerleyen yaşlarda, neredeyse bütün bir gününü beraber geçirdiği çalışma arkadaşları da, bireyin karakter yapısının olumlu ya da olumsuz olarak gelişmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

Çalışma ortamlarında, bireylerin sessiz kalmayı tercih etmelerine etki eden faktörlerin, en etkisizden en etkili olanına doğru sıralanışını inceleyecek olursak bunlar;

- Uzlaşmacı bir yapıda olma,
- Ruhsal bozukluk ve agresif yapıda olma,
- Dürüst ve vicdanlı olma,
- Girişken bir yapıda olma şeklindedir (Alparslan, 2010).

Çalışanların iş yaşamında ortaya koymuş olduğu davranışlar, karakter özelliklerinin bir yansıması olarak görülmektedir. Bireyin bulunduğu ortamda, ne denli aktif ya da pasif olacağı, kişilik yapısından anlaşılabilir. Örneğin, iş koşulları gereği yoğun baskı altında olan çalışanlar, eğer sessiz bir yapıdaysa pek bir tepki vermeden, işini yapma odaklı davranmaktadırlar. Oysa baskıyı kaldıramayan yapıdaki bir insan, böyle bir ortamda, çabuk sinirlenebilmekte, iş arkadaşlarına hatta bazen yöneticilerine karşı tepki gösterebilmektedirler (Dinçer, 2017).

Öte yandan, öz yeterlilik algısı da, çalışanların sessiz kalmayı tercih edip etmemelerinde önemli bir husus olarak görülmektedir. Öz yeterlilik algısı, bireyin yapabileceği ya da yapamayacağı şeylerin farkında olması halidir (URL-12, 2019). Öz

yeterlilik algısı eksik olan bireyler, doğal olarak kendine güvenmezler ve yanlış yapma korkusuyla hep bir adım geride kalmayı tercih ederler. Çalışma hayatında da öz yeterlilik algısı yeteri kadar olmayan bireylerin, karşılaştıkları bir olumsuzluğu dile getirmede çekingen davrandıkları görülmektedir. Herhangi bir konuda görüş bildirmekten kaçınılmaktadırlar. Oysa bu algısı yüksek bireylerin, daha aktif ve girişimci oldukları gözlenmektedir (Tülübaş, 2011).

Kendini izleme davranışı da, bireylerin örgüt içerisinde sessizliğini açıklamak için kullanılabilecek karakteristik özelliklerden biridir. Kendini izleme özelliği gelişmiş olan bireyler, yaptıkları her davranışta, kendisinin dışarıdan bakan insanlar tarafından nasıl görüldüğünü merak ederler. Buna göre davranışlarını düzeltme yoluna gidebilirler. Bu tarz kişiler için, çevreden gelebilecek olumlu ya da olumsuz tepkiler oldukça önemli görülmektedir. Öte yandan, kendini izleme yeteneği düşük olan ya da bunu pek dert edinmeyen kişiler ise olaylara göre, kendi iç benliklerini olduğu gibi dışarı yansıtırlar. Bu kişilerin beğenilme ya da beğenilmeme gibi bir kaygıları yoktur. Bu durumu bir örnekle açıklayacak olursak, başkalarının düşüncelerini kendisine dert edinen kişiler, bir fikir beyan etmeden önce, nasıl bir tepkiyle karşılaşacağını kendi içinde irdeleyerek açığa vururlar. Bu da çoğu zaman fikirlerini açıkça ifade etmelerine engel olmaktadır. Dolayısıyla bu yeteneği fazla olan bireylerin, örgütsel sessizlik eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Diğer bir özellik ise güçtür. Bir insan, kendisini ne kadar güçlü hissederse, dış dünyada meydana gelen olaylara da o derece müdahale etme gereksinimi hissetmektedir. Buradaki güç tanımında, fiziksel yapıdan çok ruhsal yapı baz alınmaktadır. Eğer bir birey, geçmiş yaşamında kendini sosyal, kültürel ve daha birçok açıdan geliştirebilmişse, kendine olan güveni de yüksek olacaktır. Özgüveni yüksek olan bireylerin, karşılaştıkları durumlar hakkında sessiz kalmayı tercih etmeleri, pek gözlenen bir davranış biçimi değildir. Dolayısıyla, kişilerin öz güveni de sessiz kalma davranışına doğrudan etki edebilmektedir (Le Pine ve Van Dyne, 2001).

Sessiz kalma davranışını güçlendiren bir diğer özellik, kişilerin proaktif bir yapıda olup olmamalarıdır. Proaktif yapıda olduğu görülen bireyler, içinde bulundukları durumdan pek etkilenmezler ve çevresel tarzda değişimi sağlama adına çaba gösterirler. Bu kişiler, fırsatları değerlendirme yoluna giderek, hedefe ulaşabilme adına sabırla çalışır ve sonuç olarak örgütsel değişimin gerçekleşmesine katkı sağlarlar. Bu yapıda olmayan

bireyler ise, karşılaştıkları olay karşısında herhangi bir tepki vermeden, içinde bulundukları duruma kayıtsız kalıp, statükoya boyun eğerek herhangi bir çaba göstermezler. Verilen görevi sessizce yaparlar. Bu da örgütsel sessizlik davranışını besleyen bir durumdur (Seibert vd., 1999). Proaktif bir kişiliğe sahip olan bireylerde, öz yeterlilik algısı ve kendine güven gibi özelliklerin de yüksek olması beklenmektedir.

Bir diğer kişisel özellik, etik cesaret kavramıdır. Etik cesaret, bireylerin doğru olduğuna inandıkları şeyleri, her durum ve koşul altında söyleme durumları olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamında da, örgütlerin sahip oldukları bir takım etik standartlar vardır. Çalışanların birçoğu bu standartları kabul ediyor görünse de, karşılaştıkları herhangi bir olumsuzlukta, yöneticilerinin veya çevresinin vereceği tepkilerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermiştir (Tülübaş, 2011).

#### **4. 4. Milli ve Kültürel Normlar**

Kültür, toplumlar da genel kabul görmüş davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Her toplumda, yüksek ya da düşük, gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın, farklı kültürel normlar karşımıza çıkabilmektedir. Bir toplumda, ayıp karşılanan davranış, başka bir toplumda gayet sıradan gelebilmektedir. Toplumlar, kültürlerini genellikle asırlar boyunca süregelen davranışlar sonucu oluşturmaktadırlar. Bu normlar da gelişip değişebilmekle beraber, çok uzun zaman alan bir süreci de beraberinde getirmektedir (Dinçer, 2017).

Ulusal ve kültürel normlar hakkında bugüne kadar yapılmış en geniş kapsamlı araştırma, Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. 1967-1973 yılları arasında yapılan bu çalışmalar neticesinde, toplumları veya bireyleri birbirinden ayıran temel özelliklerden birisinin, sahip oldukları kültür biçimleri olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt yapısından kaynaklı olarak, bazen çalışan kendi düşüncesine gereken önemin verilmediğini düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Yöneticilerin yapması gereken, çalışana verdiği önemi hissettirmek olacaktır (Yıldırım, 2016).

Baskının egemen olduğu toplumlar genellikle, düşüncelerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Böyle toplumlar da, yapılan araştırmalar, insanların kızgınlıklarını göstermediklerini, duygularını dışa vurmaktan ve yöneticileri hakkında eleştiri yapmaktan kaçındıklarını göstermektedir (Çakıcı, 2007).

Türk toplumunda, çoğunlukla görülen davranış biçimleri, büyüklerin yanında pek konuşulmaması, hâl ve hareketlere daha fazla dikkat edilmesi gerektiğidir. Bu durum, toplumdaki güç mesafesinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Güç mesafesinin fazla olmasının nedeni ise, büyük oranda doğu kültüründe görülen bir özelliktir. Örgüt yapılarında da, güç mesafesinden kaynaklı, çalışanların haklıyken bile susma eğiliminde olduğu görülebilmektedir. Örgüt içerisindeki sessizlik iklimi, toplumun genelinde görülen bir kültürel normdan çok kolay bir şekilde etkilenebilmektedir (Aydın, 2016).

Fujio (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, Japonya ve Amerika'daki çalışma ortamı incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, Japonya'daki işletmede gözlenen çalışma ortamının, sessizlik iklimi egemen olmasına rağmen daha sıcakkanlı, samimi olduğu sonucuna varılmıştır. Görülen bu sessizlik ikliminin ise, Japon kültürü göz önüne alınarak olumsuz olmadığına kanaat getirilmiştir (Dal, 2017).

## **5. Sessiz Kalma Biçimleri**

Çalışanların örgüt içerisinde, kasıtlı ve bilinçli bir şekilde gösterdikleri sessiz kalma davranışını çeşitli şekillerde göstermektedirler. Bunu yaparken, bazen verilen görev ve sorumlulukları itiraz etmeden kabul ederek, bazen de yaşamış oldukları sorunları görmezden gelerek, bazen de yaşamış oldukları problemleri yok sayarak ve göze batmamaya çalışarak uygulamaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri, aşağıda incelenecektir.

### **5. 1. Çalışan İtaati**

Geleneksel kültüre bağlı olarak yapısı oluşturulmuş organizasyonlarda, çalışanlar tarafından, işin işleyişi konusunda bir sorgulama ya görülmez ya da çok nadir görülür. Otorite tarafından ne emir verilirse sorgulamaksızın gerçekleştirilir (Algın, 2014). Örgütlerdeki mevcut şartları kabullenmek, sorgusuz sualsiz verilen görevi yapmak, önündeki tercih sayısının kısıtlı olduğunu bilerek sessiz kalmak çalışan itaatini açıklamaktadır (Bildik, 2009). İşyerlerinde olumsuz bir durumla karşılaşan işgörenler, tepkilerini, dile getirerek, yaptıkları işe karşı soğuk davranarak ya da işlerinden ayrılarak gösterme yoluna gitmektedirler. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar işlerinden istifa ederek tepkilerini belli ederken, bağlılığı yüksek olan işgörenler ise, sessiz kalma yoluyla ya da

fikirlerini beyan ederek belli etmektedirler. Bazı durumlarda ise çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen ve sürekli değişen durumlara karşı bir tepki vermeyerek de memnun olmadıklarını gösterebilmektedirler (Brinsfield, 2009). Bununla beraber çalışan itaatinin örgütsel bağlılıktan farklı bir yönü bulunmaktadır. İş yerinde verilen emirlere karşı itaat gösteren bireyler, karşılaşılabilecekleri yaptırımlar nedeniyle bu davranışı gösterirken, örgütsel bağlılık tamamen içsel dürtülerle oluşan, örgütü sahiplenme nedeniyle süregelen bir davranış biçimidir (Çöl, 2004).

Otoritenin baskısının yüksek olduğu örgütlerde, işgörenler her ne kadar yöneticilerine ve işlerine karşı yüksek bir bağlılıkla çalışıyormuş gibi görünse de büyük bir çoğunluğu bu durumdan memnun değildirler. Ayrıca, baskıyı hisseden işgörenlerin çoğu bu durumu gayet olağan karşılamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik şartlar ve iş bulma gibi zorluklar göz önüne alındığı zaman, işgörenler genellikle karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında, sessiz kalarak ve yaptıkları işi, o görevde kalacak düzeyde bir performans göstererek sürdürmektedirler (Alparslan, 2010). Türkiye’de yapılan bir anketin sonucu, işgörenlerin çok yüksek bir kısmının, yaptıkları işi sevmemekle beraber, çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir (URL-13, 2018). Bu ankete göre, her 100 kişiden 84’ü işini sevmemekle beraber, 72’si ise işini değiştirmeyi düşünmektedir. Sevmediği halde çalışmaya devam eden bu %72’lik kesim, çalışan itaatinin boyutunu gözler önüne sermektedir.

## **5. 2. Sağır Kulak Sendromu**

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen birtakım olumsuzlukları görmezden gelme yolunu tercih edebilmektedirler. Sağır kulak sendromu dediğimiz bu olguda, esasında çalışanlar, kendi içlerinde bu durumu tasvip etmiyor olsalar da, dışarıya karşı her şey yolunda mesajı verme açısından sessiz kalırlar (Alioğulları, 2012).

Bu sendromun görülmesindeki en temel etken, örgüt içi iletişimdeki zayıflık olarak adlandırılmaktadır. Örgütler ne kadar büyürse, örgüt içerisinde güçlü bir iletişim ağına ihtiyaç da o derece artmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki, iletişimin yüksek olduğu örgütlerde, işgörenler kendilerini o örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler (Okur, 2016).

Peirce (1998)'e göre, Sağır kulak sendromuna neden olarak gösterilen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Yetersiz örgüt politikaları; ağır aksak ilerleyen ve net olmayan bildirim yöntemleri,
- ✓ Yönetimsel gerekçelendirme ve tepkiler; yöneticilerin, bir olay karşısında, mağdurun açıklamalarını haksız yere reddetmesi, meydana gelen olayın küçümsenerek üstünün kapatılmaya çalışılması, örgüt içerisinde huzursuzluğa yol açan çalışanların hoş görülerek herhangi bir yaptırımında bulunulmaması, çalışanlar arasında ayırım yapılması,
- ✓ Örgüt nitelikleri ve örgütün yapısı nedeniyle, yönetim ve çalışanlar arasında iletişimi sağlayacak bir birimin eksikliği ya da görevini tam manasıyla yerine getirememesi iletişim zayıflığının başlıca nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. Özellikle küçük aile işletmelerinde, yönetici birçok işi kendi zihninde tasarlayarak bitirme yolunu tercih edebilmektedir. Doğal olarak çalışanların böyle bir durumda konuyla alakalı görüş sunma veya ona göre pozisyon alma ihtimalleri çok zayıf olacaktır. Yöneticinin çalışanlarından beklentisi ise, kendi kafasındaki kurgulara uygun hareket etmesidir (Özdil, 2017).

Örgüt içerisinde güçlü bir iletişim ağının olması, meydana gelen olumsuz durumlara karşı, kimin yaptığına bakmaksızın adil bir tavır sergilenmesi ve bunun bir örgüt kültürü haline getirilmesi hem çalışanların bağlılığını yükseltecek hem de yaptıkları işten hoşnut olmalarını sağlayacaktır. Sağır kulak sendromu, daha çok örgütlerdeki taciz olaylarında karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi olaylarda, taciz edene değil de mağdura karşı takınılan olumsuz tavır sıkça görülen ve sessiz kalmayı tetikleyen bir durumdur (Morrison vd., 2003).

### **5. 3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Örgütlerde sessiz kalma davranışının bir başka türü de, görülen haksız, illegal ya da ahlak dışı davranışlara karşı, çalışanların hiçbir tepki vermemesi, geri çekilmesi, razi olması ve anlamsız bir sessizlik haline bürünmesidir (Afşar, 2013). Near (1998)' ın sessizlik gözlemcileri olarak tanımladığı bu kişiler (Bildik, 2009), genellikle gördükleri

nahoş bir hareketi kafa sallayarak, tebessüm edip destekliyor gibi görünerek karşılamaktadırlar (Afşar, 2013).

Pasif kalma ve razı olma şeklinde görülen sessizlik türünün dört farklı çeşidi görülmektedir. Bunlar;

- ✓ İlgisiz gibi görünmek ve geri çekilmek,
- ✓ Destek verici ve manası olmayan sessizlik,
- ✓ İşbirliğini cesaretlendirmek maksatlı kafa sallamak,
- ✓ Tebessüm ederek destek veriyor görünmek gibi her ne kadar aktif bir katılım içinde görünmese bile duruma razı olmak şeklindedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

Çalışanlar çoğu zaman, görülen duruma karşı kayıtsız kalmakta, razı olarak durumu değiştirecek herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Bu durumun temel nedeni olarak, ses çıkarılması durumunda dahi mevcut durumun görülmeye devam edeceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

#### **5. 4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Sessiz kalmanın son evresi olarak, geri çekilme ve başka davranışlara yönelme gösterilmektedir (Dyne vd., 2003). İşyerlerinde görülen adaletsiz, baskıcı yönetim anlayışı, çalışanların sesine kulak vermeme gibi durumlar, güvensiz bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanların, örgüt içerisinde karşılaştıkları aksaklıkları dile getirmek yerine, sessiz kalarak geçiştirme yoluna gitmeleri, en çok da örgüt açısından zararlı olmaktadır. Örgütün kendi içsel problemlerine net bir çözüm bulamadan, karşısına çıkan yeni fırsatlara tam manasıyla odaklanabilmesi oldukça güçtür. Öte yandan, çalışanların problemleri için bir çözüm üretilmemesi de çalışan verimliliğini düşürerek örgütsel bağlılıklarını azaltacak, sonuçta örgüt performansını olumsuz manada etkileyecektir (Özdil, 2017).

Çalışanın dile getirdiği problemlerin sümen altı edilerek bir çözüm bulunamaması, ilerleyen zamanlarda, söylemenin bir yararı olmadığını düşünerek pasif kalmalarına, geri çekilmelerine, hatta işten ayrılmalarına dahi sebebiyet verebilecektir.

## **6. Sessiz Kalma Türleri**

### **6. 1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik, çalışanın mevcut şartları düzeltecek alternatifleri bilmesine rağmen sessiz kalmayı tercih etmesidir. Bu sessizlik türünde, birey isteksiz davranmakta ve kasıtlı olarak kendini geriye çekmektedir (Özcan, 2011). Örgüt içerisinde gördüğü aksaklıkları dile getirmekten kaçınmakta, ‘salla başı al maaşı’, ‘böyle gelmiş böyle gider’ gibi klişe laflarla herhangi bir tepkide bulunmamaktadır. Örgüte karşı çalışanın bir ilgisizliği söz konusudur. Bu da aidiyet duygusunun zayıf olmasından ileri gelmektedir.

Kabullenici sessizlik, genel olarak bireyleri örgüt içerisinde mutlu etmeyen bir gelişme sonucu veya bir durumu değiştirmek için umutlarının tükenmesiyle ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Çalışan kendisini çaresiz hissetmekte bunun sonucu olarak da durumu kabul ederek razı olma yolunu tercih etmektedir (Brinsfield, 2009).

İnsanlar, herhangi biri hakkında konuşurken ‘sessiz’ diye bahsettikleri zaman, o kişinin aktif bir şekilde iletişime katılmadığından bahsedilmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde bir çalışan hakkında olduğu zaman ise, o kişinin halihazırda süre gelen koşullara razı, değiştirmek için hiçbir çaba göstermeyen birisi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar, bir etki yapamayacaklarını hissettikleri zaman, boşlama yolunu tercih etmektedirler. Bu da kurulu düzeni kabullenmiş ve değiştirmek gibi bir düşüncesi olmayan bireylerin tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şehitoğlu, 2010). Kabullenici sessizlik sonucunda, çalışanlar zamanlarını örgüt yararına çabalamaya, yeni fırsatlar oluşturmaya, daha etkin çalışmaya odaklamaları gerekirken, günü kurtarma, mesaiyi doldurup evlerine gitmeye harcamaktadırlar (Okur, 2016).

### **6. 2. Korunmacı Sessizlik**

Korku; bireyin düşünme biçiminde, hareketlerinde ve dış dünya ile olan iletişimde büyük etkisi olan bir histir (Gephart vd., 2009). Örgütsel sessizliğin bir çeşidi olan kendini korumaya dayalı sessizlik de, bireyin elinde tuttuğu mevki ve statünün kaybedilme korkusundan ileri gelmektedir. Korunma amaçlı sessizlik, bireyin dış dünyaya karşı bir tavır takınmasının sonucu olarak görüldüğünden, kabul edilmiş sessizliğe göre daha proaktif olduğu söylenebilir.

Çalışanlar işleriyle alakalı olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bunu dillendirmenin faydasız bir çabadan ibaret olduğuna kanaat getirebilmekte ya da düşüncesini söylediği takdirde kendilerine karşı olumsuz bir tavır takınılacağı düşüncesine kapılabilmektedirler. Bu da onları sessiz kalmaya itmektedir (Alioğulları, 2012).

Bireylerin en temel amaçları, ailesine bakabilmek ve iş yerinde kendini kabul ettirerek belirli bir finansal getiriye sahip olabilmektir. Bu nedenledir ki, çalışanlar bazı durumlarda, kendilerini koruma maksadıyla, açıklanması gerekli olan birtakım şeyleri gizli tutma yoluna gidebilmektedirler (Gephart vd., 2009). 22 örgütte toplam 260 çalışanın katılımı ile yapılan bir araştırma sonucunda, çalışan bireylerin yaklaşık 3'te 2'sinin makamlarını kaybetme korkusuyla sessizliği tercih ettikleri görülmüştür (Slade, 2008).

Korunma amaçlı sessizlik davranışının, örgütsel koşullarla uyumsuz olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bunun sebebi, çalışanların olumsuz durumun veya bir yanlışın farkında olmasına rağmen, kendisini düşünerek, değiştirmeye yönelik bir adım atmamasındandır (Ülker ve Kanten, 2009).

Korunmacı sessizliği farklı kavramlarla ilişkilendirmek mümkündür. Pinder ve Harlos (2001), sineye çekme davranışının da korunma amaçlı sessizliğin bir türü olduğunu ifade etmişlerdir. Bu davranış şeklinde, kişi ortada olumsuz bir durumun varlığından haberdar ancak bunu sadece değiştirebilecek kişilere karşı fikirlerini açıklayabilir. Kişi sessizliğini bozma konusunda, ikna edilebilmektedir. Dolayısıyla sineye çekme geçici bir sessizlik türüdür (Çakıcı, 2010).

Korunma amacıyla sessiz kalma davranışını açıklarken kullanılan bir diğer kavram 'suskunluk etkisi' dir. Suskunluk etkisi, bireylerin kötü bir haber vermekten kaçınmaları sonucu görülen bir davranış türüdür. Böyle durumlarda bireyler, sahip oldukları bilgiyi bir süzgeçten geçirerek açıklama yoluna gitmektedirler (Dyne vd., 2003). Türk kültüründen bir örnek verecek olursak, genellikle olumsuz haberler ilgisine aktarılacağı zaman, çekingen bir tavır takınılmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışanlar kendilerinin bir tepki göreceği, alay edileceği gibi endişelerle, üstlerine ilettikleri olumsuz bir durumu törpüleyerek ve çarpıtarak vermektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

### 6. 3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, çalışanların örgütle alakalı fikir ve görüşlerini hem başkalarının hem de örgütün çıkarını gözeterek, özverili bir davranışla, dile getirmeme olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003). Bir diğer tanımda koruma amaçlı sessizlik, fedakârlık ve iş birliği duygularına dayanarak, bir iş hakkındaki bilgilerin ve düşüncelerin saklanmasıdır (Aydın, 2015).

Bu sessizlik türünde, çalışan örgüt içerisinde konumu gereği ya da başka bir yolla elde ettiği birtakım bilgileri dile getirmemektedir. Bunun bir sebebi de iş yeriyle alakalı önemli olduğu düşünülen bilgileri, kendisinin söyleyeceği bir konumda görmemesi de olabilmektedir. Bu da yine örgütün lehine olacak şekilde sessiz kalmaya örnek verilebilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Koruma amaçlı sessizlik hakkında yapılan tanımlamaların tamamına bakıldığında, genel olarak vurgulanmak istenen kavramın, başkalarının yararının gözetilmesi ve bilgilerin açığa vurulmasından kaçınılması olduğu görülecektir. Koruma davranışı mevcut yapının sürdürülmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber koruma, sessizlikten daha içsel bir olgudur. Bir bireyi koruma davranışından vazgeçirebilmek için, sessizlikten daha fazla uğraş ve tahrik gereklidir (Bildik, 2009). Kişiler açısından değeri yüksek olan bir birlikteliğin korunması, sessizlik davranışının önemli bir dayanağıdır (Morrison ve Milliken, 2003).

Sessiz kalma davranışının farklı temellere dayandığı görüşünden yola çıkarak, kendini korumak amacıyla görülen sessiz kalma davranışının başkalarını koruma amaçlı sessizlikten çok farklı kavramlar olduğunu söyleyebilirim. Bu nedenle çalışanların sessiz kalmalarının temel nedenini öğrenmek gerekmektedir. Örneğin, korumacı sessizlik kısa dönemde olumlu sonuçlar verse de çalışanların baskıdan çekinerek veya iş yerlerine karşı ilgisiz kalarak yapmış oldukları sessiz kalma davranışı örgüt zararına sonuçlar meydana getirebilmektedir. Öte yandan, sessiz kalma davranışının, çalışanlar tarafından stratejik bir seçim olarak tercih edilmesi de olası bir durumdur (Afşar, 2013).

Aküzüm (2014) tarafından, bir eğitim biriminde yapılan araştırma neticesinde, öğretmenlerin çalıştıkları iş yeri ve çalışma arkadaşları ile alakalı olarak sahip oldukları gizli bilgileri, herhangi bir baskı olmaksızın açıklamaya yanaşmadıkları, bununla beraber kendilerine ait bilgiler hakkında konuşmaktan imtina etmediklerini gözlenmiştir. Bu iş

yerinde, korumacı sessizlik davranış düzeyinin yüksek düzeyde, korunmacı sessizlik düzeyinin ise en düşük seviyede olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifadeyle başkasını koruma içgüdüsü oldukça fazla iken kendini koruma içgüdüsü azdır. Buradan elde edilebilecek bir başka sonuç ise, kendini koruma amacıyla sorunlarını ifade etmekten kaçınan çalışanların, sorunlarını dinlemek ve çözüme kavuşturmak da iş yerinin verimliliği açısından oldukça önemlidir (Aydın, 2015).

Sonuç olarak, korumacı sessizlik türü, çalışanların çoğu zaman başkalarını ve örgüt çıkarını düşünerek hareket etmesi olarak özetlenebilmektedir. Baskı ve korkunun egemen olduğu otoriter yapılarda, çalışanlar kendilerini sağlama almak amacıyla da sessiz kalma davranışını benimsemektedirler. Bu durum örgüt açısından zararlı olacağından, örgüt içerisinde çalışanların görüşlerini korkusuzca açıklamasının sağlanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olarak görüldüğü yapılarda ise, birey en az kendisi kadar çalıştığı kurumu düşüneceği için şirket sırlarını açığa vurmama anlamında oldukça tutucu bir tavır sergileyecektir. Örgütlerin yapması gerekenin, çalışanlarına aidiyet duygusu kazandırmak olduğu gözlemlenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Kavramları

Örgütle alakalı çalışmalar incelendiğinde, çalışanların davranışlarını incelemesi bakımından yapılan araştırmaların en önemlisi iş tatminidir. İş tatmini ile alakalı olarak literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, hem işveren hem de işgören açısından oldukça kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır (Pool ve Pool, 2007).

Örgüt ilişkileri bakımından ele alındığında, iş tatmini ile alakalı olarak yapılan çalışmaların temelini, Elton Mayo'nun 1920'li ve 30'lu yıllarda gerçekleştirmiş olduğu Hawthorne çalışmalarının oluşturduğu söylenebilir (Judge vd., 2002). Hawthorne çalışmaları sonucunda elde edilen bulgulara, teknik ve fiziksel koşullarda herhangi bir değişiklik yapılmadan dahi, örgüt çalışanlarının verimliliklerinde artış olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun temel nedeninin ise, bireylerin bir gruba mensup olmaları, grup içerisindeki arkadaşlık ortamı ve yöneticilerinden gördükleri olumlu tavır olduğu kanaatine varılmıştır (Eren, 2011). Buradan ulaşılabilecek noktalardan bir tanesi çalışanların sadece ücret için değil, aynı zamanda kendilerini mutlu hissettirecek başka birtakım olgular için de çalışmaktan hoşnut olacaklarıdır. Bu da iş tatmini kavramını bize açıklamaktadır (Judge vd., 2002). Hawthorne çalışmaları, direkt olarak iş tatmini kavramını ele almamış olsa da çalışanların sergilemiş olduğu davranışlar ve performansları arasındaki ilişkiye değinilmesi ve bu ilişki arasındaki değişkenlerin ele alınmasına olanak sağlamıştır (Yaşın, 2016).

İş tatmini kavramının, çalışan verimliliği ve performansı kavramlarıyla beraber incelenmesi ve her kesim tarafından kabul edilen bir iş tatmini tanımı ortaya konulması ise 1935 yılında gerçekleşmiştir. Hoppock tarafından yapılan iş tatmini tanımına göre, çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkiler bize iş tatminini göstermektedir. Buna göre iş tatmini, çalışanın işine verdiği duygu, düşünce, davranış ve tavrıdır. Çalışanın sahip olduğu bu duygusal tepkiler, olumlu olduğu kadar olumsuz bir anlam da ifade edebilmektedir (Noyan, 2009).

İş tatmini konusunda farklı araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bunlar;

İş tatmini, çalışanın işine karşı beslediği duygu, düşünce, eğilim ve tutumlarıdır. Bu sahip olunan yargılar, olumlu da olabilir olumsuz da olabilir. Olumlu olması durumunda iş tatmini olarak adlandırılırken, olumsuz duygu ve düşünceler için ise iş tatminsizliği kavramı kullanılmaktadır (Vecchio, 1991).

İş tatmini, örgüt çalışanlarının ruh ve beden sağlıklarının yanında, birey olarak sahip olunan ruh ve beden sağlığının bir dışavurumudur. Çalışanlar, çalışmaları karşılığında elde ettikleri maddi faydanın yanında, beraberce çalıştıkları iş arkadaşları ve onlarla beraber meydana getirdikleri bir eser dolayısıyla da bir mutluluk hissedebilmektedirler. Buna iş tatmini denmektedir (Bingöl, 1990).

İş tatmini, çalışanlar tarafından bir kazanım elde etmek amacıyla ortaya konulan emek, bilgi gibi değişkenlerle bu kazanım arasındaki fark olarak da adlandırılabilir. Birey, belli bir sonuca ulaşabilmek açısından, bir çaba harcamaktadır. Göstermiş olduğu çaba ne kadar büyükse, elde edeceği kazanımın da o kadar büyük olmasını bekler. Bu ikisinin arasındaki fark iş tatminin derecesini göstermektedir (Luthans, 1989).

Locke' e göre ise iş tatmini, çalışanın işini değerlendirmesiyle görülen olumlu duygusal durumdur. Çalışanların, çalıştıkları işle alakalı beklentilerinin karşılanması, bu beklentilerinin ihtiyaçları ile örtüşmesi, bir diğer ifadeyle çalışanların çalışma hayatını değerlendirirken almış oldukları haz ve doyum, iş tatmini olarak açıklanabilmektedir (Zeynel, 2014).

Çalışanların işlerinden almış oldukları duygusal haz ne kadar yüksek olursa, verimlilikleri de o derece yüksek olacaktır. Çalışma ortamından ve işinden memnuniyet duyan bireylerin aidiyet duygusunun da aynı oranda yüksek olması beklenmektedir. Kendisini örgütün bir parçası gibi hisseden çalışanların verimliliği yüksek olacak, bununla beraber işgücü devir hızında ise bir yavaşlama görülecektir. Yaptığı işten hoşnut olan birey, dış çevreye karşı da olumlu davranışlar sergileyecek ve almış olduğu görevi yüksek sorumluluk duygusuyla beraber yerine getirmeye çabalayacaktır. Böyle bir durumda çalışanların yaptıkları işi kavrama süreleri daha da kısalmakta, meydana gelebilecek iş kazası gibi durumlar daha az görülmekte, tatmin duygusu yüksek olduğundan yeni bir iş aramalarında düşüş gözlenmektedir (Pekerşen, 2015).

Çalışanların iş tatmininin sağlanması açısından ortaya koyduğu girdi miktarı ile çıktı miktarı arasındaki farkın negatif olması durumu ise iş tatminsizliğine sebebiyet

vermektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların, işlerine olan bağlılığı azalmakta, iş yerindeki işgücü devir hızında bir artışla sonuçlanmaktadır (Demir vd., 2008). İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de birey sağlığı açısından görülmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların sağlık sorunları yaşaması, sık karşılaşılan bir durumdur. Böyle çalışanlarda sinir bozuklukları, uykusuzluk, ruhsal çöküş, stres gibi durumlar gözlenmektedir (Akıncı, 2002).

Goleman' a göre, çalışanların icra ettikleri iş dolayısıyla sahip oldukları mutluluk derecesi, müşteri mutluluğu açısından da son derece önemli bir kavramdır. Bununla beraber, Baş'a göre, çalışanların sahip oldukları iş dolayısıyla elde ettikleri mutluluk ile o işten kazandıkları ücret, kariyer olanakları gibi faktörler birbirinden ayrı tutulmalıdır. Ancak böyle bir durumda, kişinin gerçekten mutlu olup olmadığından bahsetmek mümkün olacaktır (URL-14, 2018)

Geniş bir açıdan ele alınacak olursa, iş tatmini çalışanların işleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla alakalı olarak sahip oldukları olumlu duygu, düşünce ve eğilimlerin tamamıdır. Örgütlerin temel amacının kâr elde etmek olduğu düşünülürse, bunun yolunun da mutlu, huzurlu ve kendini örgütün bir parçası gibi hisseden çalışanlardan geçtiği rahatlıkla söylenebilir.

## **2. İş Tatminin Önemi**

Belli bir yaşa ulaşmış olan bireyler için, artık iş yaşamı da başlamış demektir. Bireyler hayatlarını idame ettirebilmek açısından belli bir işte çalışma gereksinimi duyarlar.

Birey, hayatının büyük bölümünde çalışma ortamında bulunmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde mutlu ya da mutsuz olması bütün hayat düzenini doğrudan etkilemektedir. İş yerine bağlı, işini seven bireyler, moral olarak daha iyi bir durumda bulunmakta, yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla daha samimi bir ilişkileri olmaktadır (Pekersen, 2015). Çalışanların, yaptıkları işten dolayı mutlu olmaları, verimlilik açısından son derece önemlidir. İş tatmini yüksek işletmelerde, üretkenlik seviyesi oldukça yüksektir (Yılmaz ve Yıldırğan, 2008). Özellikle hizmet sektörü açısından ele alınacak olursa, güler yüzlü ve işine bağlı çalışanların olduğu işletmeler, müşteri memnuniyeti açısından da son derece önem arz etmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009). Verimliliğin artıp maliyetlerin

azaldığı, müşterilerin memnun ayrıldığı işletmelerin, kendilerini yenileyerek gelişen dış dünya ve rakip firmalarla rekabet edebilmeleri de mümkün olacaktır (Özer ve Günaydın, 2010).

Yöneticiler açısından da çalışanlarının tatmin düzeyleri büyük önem arz etmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Çınar, 2013);

İlk olarak, çalışan eğer mutlu olursa, işine o derece bağlı olacaktır. Yeni bir iş aramaya yönelmeyecek, işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. İşletmelerin emek vererek yetiştirmiş olduğu elemanlarını kaybetmesi işletmeler için büyük bir külfettir. İkincisi, iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar ruhen ve bedenen daha sağlıklı olacaktır. Üçüncü olarak, mutlu olan birey çevresine de bunu davranışlarıyla yansıtmaktadır. Mutlu bir çalışma ortamı da verimliliği arttıran nedenlerin başında gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005). Son olarak da yöneticilerin çalışanlarının tatmin düzeyini yukarı çekmeleri, işletmenin ömrü açısından son derece önem arz etmektedir. İş tatmini yüksek olan işletmelerde, işe devamsızlık oranı da düşük olacaktır.

### **3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

Çalışanların, örgüt içerisindeki tatmin düzeyini etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bu değişkenleri, bireyin kendisinden ve örgütten kaynaklanan sebepler diye ayırmak mümkündür.

#### **3. 1. Bireysel Faktörler**

Her bir bireyin, yaptıkları işten bir beklentisi vardır. Bu beklentiler de nitelik ve nicelik olarak, tamamen kişilerin farklı yapısal özelliklerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1999). Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler açısından yapılan araştırmalarda bireyin iş tatminini etkileyen özelliklerinin başında yaş, eğitim seviyesi, zekâ, medeni durum ve kişinin değer yargıları ve karakteristik yapısının geldiği görülmektedir.

### 3. 1. 1. Yaş

Genel kanı olarak, yaşın iş tatminini etkileyen önemli bir değişken olduğu kabul edilmekle beraber, bazı araştırmacılar yaş arttıkça iş tatmininin azaldığını (Karatepe vd. 2006), bazı araştırmacılar da iş tatminin yaşa bağlı olarak arttığını öne sürmüşlerdir (Toker, 2007). Literatüre göre ortak düşünce ise, yaş arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Bunun başlıca sebeplerinden birisi, deneyim düzeyi arttıkça çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin seviyesi de artıyor olacaktır. Bu durum, çalışanların işlerine süre geçtikçe daha fazla uyum sağlamalarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, genç çalışanları ele alacak olursak, işe ilk girdiklerinde hem ücret hem de yükselme imkanları açısından, çeşitli gerçek ötesi beklentilere sahip olmalarından dolayı, motivasyon seviyeleri de yüksek olacaktır. Zaman geçtikçe bu beklentileri azalırken tatmin düzeylerinde de bir düşüş yaşanacaktır. Daha da ileriki zamanlarda ise kariyer basamaklarını çıkmaya başladıklarında, tatmin düzeyi de tekrar yükselmeye başlayacaktır (Silah; 1996).

### 3. 1. 2. Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakacak olursak, literatür taramalarında birbirinden tutarsız sonuçlarla karşılaşılacaktır. Örneğin, iş faktörlerinin sabit tutulduğu birçok çalışmada kadın ve erkek çalışanların tatmin durumlarının birbirine benzer sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu da cinsiyet ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2011).

Erkekler yapısı gereği, kimi iş kollarında daha başarılı olabilmektedirler. Savery ve Looks (2000) tarafından yapılan çalışma neticesinde, uzun ve yorucu çalışma gerektiren sektörlerde, erkeklerin kadın çalışanlara nazaran daha fazla tatmin oldukları görülmüştür (Negiz vd., 2011). Kadınlar ise, geleneksel aile yapılarının bir sonucu olarak toplumda görülen, iş yaşamıyla birlikte ev işleri ve bebek bakımı gibi yükümlülükleri nedeniyle tatmin seviyesi olarak aşağılarda kalmaktadırlar. Clark (1997) ise çalışmasında, kadınların iş tatmin seviyelerinin erkeklerden yüksek olacağını savunmuş, bunun sebebinin ise genel olarak kadınların iş hayatından beklentilerinin daha düşük olmasına bağlamıştır (Sousa ve Sousa, 2003).

### 3. 1. 3. Kişilik Özellikleri, Değer Yargıları ve Sosyo-Kültürel Özellikler

Birey, çalışma ortamı içerisinde sergilediği davranışlarla kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Örgüt içerisinde sahip oldukları rol ve statü ne olursa olsun, çalışanlar kişilik özelliklerinden tamamen sıyrılamazlar (Türk, 2007). Çalışan kişiliği, çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Bireylerin işleri ile alakalı olarak sahip oldukları her türlü olumlu ya da olumsuz görüş, kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu konudaki çalışmalara bakıldığında, içine kapalı olmayan bireylerin içine kapanık bireylere oranla daha fazla iş tatmin düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Çok çabuk sinirlenen, uyumsuz kişilerin ise, diğer insanlarla iyi bir iletişim kurmakta zorluk çekmelerinden dolayı, çalıştıkları sürenin bir ızdırap gibi gelmesi muhtemeldir. Bu kişiler, çalışma ortamına ayak uyduramadıklarından, iş tatminlerinin de düşük olması kaçınılmaz olacaktır (Tunalı, 2012).

Değerlere olan bağlılıkları da, çalışanların iş tatmin seviyeleriyle yakından ilişkili bir kavramdır. Değer demek, bireylerin hayatlarında önemli bir yeri olan ve geleceğine ışık tutan inançlarıdır (Meydan, 2010). Bireyin taşımış olduğu bu değerler, örgüt kültürü ile örtüştüğünde, kişi çalıştığı iş yeri için kendisini şanslı hissedecektir. İş tatmini seviyesinin yüksek olması kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan bireylerin içinde bulunduğu çevrenin kültürel özellikleri de iş tatminini etkileyen bir diğer kavramdır. Toplumda karşılığı olmayan bir iş kolunda çalışan bireyin, mahalle baskısı gibi nedenlerle çalıştığı işten sağladığı haz oldukça az olacaktır (Özcan, 2011).

### 3. 1. 4. Eğitim Seviyesi

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında doğrudan bir ilişki gözlenmektedir. Bu ilişki de eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini seviyesinin de artmasıyla açıklanmaktadır (Gürbüz, 2007). Bununla beraber yapılan bazı araştırmalar ise iki değişken arasında ters yönlü bir etkileşim olduğunu ve eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin azaldığından bahsetmektedir (Wan ve Leightley, 2006).

Falcone' a göre, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde, beklentiler de haliyle yüksek olacaktır. Bunun bir sonucu olarak ise, iş tatminsizliği görülmesi kaçınılmazdır (Falcone, 1991). Bir diğer görüşe göre ise, eğitim düzeyleri yüksek olan bireyler, bu eğitim

seviyesine uygun bir iş bulduklarında iş tatminleri, daha düşük eğitim seviyesine sahip bireylere oranla fazla olacaktır (Baysal, 1981).

### **3. 2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanlar, çalıştıkları işten hayatlarını kazanmaktadırlar. Dolayısıyla, kendileri için en rahat ve en uygun ücret düzeyine sahip olan işi tercih etmek isterler. Yöneticiler, mutlu bir çalışma ortamı oluşturulması konusunda büyük bir görev üstlenmektedirler. İşgörene hem işle alakalı hem de iş dışında örgüt tarafından sunulan hizmetler, tatmin düzeylerini yükseltecektir. Bu nedenle yöneticilerin çeşitli iyileştirme ve geliştirmeler yaparak, bunu sağlamaları beklenmektedir.

#### **3. 2. 1. İşin Kendisi**

Çalışılan işin özellikleri, işten alınan tatmin duygusuna doğrudan etki etmektedir. Toplum tarafından genel kabul görmüş, saygı duyulan bir işte çalışılması, terfi etme imkanının yüksek olması, belli bir birikim gerektirmesi, iş tatminin oluşması açısından oldukça önemlidir.

İşin gerektirdiklerinin açık olması, kişi tarafından nasıl yapılacağının bilinmesi, kişinin işini sevmesine yardımcı olmakta, bu da tatmin düzeyini yükseltmektedir. Yaratıcılık gerektiren, karmaşık bir işte çalışılması ise o işin haz vermemesiyle sonuçlanmakta, yeni bir işe geçme eğilimin arttırmaktadır (Tunalı, 2012).

Çalışanların yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını sağlamak için, kesin ve net çizgilerle yapacaklarının belli edilmesi gerekmektedir. Görev, yetki ve sorumluluklarını tam manasıyla bilmeyen işgören, işiyle alakalı belirsizlikler yaşayacaktır. Bu durumun iş tatminini azaltması kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan, yöneticiler tarafından çalışanlara birden fazla iş verilmesi, bunların birbirinden alakasız işler olması da çalışanları huzursuz eden bir durumdur. Rol çatışması denilen bu kavram, çalışanların etkin bir şekilde çalışmasına engel olarak iş tatmin seviyelerini düşüren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

### 3. 2. 2. Ücret

Bireylerin çalışmalarının temel nedenlerinden biri hayatlarını sürdürebilmek adına belli bir ücret almaktır. Çalışanların almış olduğu bu ücret de doğal olarak onların işe karşı olan bakış açılarını etkilemekte, iş tatmini sağlanmasında etkin rol oynamaktadır. Çalışanlar tarafından, elde edilen ücret, yaptıkları çalışmaların yönetim tarafından nasıl değerlendirildiği olarak algılanmaktadır (Erdoğan, 1991).

Çalışanlar genellikle, sağlamış oldukları kazancın, işin gerekliliklerine, yetenek düzeylerine ve toplumun genel ekonomik yapısına uygun olduğunu düşündüklerinde, tatminkâr bir tavır içerisinde olmaktadır. Aldıkları ücretin az olduğunu düşündüklerinde ise tatminsizlikleri de o denli şiddetli olacaktır (Türk, 2007).

Çalışanlar açısından bir diğer önemli nokta ise, ücretin adil dağılımının sağlanmış olmasıdır. Benzer işi yapan çalışanların, eşit maaş alması veya ücret dağılımının adil bir şekilde yapılmış olması da çalışan tatmini açısından bir diğer önemli konudur (Robbins, 2005).

### 3. 2. 3. Terfi İmkanları

Terfi imkanları, çalışanlara belirli sürelerde daha fazla iş ve sorumluluk yükü verilmesinin bir diğer tanımı olarak açıklanabilir. Birey, yaptığı işi bir süre yaptıktan sonra o konuda uzmanlaşmakta, bu da durağanlaşmaya sebebiyet vermektedir. Göstermiş olduğu çaba gittikçe daha da azalabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın daha fazla motive edilebilmesi açısından terfi imkânı sunmak önemli bir güdüleme aracıdır. Adaletli bir yükselme sistemi, yöneticiler tarafından sağlanması gereken bir durumdur ve çalışanın iş tatmini açısından büyük önem arz etmektedir (Nauman, 1993).

### 3. 2. 4. Yönetim ve Denetim

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla, sahip oldukları kıt kaynakları kullanarak etkin bir üretim sağlamayı amaç edinmektedirler. Hele ki, rekabetin oldukça fazla olduğu günümüzde bunu sağlamanın temel koşullarından biri, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını en üst seviyeye çıkarmak olacaktır. Adil davranılması, insana değer verilmesi ve onların birer makine olarak görülmemesi, çalışanlar tarafından da arzu

edilen bir yönetim anlayışıdır. Bu tarz yönetim anlayışının görüldüğü örgütlerde, çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülecektir.

Çalışanlarına yardımcı olan, onları yeni bir fikir üretmeleri konusunda teşvik eden yönetimlerde iş tatmini yüksektir. Bunun aksine, çalışanlarının hatalarını yüzüne vuran, onları katılımcı olmaya teşvik etmeyen ve yaptıklarından dolayı küçük düşüren yönetim anlayışı, iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır (Çınar, 2013).

### **3. 2. 5. Çalışma Şartları ve İş Arkadaşları**

Çalışma arkadaşlarının, teknik açıdan uzmanlık seviyeleri ile beraber birbirlerine sosyal açıdan destek olma seviyeleri iş tatmininin yükselmesinde önemli olacaktır (Çetin, 2011). Aynı kişilik özelliklerine sahip olan, aynı yaş grubuna ait bireylerden oluşan çalışma ortamlarında çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları gözlenmektedir. Bunun aksine farklı kuşaklardan bireylerin farklı ilgi alanları ve hoşlanma alanları olacağından, bu tarz bireylerin oluşturduğu ortamlarda tatminsizlik görülme oranı oldukça yüksektir. Bununla beraber, işle alakalı ya da iş dışında, birbirlerine destek olan ve yardım eden çalışanlar, çalışma ortamının da daha zevkli ve eğlenceli olmasında büyük rol oynamaktadır Çalışma koşulları açısından bakıldığında ise, iş yerinin eve olan uzaklığı, çalışanın daha rahat bir ortamda çalışabilmesi için gereken şartların sağlanıp sağlanmaması da iş tatminin etkilemektedir. Ulaşım imkanlarının rahat olduğu bir işte çalışan birey, daha tatminkâr bir seviyede olacaktır (Çınar, 2013).

## **4. İş Tatminin Etkileri**

Bireyin yapmış olduğu işten dolayı mutluluk duyması, hem kendisi hem de örgüt açısından son derece önemli bir durumdur. İşe istekli gelen, işini severek yapan çalışanlar, yüksek verim sağlayacak ayrıca çalışma arkadaşlarını da olumlu açıdan etkileyecektir. Dolayısıyla iş tatmininin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çeşit etkisinden bahsetmek mümkündür. Aşağıdaki bölümde iş tatminin etkileri ele alınacaktır.

#### 4. 1. Bireysel Etkileri

İş tatmini, bireyin çalışmakta olduğu iş yeri koşullarını, yapmakta olduğu işi ve çalışma arkadaşlarının tümünü, belirli bir süzgeçten geçirmesi sonucu, varmış olduğu yargıya verilen isimdir (Kuzulugil, 2012). Buradan hareketle, bireyin olumlu görüşleri iş tatmini seviyesinin yüksekliğini ortaya koyarken, olumsuz görüşleri ise iş tatminsizliğini belirlemektedir (Gürbüz, 2008).

Bireylerin, çalışarak geçirdiği zaman dilimi günün büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Günümüzde yaşanan iş tatminsizliği gibi problemlerin, sadece iş hayatıyla sınırlı kalmayıp bireylerin aile ve sosyal hayatlarına etki etmesi, iş tatmini toplumsal açıdan önem arz eden bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır. Örneğin, iş tatminsizliği yaşayan bireyler, çalışma hayatlarına adaptasyon sorunu yaşamakta, bununla beraber özel hayatlarında da mutsuz davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca, iş tatmini düşük bireylerin, daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadıkları da görülmektedir. Locke (1976)' ya göre bu durum dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, yaşamdan elde edilen tatmine etkisi, fiziki, ruhsal ve bireylerin verimliliklerine etkisi şeklindedir.

İş tatmin seviyesinin düşüklüğü nedeniyle çalışanların yaşadığı bir diğer sorun ise iş-aile çatışmasıdır. İş hayatında yaşanan olumsuzluklar, bireyler tarafından çoğu kez aile yaşamına yansıtılabilmektedir. Kişinin iş ve ailesine olan bağlılığı, yaşadığı sorunlar ve işi ile ailesinden ulaşan talepler, iş-aile çatışmasının temelini oluşturmaktadır. Meydana gelecek çatışma sonucu ise iş tatmini, aile hayatından sağlanan mutluluk ve genel olarak hayattan alınan mutluluk seviyesinde azalma meydana gelmektedir (Karaca vd., 2014).

#### 4. 2. Örgütsel Etkileri

İş tatmini, örgütsel açıdan bakıldığında zaman, bütün örgütü yakından ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik, işgücü devir hızı, işe devam oranı, işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla yakın bir ilişki içerisinde.

İşini yapmaktan dolayı mutluluk duyan bireyler, daha etkin bir şekilde çalışacak, bu da verimlilikleri açısından hem örgüte hem de kendilerine yarar sağlayacaktır. Bununla beraber, iş tatmini yüksek bireylerin, örgüte daha bağlı olmaları beklenir. Örgütlerin en

büyük problemlerinden biri olarak görülen, yetişmiş eleman ihtiyacı da iş gücü devir hızı oranının düşmesine bağlı olarak azalmış olacaktır (Çetin, 2011).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 1. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüz piyasalarında, rekabetin çok yoğun yaşandığı düşünüldüğünde, örgütlerin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, kaynaklarından en etkin seviyede yararlanması büyük önem arz etmektedir. İnsan gücünün, örgütlerin en önemli parçası olduğu göz önüne alınırsa, bunun yönetilebilmesi örgütlerin ana konularından biri olmaktadır.

Örgütler açısından, kendisine en fazla yararlı olacak personeli bulabilmek kadar, çalışan personeli bünyesinde tutmak da önemlidir. Çalışanlarının belli süreler sonunda, örgütten ayrılarak yeni bir işe geçmesi, örgütlerin belli bir emek harcıyıp maliyetine katlandığı iş gücünü kaybetmesi demektir. Bu durum örgütlerin sürdürülebilirliğini olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.

Bireylerin mevcut çalışma şartlarından hoşnut olmayarak, yeni bir iş arama niyetinde olması, çalıştığı işi terk etmeye niyetlenmesi, işten ayrılma niyeti olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2018). Vroom (1964), bir bireyin çalıştığı iş yerinden ayrılma ihtimalini, işten ayrılma niyeti olarak açıklamaktadır (Bakan, 2011). Bireylerin işten ayrılma niyetinde olmaları, uygulamaya geçmese dahi çalışma süresi boyunca davranışsal ve psikoloji anlamda etkisini göstermektedir (Güler, 2018).

Literatürde işten ayrılma niyeti, gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma olarak iki anlamda incelenmektedir. Gönüllü işten ayrılma, daha çok bireyin kendi isteğiyle olurken, gönülsüz işten ayrılma da örgüt politikaları gereği çalışanın işine son verilmesi olarak tanımlanabilir (Güler, 2018).

Çalışanların işten ayrılma kararı vermesine birçok neden etkili olabilmektedir. Bunlar; bireylerin şahsi sebepleri olabileceği gibi, örgütsel ve çevresel sebepler de olabilmektedir. Çalışanlar işten ayrılma kararına varıncaya kadar, çeşitli süreçlerden geçmektedirler. Bu süreçleri şöyle özetleyebiliriz;

- Çalışılan işin etrafıca değerlendirilmesi,
- İşten ayrılma düşüncesi,

- Alternatif iş araştırmasının yapılması,
- İşten ayrılma nedeniyle katlanılması gereken maliyetlerin değerlendirilmesi,
- Alternatiflerin karşılaştırılması,
- Devam etme veya ayrılma.

Örgütlerde bulunan insan kaynakları birimlerinin değerlendirilmesi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hoşnutsuz olduğu konuların değerlendirilerek, onları örgüte bağlama konusunda adımlar atmak, örgütün verimliliğini arttıracak önemli bir adımdır.

Örgütler, yeni işe başlayan personelleri için çeşitli eğitim programları hazırlamakta ve belli bir oryantasyon süreci yaşamaktadır. Bu gibi durumlar örgütler için katlanılması gereken maliyetler olarak gözlenmektedir. Çalışanların, belli bir süre sonra işten ayrılma niyetinde olması ve bu niyetin işten ayrılma ile sonuçlanması, aynı süreçlerin en başından itibaren tekrar yaşanmasına sebep olmaktadır. İşten ayrılan personelin, beraberinde örgütle alakalı olan bilgileri de götürmesi bir diğer sorun olarak gözükmemektedir. Bununla birlikte, yeni gelen personelin, hiç bilmediği bir ortamda çalışmaya başlayacak olması, uyum süreci gerektirmekte, bu da etkin ve verimli bir çalışma ortamı için zaman isteyen bir süreç olarak kendisini göstermektedir.

Örgütler, insan kaynakları çalışmalarına gereken önemi vermeli, çalışan sorunlarına eğilmeli, çalışma koşullarını iyileştirerek iş gücü devir oranını en alt seviyeye çekmelidirler. Çalışanlar kendini mutlu hissettiği, aile ortamı gibi gördükleri bir yerde, işten ayrılma niyetinde olmayacak, bu da işletmenin ömrünü sürdürebilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalara bakıldığı zaman, iş gücü devir hızının yüksek olması, işletmelerin verimliliğini düşürmekte, üretimin de bununla beraber azaldığı görülmektedir. Bu durumun tersine çevrilmesi için de çalışanları örgüte bağlayacak çalışmalara yönelmek büyük önem arz etmektedir (Çağlar, 2018).

## **2. İşten Ayrılma Niyeti Nedenleri**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların çeşitli nedenlerle hoşnut olmadığı durumların bir yansıması olarak görülebilir. İş gücü devrine sebep olan bu durumun, örgüt yönetimi

tarafından öngörülebilir olması, çeşitli iyileştirmeler yapılarak çalışanların işten ayrılmalarının önüne geçilebilmektedir. Aksi bir durum, örgütler açısından oldukça büyük bir külfet olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma oranının yüksek oluşu, genel inanişâ göre, örgüt etkinliğini olumsuz etkileyen bir durumdur (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). İşten ayrılma, bireysel nedenli olabileceği gibi, örgüt içerisinde yaşanan durumlardan ve çevresel koşullardan dolayı da gerçekleşebilmektedir. Aşağıda bu sebepler açıklanacaktır.

## 2. 1. Çevresel Nedenler

Bazı durumlarda, bireylerin işten ayrılma niyetine engel olmak, örgütler açısından neredeyse imkansızdır. Bunlar, bireyi işten ayrılmaya sevk eden ve bununla beraber, örgütle alakalı olmayan etmenlerdir. Örneğin, bireyin sağlık sorunları bulunan annesinin yanında bulunması zorunluluğu, onu annesine daha yakın bir yerde çalışmaya zorlayabilmektedir. Böyle bir durumda da ne kadar terfi imkânı sunulursa sunulsun, bireyin alternatif bir iş aramaya başlaması kaçınılmaz olacaktır.

Çalışanı işten ayrılmaya yönelten çevresel etmenlerin en yaygın olanları, sosyal ve ekonomik etmenlerdir. Çevresel etmenler nedeniyle görülen işten ayrılma davranışlarında, örgütlerin vereceği herhangi bir refleksin, etkisiz olacağı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü bu gibi durumlar genellikle işletmeleri aşan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Hacıoğlu, 2018).

İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel etmenleri kısaca özetlemek gerekirse;

- Ülkenin genel ekonomik görünümü,
- Refah düzeyi,
- Mevsimsel olarak yapılan işler,
- Toplumda genel kabul gören mesleklere olan ilgi,
- Talepte görülen dalgalanmalar,
- Daha fazla imkân sağlayan iş kollarının varlığı,

Cotton ve Tuttle (1986)'a göre, eğitim düzeyinde görülen düşüş ile iş gücü devri arasında negatif yönlü bir orantı bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, eğitim seviyesinin artmasıyla işten ayrılma niyetinin de azalmakta olduğu görülmüştür. Öte yandan cinsiyet

açısından incelendiğinde, kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Güler, 2018).

## 2. 2. Örgütsel Nedenler

Örgütlerle alakalı olan işten ayrılma nedenlerinin büyük kısmını, çalışanların aldıkları ücret ve mevkilerinden duydukları tatminsizlik nedeniyle meydana gelmektedir. Bu sebeptendir ki çalışanlar, daha yüksek bir ücret ve daha iyi koşullara sahip başka bir iş imkânı ile karşılaştıklarında, işten ayrılma niyetlerini uygulamaya dönüştürmeleri kaçınılmaz olacaktır (Güler, 2018).

Örgütsel sebepler, örgüt politikalarına ve örgütün sağladığı imkanlara doğrudan bağlantılı olduğu için, yönetim tarafından çalışanları işten ayrılma niyetinden vazgeçirebilecek adımların atılmasının mümkün olduğu durumlardır. Örgütler, çalışanlarını işten ayrılma niyetlerinden vazgeçirebilmek için çeşitli politikalar geliştirerek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmelidirler. Örgüt içerisinde, terfi imkanlarının sağlanması, bu yolla çalışanların daha iyi kademelere yükseltilmesi iş gücü devir hızının azalmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Adaletli bir terfi sistemi bu bakımdan oldukça önemlidir.

Çalışanların, işlerini yaparken aldıkları hazzın arttırılması da işten ayrılmaların önüne geçebilecek bir diğer önlem olarak görülebilir. Bu amaçla, adil bir düzenin sağlanması kaçınılmaz olacaktır. Örneğin; yan masada çalışan iş arkadaşı ile kendisi arasında iş yükü açısından fark olan bir çalışanın, bu durumdan memnun olması beklenemeyecektir.

Sahip olunan sosyal imkanlar da çalışanların işlerine olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Örneğin, örgütler tarafından yapılan yol ve yemek yardımları, çalışanı ekonomik açıdan rahatlatacaktır. Çalışma aralarında, vakit geçirebilmek amacıyla sosyal tesislerin varlığı da çalışanlar için oldukça önemlidir.

İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel etmenleri kısaca özetleyecek olursak;

- Çalışma şartlarından duyulan memnuniyetsizlik,
- Ücret ve terfi imkanlarının zayıf olması,
- İş yeri tarafından çalışanlara sağlanan servis ve yemek yardımlarının eksikliği,

- Ulaşımın zor olması,
- Adil bir görev dağılımı olmaması nedeniyle çalışanın üstüne çok fazla iş yükü binmesi,
- Yönetim politikalarının beğenilmemesi,
- Sosyal imkanların zayıflığı olarak sıralayabiliriz.

### 2. 3. Bireysel Nedenler

İşten ayrılma niyetine sebebiyet veren bireysel faktörler, çalışanların kendi bireysel durumları, yaş, cinsiyet, hayata bakış açıları gibi, doğrudan bireyi etkileyen özelliklerdir. Örneğin, genç yaşta bir çalışan, işten ayrılma kararına daha kolay ulaşabilirken, daha ileri yaşlarda olan birisi için böyle bir karar almak kolay değildir. Öte yandan, evli ya da bakmakla yükümlü olduğu biri olmayan çalışanlar, işten ayrılma niyetini daha hızlı uygulamaya koyabilirler (Güler, 2018).

Araştırmalara göre, bireylerin işten ayrılma niyetlerine etki eden en önemli faktörlerden ikisi, daha iyi bir mevki ve daha yüksek bir ücret beklentisi olarak görülmektedir. Bireyler, yaşam standartlarını daha iyi bir hale getirebilmek amacıyla, işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma kararına varmanın en önemli basamağı olduğunu söylemek kaçınılmaz olacaktır (Teoman, 2007).

Çalışanları işten ayrılma kararına vardıracak temel nedenleri kısaca şöyle özetleyebiliriz;

- Bireylerin yaşam standartlarında değişiklikler meydana gelmesi,
- Başka bir mesleğe daha fazla ilgi duymak,
- Mevcut işin zorlukları,
- Bireyin medeni hali ve bununla ilgili yaşadığı değişimler, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin varlığı,
- Çalışılan işin, bireyin beklentilerini karşılamaktan uzak olması (Hacıoğlu, 2018).

### 3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti oluştuğu anda, işten ayrılmanın

gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır. Fakat, örgüt yönetiminin bunu engellemesi olası bir durumdur. Geliştireceği politikalarla çalışanları örgüte bağlamak, yetiştirdiği değerini elinde tutmak bir yönetim başarısı olacaktır. Örgüt yöneticileri, çalışanların sorunlarına kulak vermeli, onlara önemli olduklarını hissettirmeli ve işten ayrılma gibi bir niyetleri varsa bunu daha önceden sezme gücüne vakıf olmalıdırlar.

Örgütün çalışanları kendisine bağlayabilmesi amacıyla, alabileceği bazı önlemler ortaya çıkmaktadır. Çalışan düzeyinde bakıldığında, insan kaynakları departmanı tarafından çalışanların işlerini yaparken, daha rahat hissedebilmesi, ayrıca boş zamanlarında eğlenmeye de vakit ayırabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Turan, 2012).

Çalışanların aidiyet duygularını güçlendirip, iş gücü devir hızını düşürmek için örgütlerin yapması gereken düzenlemeleri özetleyecek olursak;

- İşe alınacak olan bireyleri tercih ederken, örgütün yapısına uygun bireyler tercih edilmeli, örgütü bir basamak olarak gören değil, uzun yıllar çalışma arzusunda olan bireyler işe alınmalıdır,
- Yöneticiler çalışanların işlerini icra ederken, başarılı olabilmeleri maksadıyla onlara yardımcı olmaktan kaçınmamalıdırlar,
- Çalışanların motivasyonu yüksek tutulmalı, başarılı olan çalışanlar ödüllendirilmelidir,
- Kurumsallaşma çalışmaları yapılarak, iş bölümü sağlanmalı, iş yükü dağılımının adaletli olmasına özen gösterilmelidir,
- Çalışanlar, sorunlarını açıklayabilmeleri için teşvik edilmelidirler.

## ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Pinder ve Harlos (2001)' a göre, sessizliği karşılayan birçok kavramdan bahsetmek mümkündür. Buna göre, sessizlik bazı durumlarda, hoşnut olma bazı durumlarda ise hoşnutsuzluk anlamına gelmektedir. Örgüt sınırlarının saklanması noktasında sessizlik gerekliken, aksi davranış sergilemek örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt içerisinde yaşanan sorunlara çözüm arama konusunda, sessiz kalmak örgüt açısından pek de arzu edilmeyen bir davranış biçimidir. Bu derece farklı yorumlara açık yapısı, sessiz kalma davranışının neden kaynaklandığının ortaya çıkarılmasının, örgütler açısından ne denli önem arz ettiğini göstermektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik konusu işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olmakla beraber, yönetim literatüründe gereken önemin verildiğinden bahsetmek güç olacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bunun bir sebebi, örgütsel sessizliğin soyut bir kavram olmasından dolayı ölçülebilmesinin zor olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2013). Halbuki günümüz iş hayatında, rekabetin oldukça ileri seviyelerde yaşandığı göz önüne alındığında (Lowe ve Marriott, 2006), firmaların başarılı olabilmeleri, sahip olduğu tüm faktörlerin etkin bir çalışma içerisinde olmasıyla sağlanabilmektedir. Bugün işletmeler tarafından eleman ihtiyacını gidermede, takım çalışmasına uyumlu, aktif katılım sağlayan çalışanlar tercih edilmektedir. Buna rağmen örgütsel sessizlik, hala sık görülen bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ve örgüt içerisinde sorunlara yol açmaktadır (Üçok ve Torun, 2015).

Yapılan araştırmalar sonucunda, sessizlik davranışının işletmeler açısından kalıcı hasarlara sebebiyet verdiği görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Buna göre, örgüt içerisinde görülen sessizliğin, oluşturabileceği bazı olumsuzluklar, motivasyon eksikliği, örgüte karşı sabotaj, örgütsel bağlılığın azalması, iş gücü devir hızındaki artış (Morrison & Milliken, 2004) ve iş tatminsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2012). Örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışının olumsuz yansımalarına verilebilecek en güzel örneklerden biri, 2003 senesinde yaşanan 'Columbia Uzay Mekiği Faciası' dır. Yaşanan bu elim hadisenin sebebi araştırıldığında, kazaya neden olan sorunun, olaydan önce çalışanların bir kısmı tarafından bilindiği, ancak üstlere bilgi aktarma konusunda yaşanan çekingenlik ve bütçede yaşanan darboğaz nedeniyle sessiz kaldıkları tespit edilmiştir (Üçok ve Torun, 2015).

Çalışanlara kulak vermek, onları dinlemek örgütler açısından oldukça yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Hangi sektörde çalıştığı fark etmeksizin, çalışanlar tarafından fikirlerine değer verildiğini görmek, onları motive edici bir unsur olacaktır. Böyle bir yönetim anlayışının görüldüğü örgütlerde, çalışanlar kendilerini üretim sürecinin bir parçası gibi görmekte ve bağlılık düzeyleriyle beraber iş tatmin seviyelerinde de bir artış meydana gelmektedir (Lind ve Tyler, 1988). Örgütsel sessizliğin ise iş tatminsizliğiyle sonuçlandığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Oliver (1990)'e göre, örgütsel bağlılıklarıyla beraber iş tatminlerinin azalması, çalışanların mevcut işlerini değiştirme düşüncesine sürüklediğini ve iş gücü devir hızında bir artış görüldüğünü de gözler önüne sermektedir. Rusbelt ve arkadaşları (1988), iş tatminsizliği yaşayan bireylerin, çeşitli davranış biçimleri geliştirdiklerini belirtmişler, bireylerin işinden tatmin olmadığı durumlarda, ya olumsuz bir davranış olarak işinden ayrılmayı tercih ettiğini ya da sorunları duyurarak olumlu bir davranışta bulunduğunu açıklamışlardır. Bununla beraber çalışanlar, pasif bir davranış benimseyip sadakat duygusuyla hareket ederek sorunu görmezden gelme yani sessiz kalmayı da seçebilmektedirler.

Amah ve arkadaşları (2008), çalışanların sahip oldukları sessizlik ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Farrell ve Rusbult (1992)' a göre ise, iş tatmininin yüksek oranda görüldüğü çalışma ortamlarında, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinde bir azalış olduğu, bu durumun ise işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konmuştur.

Çalışanların yeni bir iş arama düşüncesinin, işletmeler açısından maliyeti oldukça fazladır. Örgüt yapısı kurgulanırken, çalışanlara verilen oryantasyon eğitimleri ve işten ayrılırken işin aksamamasından kaynaklanan doğrudan maliyetlerinin yanında, işi bilen çalışanların ayrılması, yeni elemanın o işe alışmasına kadar geçen süre gibi dolaylı olarak katlanmak zorunda olduğu maliyetler, örgüt açısından oldukça zorlayıcı olabilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamda bir ilişkiden bahsediyor olsak bile, örgütsel sessizliğin, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyetinin bir sonucu mu yoksa bir nedeni mi olduğunu söylemek zor olacaktır (Ping, 2015).

Bu çalışmada, işgörenlerin takındıkları sessiz kalma davranışlarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Buna göre, cevaplanması gereken soruların başında, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının bir

hoşnut olma mı yoksa hoşnutsuzluk mu olduğu yer almaktadır. Çalışma koşullarından memnun, yaptığı işi seven bir çalışanın sahip olduğu örgütsel sessizlik davranışı bir mutluluk belirtisi olacağından, iş tatmininin yüksek olduğu bir ortamdan bahsedebilmek mümkün olacaktır. İşinden ve çalışma ortamından memnun olmayan çalışanların sahip olduğu sessizlik davranışı ise çözüme kavuşturulması gereken bir diğer durumu bizlere göstermektedir. Böyle bir durumda çalışanın iş tatmin seviyesinin düşük olması beklenmekte, bu da beraberinde işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları, birer örgütsel davranış biçimleri olmalarından dolayı, örgüt yapılarının insan kaynakları yönetiminde kendine geniş yer bulmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Yönetim literatüründe de iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin birbiriyle olan ilişkilerini araştıran birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmaların en dikkat çeken, Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Örgüt içerisinde, başarılı olma, tanınırlık, örgüte hizmet edilen iş kolunun benimsenmesi gibi durumların iş tatmini sağladığı, çalışma koşullarında görülen aksaklıklar, ast-üst ilişkilerindeki zayıflık gibi kavramların ise bir tatminsizliğe yol açtığı görülmüştür (Akın, 2007).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip olduğu duygu ve düşüncelerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre aldığı ücretten, çalışma ortamından, terfi imkanlarının varlığından ve çalışma arkadaşlarından memnun olan bir çalışanın tatmin seviyesinin yüksek olması beklenmektedir (Luthans, 1989).

Araştırmalar, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Rusbelt vd., 1988). Buna göre iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu ortamlarda iş gücü devir hızı az olmakta, yani işten ayrılma davranışı nadir görülmektedir.

Günümüz çalışma yaşamında da, örgütler için çözülmesi gereken bir sorun olan işten ayrılma davranışının, bireylerin örgüte bağlılıklarının da bir göstergesi olan iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir (Hackett vd.,1994). Buna göre, birey organizasyon yapısına bağlı olduğu ve değerlerini benimsediği, bunun sonucu olarak da çalıştığı işten memnun olduğu bir ortamdan ayrılmayı düşünmeyecektir. Aksi bir durumda ise, daha uygun koşulların sağlandığı bir başka iş teklifiyle karşılaştığında, işten ayrılmayı tercih edecektir.

Literatür taramaları sonucu gözlemlenen genel kanı, iş tatmininin azalmasıyla beraber işten ayrılma davranışında hatırı sayılır bir yükseliş yaşandığıdır (Rusbelt vd,

1988). Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

*H1: Y kuşağı çalışanlarında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde örgütsel sessizliğin etkisi vardır.*

*H2: Y kuşağı çalışanlarında, iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.*

*H3: Y kuşağı çalışanlarında, örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.*

*H4: Y kuşağı çalışanlarında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.*



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMA

Bu çalışmada, iş hayatında büyük bir popülasyona sahip olan Y kuşağının, yaşamış olduğu örgütsel sessizlik davranışının nedenlerinin araştırılarak, yöneticilere örgütsel problemlerin çözümünde katkı sunulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, Elazığ ilinde faaliyet gösteren bir çimento fabrikasında, alan araştırması yapılmıştır. Aşağıda bu araştırmaya dair bilgilere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### 1. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Çalışmanın bu kısmında, daha önceki bölümlerde üzerinde durulan kuramsal çerçeve doğrultusunda, çimento imalatı sektöründe görev yapan çalışanların, örgütsel sessizlik davranışlarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisi incelenecektir.

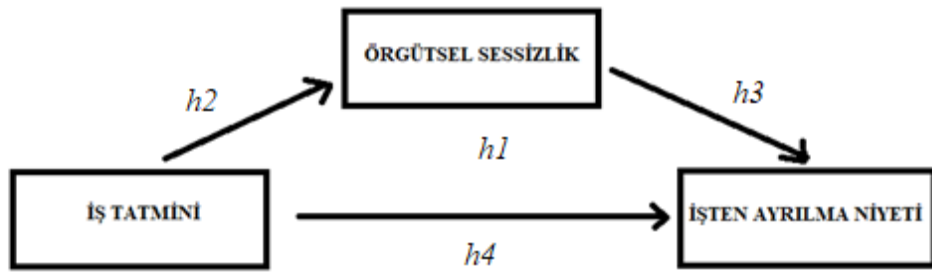
Örgütsel sessizlik davranışı, iş hayatında son zamanlarda sıkça karşımıza çıkan, bununla beraber yönetim literatüründe de kendine yer bulan kavramlardan bir tanesidir. Günümüz iş hayatında, örgüt yöneticilerinin en fazla tercih ettiği çalışan tipi, aktif katılım sağlayan ve örgüt sorunlarına çözüm arayanlardır. Bunun aksine, sorunlara çözüm üretemeyen çalışanlar ise, sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu durum, örgüt politikası açısından oldukça zararlıdır. İş hayatında büyük bir çoğunluğa sahip olan Y kuşağı bireylerinin davranış biçimlerinin analizi ise, örgütler açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışmanın temelini oluşturan Y kuşağı bireylerinin, günümüzde çalışma hayatındaki popülasyonu oldukça fazla olmakla beraber, bir kısmı da yönetici olarak görev almaktadırlar. “2017 Workplace Report” adlı raporda, bu popülasyonun 2025 yılında ilk sıraya yerleşeceğini ve oranın da %75 olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir (URL-15, 2019). Buradan hareketle, Y kuşağı çalışanların davranış biçimlerinin analizi işletmeler açısından büyük önem kazanmaktadır. İlerleyen dönemlerde, Y kuşağının çalışma hayatında söz sahibi olacağı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin bu davranış biçimlerine göre pozisyon almaları, onlara büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Araştırmanın bu kapsamdaki öneminden hareket ederek, Y kuşağı bireylerde görülen örgütsel sessizlik davranışlarının, iş tatmini seviyelerine ve işten ayrılma düşüncelerine olan etkisini ortaya çıkarmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu sayede Y kuşağı çalışanlarında ortaya çıkabilecek örgütsel sessizlik davranışının, hangi nedenlerden dolayı görüldüğü saptanabilecek, bu ve buna benzer durumların tekrar etmemesi veya görüldüğünde nasıl tepki verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

## 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma çalışanların “İşgören Sessizliğinin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” nin ölçülmesi temelinde oluşturulmuştur.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

## 3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Elazığ ilinde faaliyet gösteren özel bir çimento fabrikasında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede, beyaz yaka ve mavi yaka olmak üzere 208 kişi çalışmaktadır. Bu kişilerden, 118’ si, 1980 ila 2000 yılları arasında doğmuş olup, Y kuşağı olarak tanımlanan kategoriye girmektedir ve fabrikanın %56,73’ lük bir kısmını oluşturmaktadır. Y kuşağı tanımlamasına giren çalışanlardan, 98’i, 1-15 yıl arasında bir çalışma hayatının olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu çalışanların, 2’si yönetici, 3’ü de şef pozisyonunda çalışmaktadır. Mavi yaka pozisyonunda çalışan Y kuşağı sayısı 67, beyaz yaka pozisyonunda çalışan Y kuşağı sayısı ise 46’dır. Fabrika,

günde 3 vardiya ile hizmet vermektedir. Şehir merkezine yaklaşık 70 km uzaklıkta bulunan fabrikaya ulaşım, servis araçlarıyla sağlanmakta ve çalışanlara günde 3 öğün yemek hizmeti sunulmaktadır.

Veri toplama aracı, fabrika yönetiminden de izin alınarak Ocak-Şubat 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket yüz yüze anket yöntemi ve Google Dökümanlar üzerinden hazırlanan bir e-posta yoluyla elde edilmiştir. Fabrika çalışanlarının tamamına ulaşılmış olup örnekleme gidilmemiştir.

#### 4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin elde edilmesinde dört form kullanılmıştır. Bunlar; Tanıtıcı Bilgi Formu (EK-1), İşgören Sessizliği Ölçeği Formu (EK-2), İşe Angaje Olma Ölçeği Formu (EK-3) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Formu (EK-4) formlarıdır. Analiz edilen veriler, geliştirilen yazılı bir anket formuyla katılımcılarla yüz yüze iletişime geçilerek ve internet aracılığıyla gönderilerek toplanmıştır.

Anket formunun, ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların örgütsel sessizliğini ölçmek için, Brinsfield (2009) tarafından geliştirilen 19 maddelik “İşgören Sessizliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan sorular, sessiz kalmaya yönelik ifadeler içermektedir. Dolayısıyla anketteki puanların yüksek olması ‘sessizlik davranışının görülmesi’ sonucuyla ilişkilendirilebilir. Ölçekteki her bir sorunun cevap kısmı ‘1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kısmen Katılmıyorum; 4=Kararsızım; 5=Kısmen Katılıyorum; 6=Katılıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindedir. Üçüncü bölümde, çalışanların işe bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla, Schaufeli ve Bakker (2003) UBES tarafından geliştirilmiş olan “İşe Angaje Olma Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, 17 sorudan oluşmakta ve yüksek puanlar iş tatmininin yüksek oluşuna işaret etmektedir. Katılımcılar sorulara ‘1=Sıfıra Yakın; 2=Çok Düşük; 3=Düşük; 4=Yarı Yarıya; 5=Yüksek; 6=Çok Yüksek; 7=%100’e Yakın’ şıklarından birini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Dördüncü bölümde, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen ve 4 sorudan oluşan ‘İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’ kullanılmıştır. Bu ankete ait sorular da, işten ayrılmayı destekleyen ifadeler içermekte olup, puanların yüksek olması, çalışanın işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yine bu ölçeğe ait

cevaplar da ‘1=Sıfıra Yakın; 2=Çok Düşük; 3=Düşük; 4=Yarı Yarıya; 5=Yüksek; 6=Çok Yüksek; 7=%100’e Yakın’ şeklindedir

## 5. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde;

- Çalışanların tanıtıcı özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları,
- Çalışanların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma düzeylerinin ölçülmesi için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik çalışması kapsamında, tüm alt ölçeklerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ve KMO değerleri,
- Çalışanların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma düzeyleri hakkında oluşturulan ölçeklere katılma düzeylerinin belirlenebilmesi için ortalama ve standart sapma değerleri,
- Katılımcıların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerini ölçen ifadelerin yer aldığı ölçeklere katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

## 6. Araştırma Etiği

Araştırmanın yapılarak verilerin elde edilebilmesi amacıyla, fabrika yöneticilerinden gerekli izinler alınmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden kurum çalışanlarına anket uygulanmıştır.

## 7. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında, ankete katılan çalışanların soruları içtenlikle ve dürüstçe cevapladıkları kabul edilmektedir. Bununla beraber, anket uygulaması yapılmadan önce çalışanlara, Y kuşağı, örgütsel sessizlik gibi kavramlar hakkında bilgilendirme yapıldığından, konu hakkında gerekli bilgi birikimine sahip oldukları varsayılmaktadır.

## 8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma beş önemli sınırlılığa sahiptir. Bunlardan birincisi, araştırmanın Elazığ ilinde faaliyet gösteren bir işletme kapsamında olmasıdır. Dolayısıyla toplanmış olan veriler belli bir grubun düşüncelerini yansıtacağından, daha geniş bir evrende yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmek olasıdır. İkinci sınırlılık, araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu zaman dilimidir. Uygulamanın kış aylarında yapılmış olması, çimento sektörü açısından iş yoğunluğunun yaz aylarına kıyasla daha hafif olduğu düşünülürse, başka bir zaman diliminde uygulanacak çalışmalara göre farklı sonuçlar verebilmesi mümkündür. Elde edilen sonuçları genellemek yanlış bir tutum olacaktır. İşletme çalışanlarının, örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin ölçek sonuçları ile değerlendirilmesi, objektif sonuç elde etme açısından da engel teşkil edebilmektedir.

## 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, anketin araştırmak istediğimiz davranış özelliğini ne derece doğru ölçtüğünü göstermektedir (Kurtuluş, 2006). Yapılan araştırma kapsamında değerlendirilen anket formunda yer alan soruların güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha) ve madde toplam korelasyonları değerleri kullanılmıştır. Kullanılan anket maddelerinin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre (Büyüköztürk, 2011) 0,70' den büyük bazı araştırmacılara göre (Kalaycı vd, 2006) ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü değer alması güvenilirlik derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için öncelikle alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır. Buna göre;

- 19 ifadeden oluşan “*İşgören Sessizliği*” soru listesinin  $\alpha$  değeri 0.931;
- 17 ifadeden oluşan “*İş tatmini*” soru listesinin  $\alpha$  değeri 0.954;
- 4 ifadeden oluşan “*İşten Ayrılma Niyeti*” soru listesinin  $\alpha$  değeri 0,913;

Dolayısıyla bütün ölçekler için güvenilir olduklarını söylemek mümkündür. Bulunan alfa ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçekler oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için alfa değerinin yanında ölçeğin **toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005; Büyüköztürk, 2011). Bu değerin 0,30'dan büyük olması gerekir. Yapılan analiz sonucunda,

- “**İşgören Sessizliği**” ölçeği için en küçük değer 0,45;
- “**İş Tatmini**” ölçeği için en küçük değer 0,64;
- “**İşten Ayrılma Niyeti**” ölçeği için en küçük değer 0,71 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Cevaplayıcılardan edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı vd., 2006). Bununla birlikte, faktör analizi sonucunda bulunan maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.40 ve üstünde olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Yapılan faktör analizi sonucunda;

- 19 ifadeden oluşan “**İşgören Sessizliği**” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,898** ve Barlett testi sonucunda Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$  ;  $\chi^2=2741,715$ ) anlamlı çıkmıştır.
- 17 ifadeden oluşan “**İş Tatmini**” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,948** ve Barlett testi sonucunda Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$  ;  $\chi^2=2955,340$ ) anlamlı çıkmıştır.
- 4 ifadeden oluşan “**İşten Ayrılma Niyeti**” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,811** ve Barlett testi sonucunda Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$  ;  $\chi^2=669,483$ ) anlamlı çıkmıştır.

KMO değerlerinin 0,50'nin üstünde olması ve Barlett sig. değerinin anlamlı çıkması ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca her ölçek içinde bulunan ifadelerin faktör yükleri de 0,40 değerinin üzerindedir.

## BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılanların tanıtıcı özellikleri ve çalışanların “İşgören Sessizliğinin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” nin ölçülmesi için hazırlanan maddelere katılım düzeyleri ve sorular arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### 1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların tanıtıcı özellikleri incelendiğinde;

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Tanıtıcı Özellikleri

| Özellikler                                                                                                                                                | N   | %    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|
| <b>Yaş</b>                                                                                                                                                |     |      |
| 18-28 Yaş Arası                                                                                                                                           | 44  | 21,2 |
| 29-38 Yaş Arası                                                                                                                                           | 74  | 35,6 |
| 39 Yaş ve Üstü                                                                                                                                            | 90  | 43,3 |
| <b>Çalışma Süresi</b>                                                                                                                                     |     |      |
| 1-5 Yıl Arası                                                                                                                                             | 60  | 28,8 |
| 6-15 Yıl Arası                                                                                                                                            | 48  | 23,1 |
| 16-25 Yıl Arası                                                                                                                                           | 71  | 34,1 |
| 26 Yıl ve Üstü                                                                                                                                            | 29  | 13,9 |
| <b>Kurumda Çalışma Süresi</b>                                                                                                                             |     |      |
| 0-12 Ay Arası                                                                                                                                             | 48  | 23,1 |
| 13-36 Ay Arası                                                                                                                                            | 74  | 35,6 |
| 37 Ay ve Daha Fazla                                                                                                                                       | 86  | 41,3 |
| <b>Kurumda Çalışılan Pozisyon</b>                                                                                                                         |     |      |
| Yönetici                                                                                                                                                  | 7   | 3,4  |
| Şef                                                                                                                                                       | 11  | 5,3  |
| Memur                                                                                                                                                     | 56  | 26,9 |
| Diğer Çalışanlar                                                                                                                                          | 134 | 64,4 |
| <b>Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?</b> |     |      |
| Genellikle Evet                                                                                                                                           | 87  | 41,8 |
| Genellikle Hayır                                                                                                                                          | 35  | 16,8 |
| Sadece Belirli Kişilerle                                                                                                                                  | 76  | 36,5 |
| Sadece Belirli Konularda                                                                                                                                  | 10  | 4,8  |
| <b>Yöneticilerinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz</b>                                                                                  |     |      |

| <b>bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?</b>                                                                            |     |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|
| Evet                                                                                                                                                 | 146 | 70,2 |
| Hayır                                                                                                                                                | 62  | 29,8 |
| <b>Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?</b> |     |      |
| Hiçbir Zaman                                                                                                                                         | 28  | 13,5 |
| Çok Nadir                                                                                                                                            | 48  | 23,1 |
| Bazen                                                                                                                                                | 87  | 41,8 |
| Genellikle                                                                                                                                           | 39  | 18,8 |
| Her Zaman                                                                                                                                            | 6   | 2,9  |

Araştırmaya katılanlar yaşları açısından incelendiğinde 44 kişinin (%21,2) 18 ve 28 yaşları arasında olduğu, 74 kişinin (%35,6) 29 ve 38 yaş arasında oldu ve 90 kişinin de (%43,3) 39 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde 60 kişinin 1 ve 5 yıl arasında, 48 kişinin 6 ve 15 yıl arasında, 71 kişinin 16 ve 25 yıl arasında ve 29 kişinin de 26 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise 48 kişinin 12 aydan az bir süredir, 74 kişinin 13 ve 36 ay arası süredir ve 86 kişinin de 37 ay ve daha fazla süredir mevcut kurumda çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcılar kurumda çalıştıkları pozisyonlar açısından incelendiğinde ise 7 kişinin yönetici pozisyonunda, 11 kişinin şef olarak 45 kişinin memur olarak ve 134 kişinin ise diğer unvanlar altında çalıştığı tespit edilmiştir.

Çalışanlara yöneltilen “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna, katılımcıların %41,8’i “genellikle evet”, %16,8’i “genellikle hayır”, %36,5’i “sadece belirli kişilere” ve %4,8’i ise “sadece belirli konularda” diye cevap vermişlerdir.

Çalışanların %70,2’si (146 kişi) yöneticileriyle iş veya iş yeri ile ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bunlardan 87 kişi bazen sessiz kaldığını, 39 kişi genellikle ve 6 kişi ise her zaman sessiz kaldığını ifade etmişlerdir.

## 2. Katılımcıların İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri

Araştırmaya katılanların “*İşgören Sessizliğinin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*” düzeylerini ölçmek için hazırlanan anket içinde yer alan alt ölçeklere katılma düzeyleri incelenmiştir.

Tüketicilerin ölçek içinde yer alan ifadelere katılma düzeyleri incelenirken, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları esas alınmıştır. Likert tipi ölçeğin aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde derecelendirme ölçeği olarak; “Aralık Genişliği = Dizi Genişliği / Grup Sayısı” formülünden faydalanılarak,  $6/7=0,88$  olarak puan aralıkları belirlenmiştir (Tekin, 1996).

Buna göre belirlenen puan aralıkları Tablo 6 ‘da verilmiştir.

**Tablo 6: Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları**

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| (7) Kesinlikle Katılıyorum  | 6,16 – 7,00 |
| (6) Katılıyorum             | 5,30 – 6,15 |
| (5) Kısmen Katılıyorum      | 4,44 – 5,29 |
| (4) Kararsızım              | 3,58 – 4,43 |
| (3)Kısmen Katılmıyorum      | 2,72 – 3,57 |
| (2)Katılmıyorum             | 1,86 – 2,71 |
| (1) Kesinlikle Katılmıyorum | 1,00 – 1,85 |

Bu kapsamda araştırmaya katılanların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri katılma düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri açısından incelendiğinde;

**Tablo 7. Katılımcıların İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyeti Ölçeklerine Katılma Düzeyleri**

| Ölçekler             | Ortalama Katılım Düzeyi | Standart sapma |
|----------------------|-------------------------|----------------|
| İşgören Sessizliği   | 3,0466                  | 1,27351        |
| İş Tatmini           | 4,7574                  | 1,30651        |
| İşten Ayrılma Niyeti | 3,0769                  | 1,98000        |

Katılımcılar işgören sessizliği ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için “kısmen katılmıyorum” yönünde, iş tatmini ölçeği için ise “kısmen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.

### **3. İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki İlişkiler**

Katılımcıların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı için, katsayının pozitif olması değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki, negatif olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının mutlak değerinin sayısal ifadesi, 1,00 ile 0,70 arasında ise çok kuvvetli ilişki, 0,70 ile 0,50 arasında ise orta düzeye yakın kuvvetli ilişki, 0,50 ile 0,30 arasında ise orta düzeye yakın zayıf ilişki ve 0,30 ile 0,00 değerleri arasında ise zayıf ilişkinin varlığından söz edilir. (Büyüköztürk, 2011).

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda;

**Tablo 8. İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki İlişkiler**

|                             |                     | <b>İşgören Sessizliği</b> | <b>İş Tatmini</b> | <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> |
|-----------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>İşgören Sessizliği</b>   | Pearson Correlation | 1                         | -,199**           | ,328**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                           | ,004              | ,000                        |
|                             | N                   | 208                       | 208               | 208                         |
| <b>İş Tatmini</b>           | Pearson Correlation | -,199**                   | 1                 | -,312**                     |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,004                      |                   | ,000                        |
|                             | N                   | 208                       | 208               | 208                         |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b> | Pearson Correlation | ,328**                    | -,312**           | 1                           |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000                      | ,000              |                             |
|                             | N                   | 208                       | 208               | 208                         |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşgören sessizliği ile iş tatmini ölçekleri arasında ters yönlü zayıf bir ilişki ( $r: -0,199$ ) ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ise doğru yönlü orta düzeye yakın zayıf bir ilişki ( $r: 0,328$ ) tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların sessizlik ölçeğine katılımları ne derece yüksek olursa iş tatminleri o derece düşük ve işten ayrılma niyetleri de o derece yüksek olacaktır.

Ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında da ters yönlü orta düzeye yakın zayıf bir ilişki ( $r: -0,312$ ) mevcuttur. Buna göre de çalışanların iş tatmini değerleri ne kadar düşükse, işten ayrılma niyetleri de o derece yüksek olmaktadır.

Katılımcıların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan regresyon analizi sonucunda;

**Tablo 9. İşgören Sessizliği, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Çoklu Regresyon Sonuçları**

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|----------------------|--------------------|-------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| İşe Tatmini          | İşgören Sessizliği |       |               |         |        |      |                |
|                      | Sabit              | 5,381 | ,231          |         | 23,273 | ,000 |                |
|                      | İşgören Sessiz.    | -,205 | ,070          | -,199   | -2,921 | ,004 | 0,040          |
| İşten Ayrılma Niyeti | İşgören Sessizliği |       |               |         |        |      |                |
|                      | Sabit              | 1,526 | ,338          |         | 4,516  | ,000 |                |
|                      | İşgören Sessiz.    | ,509  | ,102          | ,328    | 4,975  | ,000 | 0,107          |
| İşten Ayrılma Niyeti | İş Tatmini;        |       |               |         |        |      |                |
|                      | İşgören Sessizliği |       |               |         |        |      |                |
|                      | Sabit              | 3,619 | ,622          |         | 5,819  | ,000 |                |
|                      | İşgören Sessiz.    | ,430  | ,101          | ,276    | 4,257  | ,000 |                |
|                      | İş Tatmini         | -,389 | ,098          | -,257   | -3,955 | ,000 | 0,171          |

Regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Tatmini} = 5,381 + (-0,205) * \text{İşgören Sessizliği}$$

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 1,526 + 0,509 * \text{İşgören Sessizliği}$$

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 3,619 + 0,430 * \text{İşgören Sessizliği} + (-0,389) * \text{İş Tatmini}$$

İş tatmini, işgören sessizliğinden ters yönde, işten ayrılma niyeti ise doğru yönlü olarak etkilenmektedir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde işgören sessizliğinin yanı sıra iş tatmini faktörü de dikkate alındığında, işgören sessizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde, Y kuşağı, örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirinden farklı değişkenlerle araştırılmış olduğu görülse dahi, bu değişkenler arasındaki ilişkinin birbiriyle olan etkileşimini konu alan tek bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında örgütsel sessizliğin etkisini incelemektir.

İncelemeler sonucunda, örgütsel sessizlik kavramının yönetim literatüründe kendine yeni yeni yer bulmaya başladığı görülecektir. Halbuki günümüzde sıkça karşılaşılan bu durum, örgütler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. İletişim ve iş birliğinin olduğu bir ortamda büyük zorluklar kolaylıkla aşılabilmektedir. Hal böyleyken, söz konusu iş hayatı olduğunda, bu soruna çözüm üretilmesi son derece büyük bir gereksinimdir.

Örgütler belli bir amaç etrafında bir araya gelen bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin bir arada hareket etmeleri ise iletişim kanallarının güçlü olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Örgütlerle alakalı problemlerin çözümünde, çalışanlara söz hakkı verilmesi, onların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgüt için değerli oldukları hissettirilmesi, örgütsel sessizlik davranışının asgari düzeye indirilmesinde yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir.

Örgütlerin yaşadığı problemlerin bir diğeri, iş gücü devir hızındaki yüksek oran olarak görülmektedir. Y kuşağının yapısı gereği oldukça sık iş değiştirdiği düşünüldüğünde, yönetici pozisyonunda görev alan bireylerin ilk olarak çözüm bulması gereken konu, örgüt çalışanlarının sürekliliğini sağlamaktır. Çalışanların işten ayrılma niyetinde olması, yeni eleman arama süreci, işletme yapısına ve görev tanımlarına uygun kişiyi seçme, eğitimden geçirme ve işe adapte etme gibi sorunlar alt alta yazıldığında, işletmeler için katlanılması gereken maliyetlerin oldukça yüksek boyutlara ulaştığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin bir diğer problemi olarak görünmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılarımızın tanıtıcı özellikleri ele alındığında, 18-28 yaş aralığında 44 kişi, 29-38 yaş aralığında 74 kişi, 39 yaş ve üzeri olarak da 90 kişi yer almaktadır. Y kuşağı olarak nitelendirebileceğimiz çalışanlar, örgütün %56,8' lik bir

kısmını oluşturmaktadır. Bu durum ilerleyen yıllarda çalışma hayatında Y kuşağının ne denli etkili olacağı konusunda da bizlere ipuçları sunmaktadır.

Öte yandan çalışma süreleri göz önüne alındığında, 1-5 yıl arası çalışan sayısı 60, 6-15 yıl arası çalışan sayısı 48, 16-25 yıl arası çalışan sayısı 71 ve 26 yıl ve üzeri çalışan sayısı ise 29 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışanların ise 7' si yönetici, 11' i şef olarak hizmet vermektedir. 56 çalışan beyaz yaka memur olarak veya başka pozisyonlarda çalışırken, 134 kişi ise mavi yaka olarak görev yapmaktadır.

Çalışanlara 'İş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?' sorusu yöneltilmiş, 87 çalışan genellikle evet seçeneğini işaretlerken, 35 çalışan ise genellikle hayır seçeneğini işaretlemiştir. Sadece belli kişilerle diyenlerin sayısı 76 iken, sadece belli konularda sorunları görüşürüm diyenlerin sayısı ise 10 olarak tespit edilmiştir.

'Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?' şeklinde yöneltilen soruya 87 kişiyle en yüksek sayıda 'Bazen' seçeneği seçilmiştir. Bu durum çalışanların sessiz kalma eğiliminde olduklarını bizlere göstermektedir.

Çalışanların işgören sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işgören sessizliği ile iş tatmini ölçekleri arasında ters yönlü zayıf bir ilişkiye rastlanmaktadır. Bu sonuç, literatürde daha önce yapılan diğer çalışmalarla (Yılmaz vd., 2016; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Aktaş ve Şimşek, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005) örtüşmektedir. (Vakola ve Bouradas, 2005) tarafından teknoloji sektörü üzerine faaliyet gösteren bir örgüt baz alınarak çalışma yapılmıştır. Örneklem olarak seçilen örgütün, yönetim kurulu tarafından başka bir şirketle birleşme kararı alınmış, bu kararın açıklanmasından 1 yıl sonra, birleşmenin gerçekleşmesinden ise altı ay önce veriler toplanmaya başlanmıştır. Örgüt yönetiminin çalışanlara yaptığı, gerçekleştirilecek geçiş dönemi nedeniyle daha fazla çaba gösterilmesi isteği sonucu, yüksek bir oranda (çalışanların %88' i) katılım sağlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, örgüt yönetiminin sessizliğe yönelik tutumlarının, iş tatmininin en güçlü belirleyicisi olduğunu ( $R^2 = 0.461$ ,  $p < 0.00$ ), örgüt yönetiminin serbest fikir alışverişini desteklemesi anlaşmazlıkların iyi idare edildiğini ve çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Öte yandan örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında anlamlı, doğru yönlü ve orta düzeye yakın zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalarla (Bagheri vd., 2012; Hoffmann, 2006; Olğun, 2017; Uslu, 2016) bu sonucun desteklendiğini söylemek mümkündür. (Uslu, 2016)' nun özel bir hastaneler zincirinde görev yapan doktorlar hariç sağlık hizmetleri personeli evreninde “Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi” ni incelediği araştırmasında, yapılan analiz sonuçları, örgütsel sessizliğin ( $\beta=0,148$ ,  $p=0,003$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Buna göre çalışanların sessizlik ölçeğine katılımları ne derece yüksek olursa iş tatminleri o derece düşük ve işten ayrılma niyetleri de o derece yüksek olacaktır.

Öte yandan iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü orta düzeye yakın zayıf bir ilişki mevcuttur. Literatürde bu sonucu destekleyen başka çalışmalar da (Hellman, 1997; Tütüncü, 2000; Çekmecelioğlu, 2006; Appolis, 2010) mevcuttur. (Appolis, 2010) tarafından turizm sektörü çalışanları evren olarak seçilerek yapılan araştırmada, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r = -0.82$ ,  $p < 0.01$ ). Buna göre çalışanların iş tatmini değerleri ne kadar düşükse, işten ayrılma niyetleri de o derece yüksek olmaktadır.

Daha sonra ise detaylı bir sonuç için regresyon analizi uygulanmış, bu sonuçlara göre elde edilen regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

- İş tatmini, işgören sessizliğinden ters yönde, işten ayrılma niyeti ise doğru yönlü olarak etkilenmektedir.
- İşten ayrılma niyeti üzerinde işgören sessizliğinin yanı sıra iş tatmini faktörü de dikkate alındığında, işgören sessizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Tablo 8' de bulunan korelasyon analizindeki bulgulardan ve Tablo 9'da regresyon analizindeki elde edilen verilerden yola çıkarak araştırmanın hipotezlerinden ***h1, h2, h3, h4 KABUL EDİLMİŞTİR.*** Bu durum literatürde yer alan benzer çalışmalarla (Aktaş ve Şimşek, 2015; Hoffmann, 2006; Hellman, 1997) paralellik göstermektedir.

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgularda görüldüğü üzere iş tatmini işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel sessizlik aracılığıyla, gerek doğrudan gerekse dolaylı olmak üzere etki göstermektedir. Bu durum örgüt yöneticilerine, çalışanların sessizlik

davranışlarına nelerin sebep olduğu konusunda araştırma yapmaları gerektiği konusunda bir ipucu vermektedir. Çalışanlarının iş tatmin seviyelerini yükseltmek ve böylece iş gücü devir hızını azaltmak, yöneticiler açısından öncelikli konulardan biridir. Bu noktada örgütsel sessizliğin etkisinin olduğu araştırmada görülmüş olup yöneticiler çalışanları sessiz kalmaya iten nedenleri ortadan kaldırarak, katılımcı bir liderlik tarzı sergilemelidir.

Her ne kadar bilimsel araştırmalar çeşitli değişkenlerle ve birbirinden farklı şartlarla oluşturulsa da, bir takım sınırlılıkları da içerisinde barındırabilmektedir. Elazığ ilinde faaliyet gösteren özel bir işletme ile sınırlı olan bu araştırma, daha büyük ölçekli işletmeler baz alınarak, daha geniş kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Buna bağlı olarak, elde edilen araştırma sonuçları sadece bir işletme özelinde elde edilen verilerden oluştuğu için, genellemek mümkün değildir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, farklı illerin veya bölgelerin baz alınarak araştırma örnekleminin geliştirilmesiyle, elde edilen bu sonuçlar belli sektördeki diğer sonuçlarla karşılaştırılabilir. Öte yandan bu araştırmayla, Y kuşağı çalışanlarında görülen örgütsel sessizlik davranışıyla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmektedir. (Çakınberk vd., 2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeyli ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, örgütsel güvenin azalmasının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yapacağı etki, yeni bir araştırma konusu olarak düşünülebilir.

Son olarak çimento sektörünün yoğun olduğu yaz aylarında, iş yükü de kış aylarına nazaran daha fazla olacağından, çalışanların sorulara verdikleri cevaplarda bunun da bir etkisinin olabileceği göz ardı edilmemelidir. Anketin yapıldığı dönem 1 Ocak- 28 Şubat tarihleri arasında olduğundan, iş yükü daha az olan çalışanların, bu dönemdeki örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin farklı sonuçlar vermesi beklenebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acıloğlu, İ.**, 2015. İş'te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N.**, 2014. Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **19**, 165-182.
- Afşar, L.**, 2013. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aka, B.**, 2017. Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akay, O.**, 2017. Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O.**, 2014. Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **2**, 11-42.
- Akın, A.**, 2007. Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, **34**, 144-151.
- Akıncı, Z.**, 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İİBF Dergisi*, **4**, 1-25.
- Aktan, D.**, 2017. Mindful Consumption and Generation Y. Comprehension, Conceptualization and Communication, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir.

- Aktaş, H., Şimşek, E.,** 2012. Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmir, 24-26 Mayıs, 330-336.
- Aktaş, H., Şimşek, E.,** 2013. Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kütahya, 30 Mayıs-1 Haziran, 630-635.
- Aktaş, H., Şimşek, E.,** 2015. Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, **24**, 205-230.
- Algın, İ.,** 2014. Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D.,** 2012. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alkan, Z.,** 2016. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M.,** 2010. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Amah, O. E., Okafor, C.,** 2008. Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control, *Asian Journal of Scientific Research*, **1**, 1-11.
- Andrea, B., Gabriella, H. C., ve Tímea, J.,** 2016. Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, **3**, 90-106.

- Appollis, V. P.,** 2010. The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape, *Magister Commercii*, University of the Western Cape, Cape Town, South Africa.
- Arrindell, W. A.,** 2003. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations, Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001, *Behaviour Research Therapy*, **41**, 861-862.
- Arslantaş, C. C.,** 2008. Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *TİSK Akademi*, **1**, 101-117.
- Avcı, N., Küçükusta, D.,** 2009. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, **1**, 33-44.
- Aydın, Y.,** 2015. Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F.,** 2016. Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ayhün, E. S.,** 2013. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **2**, 93-112.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M., N.,** 2012. Organizational Silence Basic Concepts and Its Development, *Factors. Ideal Type of Management*, **1**, 47-58.
- Bakan, İ.,** 2011. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar, Beta Basım, İstanbul.
- Batmunkh, M.,** 2011. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Baysal, A. C.,** 1981. Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, Yalkın Ofset Matbaası, İstanbul.
- Behrstock S. E., ve Coggshall, J. G.,** 2010. Realizing the Promise of Generation Y, *Educational Leadership*, **67**, 28-34.
- Berkup, S., B.,** 2014. Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, **5**, 19.
- Bildik, B.,** 2009. Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bingöl, D.,** 1990. Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bowen, F., Blackmon, K.,** 2003. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, **6**, 1393- 1417.
- Brand, S.,** 2007. New Entrepreneurs: Please Mind The Generation Gap, *London*, **9**, 25.
- Brinsfield, C. T.,** 2009. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, Dissertation, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ohio State University, USA.
- Büyüköztürk, Ş.,** 2011. Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J.,** 1979. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, *Unpublished manuscript*, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cemaloğlu, N.,** 2012. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y. H.,** 2006. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **1**, 48-58.
- Chester, E.,** 2003. Answering Generation Why: Learn the Management Approach and Employee Services That Resonate With Today Youth, *Employee Services Management Magazine*, Nov.-Dec., 2003 8-9.

- Cogin, J.**, 2012. Are Generational Differences in Work Values Fact Or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications, *The International Journal of Human Resource Management*, **11**, 2268-2294.
- Coupland, D.**, 1998. Generation X: Tales for an Accelerated Culture, Abacus Book, İngiltere.
- Çağlar, A.**, 2018. İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakıcı, A.**, 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **1**, 145-162.
- Çakıcı, A.**, 2010. Örgütlerde İşgören Sessizliği. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P., Yılmaz, G.**, 2014. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği, *Journal of Economics Finance and Accounting*, **2**, 91-105.
- Çarıkçı, İ., Çelikkol, Ö.**, 2009. İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9**, 153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G.**, 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **2**, 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.**, 2006. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **2**, 157.
- Çelik, M.**, 2014. Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, Aydın, G., Başol, O.**, 2014. X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, **4**, 1-15.

- Çetin, F.,** 2011. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, Ö.,** 2013. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Doktora Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çitli, İ. İ.,** 2015. Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, Ş.,** 2005. Mobbing; İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çöl, G.,** 2004. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **2**, 233.
- Dal, H.,** 2017. Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri: Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Delahoyde, T.,** 2009. Generational Differences in Baccalaureate Nursing, A Dissertation Submitted by Theresa Delahoyde, MSN, RN to College of Saint Mary in Partial Fulfillment of The Requirement for The Degree of Doctor in Education with an Emphasis on Health Professions Education This Dissertation Has Been Accepted for The Faculty of College of Saint Mary.
- Demir, H., Usta, R., Okan, T.,** 2008. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **2**, 135–161.
- Detert, J. R., Edmondson, A. C.,** 2005. No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations, *Academy of Management Proceedings*, **1**, 1-6.

- Dinçer, H.**, 2017. İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C.**, 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, **6**, 1359-1392.
- Efil, İ.**, 2006. Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel, İstanbul.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M.**, 2008. Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, **1**, 51-68.
- Ekiz, S.**, 2017. Kamu Kurumlarında Y Kuşağının Liderlik Beklentilerine Etki Eden Demografik Faktörler Üzerine Bir Çalışma: Adana Büyükşehir Belediyesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erdoğan, E.**, 2011. Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, İ.**, 1999. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını*, **5**, 233-236.
- Eren, E.**, 2011. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erol, G.**, 2017. X, Y ve Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerine Pilot Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Falcone, S.**, 1991. Self-Assessments and Job Satisfaction in Public and Private Organizations, *Public Productivity and Management Review*, **4**, 385-396.
- Farrell, D., Rusbult, C. E.**, 1992. Exploring The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **3**, 201-218.
- Fındık, E.**, 2013. Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Fujio, M.**, 2004. Silence During Intercultural Communication: A Case Study, *Corporate Communications: An International Journal*, **4**, 331- 339.
- Gephart, J. J. K., Detert, J. R., Trevin, L. K. E., Amy, C.**, 2009. Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work, *Research in Organizational Behavior*, **29**, 1-31.
- Grant, A. M., Parker, S., Collins, C.**, 2009. Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel, *Personnel Psychology*, **62**, 31–55.
- Greenberg, J.**, 1988. Equity and Workplace Status: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, **4**, 606-613.
- Güler, H., N.**, 2018. Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, A.**, 2007. An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Toursim Sector Point of View, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **1**, 36-46.
- Gürbüz, Z.**, 2008. Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hacıoğlu, S.**, 2018. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine ve Bireysel Performanslarına Etkisi: Ankara İlçe Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A.**, 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of applied psychology*, **1**, 15.
- Hellman, C. M.**, 1997. Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Social Psychology*, **137**, 677-689.
- Henger, J., Henger, B.**, 2012. The Silent Generation: 1925-1945, Author House, Bloomington.

- Hoffmann, E. A.**, 2006. Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies, *Social Forces*, **4**, 2313-2330.
- Huggins, K.**, 2009. Communicating Across Generations: What You Need to Know.
- Ilgen, D. R., Fischer, C. D., ve Taylor, S. M.**, 1979. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations, *J. Appl Psychol*, **64**, 349-371
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., Pitt, D. C.**, 2001. Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory, *Journal of Managerial Issues*, **2**, 212-226.
- İşeri, M., Gökğöz, G., Sönmez, A.**, 2011. İşletmeler için 2023 Vizyonu, 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, 25-26 Ekim, 253-261.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K.**, 2002. Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*. **3**, 530-541.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R.**, 1999. The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success Across the Life Span, *Personnel Psychology*. **52**, 621-652.
- Kahveci, G.**, 2010. İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kalaycı, Ş.**, 2006. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kaplan, E. Ö.**, 2017. Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karaca, Ç. A., Dede, N. P., Yılmaz, G.**, 2014. İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde İşe Tutkunluğun Aracılık Etkisi, *Tunceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **5**, 124.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A.**, 2009. İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 700-707.

- Karataş, A.,** 2013. Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Meneviş, I., Hadzimehmedagic, L., Baddar, L.,** 2006. The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction, *Tourism Management*, **4**, 547-560.
- Kavak, O.,** 2016. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaynak, E.,** 2016. Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini–Motivasyon İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, N.,** 2011. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **3**, 129- 139.
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M.,** 2014. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **1**, 328-346.
- Kılınç, E.,** 2012. Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Korkmaz, S.,** 2017. Y Kuşağında Liderlik Tarzı Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kurtuluş, K.,** 2006. Pazarlama Araştırmaları, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Kuş, Ö. A.,** 2016. Bir Pazarlama Aracı Olarak Mobil Pazarlama İstanbul İli Kapsamında Y Kuşağının Mobil Pazarlamaya Bakış Açısı, *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuzulugil, İ.,** 2012. Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **1**, 129-141.

- Le Pine, J. A., Van Dyne L.,** 2001. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, **2**, 326-336.
- Leymann, H.,** 1996. The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **2**, 165-184.
- Lind, E. A., Tyler, R.,** 1988. The Social Psychology of Procedural Justice, Springer Science and Business Media, New York.
- Liu, D., Wu, J., Ma, J. C.,** 2009. Organizational Silence; A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, *International Conference on Computers and Industrial Engineering*, Fransa, 6-9 Temmuz, 1647-1651.
- Locke, E. A.,** 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lofti, A., Kabiri, S., Ghasemlou, H.,** 2013. Değerler Değişimi ve Kuşaklararası Çatışma: İran Khoy Kenti Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **2**, 93-113.
- Lowe, R., Marriott, S.,** 2006. Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization, Taylor and Francis.
- Lower, J.,** 2008. Brace Yourself Here Comes Generation Y, *Critical Care Nurse*, **28**, 80-85.
- Lunenburg, F. C.,** 2011. Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal of Management, Business and Administration*, **1**.
- Luthans, F.,** 1989. Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.
- Lüküslü, D.,** 2009. Türkiye’de Gençlik Miti: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Mc Crindle, M.,** 2006. New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, the ABC of XYZ.

- Mc Ewan, A. M.**, 2009. Generation Y: Coming to a Workplace Near You. *the Smart Work Company*, 1-5.
- Mengi, Z.**, 2013. İş Başarısında Kuşak Farkı, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, 20 Şubat 2018.
- Meydan, H. C.**, 2010. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J.**, 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, **4**, 706-725.
- Milliken F. J., Morrison E. W., Hewlin P. E.**, 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, **6**, 1453-1476.
- Milliken F. J., Morrison E. W.**, 2003. Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, **6**, 1353-1358.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J.**, 2004. Sounds of Silence. *Stern Business*, **25**, 31-35.
- Nauman, E.**, 1993. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers, *Group and Organization Management*, **2**, 153-187.
- Negiz, N., Oksay, A., Akman, E.**, 2011. İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Isparta Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **14**, 210.
- Newstrom, J. W., Davis, K.**, 2002. Organizational Behavior Human Behavior at Work., Mc Graw Hill.
- Noelle-Neumann, E.**, 1993. The Spiral of Silence, The University of Chicago Press, Londra.
- Notter, J.**, 2005. Why Generations Matter, and Why They Don't: The Business Realities of Diversity in the Workplace, Financial Management Symposium.

- Noyan, F.**, 2009. Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulaması, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okur, F.**, 2016. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Olgun, S.**, 2017. Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oliver, N.**, 1990. Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 19-31
- Oral, G. A.**, 2013. Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, Ü.**, 2015. X, Y, Z Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, D. E.**, 2011. Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Özcan, N.**, 2011. Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özden, E., Hamedoğlu, M. A.**, 2015. Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Dergisi*, **3**, 7-26.
- Özdevecioğlu, M., Doruk, N. Ç.**, 2009. Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **33**, 69-99.

- Özdil M. M.**, 2017. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, Ö., Günaydın, Y.**, 2010. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **2**, 127-154.
- Özgen, I., Sürgevil, O.**, 2009. Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın İçinde*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Özkalp, E., Kirel, Ç.**, 2005. Örgütsel Davranış, *Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın*, **149**, 82.
- Özmen, N.**, 2016. Y Kuşağının İnternet Alışveriş Eğilimleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pekersen, Y.**, 2015. Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki, *Doktora Tezi*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Pinder, C. C., Harlos, K. P.**, 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Research Management*, **20**, 331-369.
- Ping, R. A.**, 2015. Is There Simultaneity in Satisfaction, Voice and Alternative Attractiveness in Channel Relationships?, *In Creating and Delivering Value in Marketing*, 72, Springer, Cham.
- Pool, S., Pool, B.**, 2007. A Management Development Model Measuring Organizational Commitment And its impact on Job Satisfaction Among Executives in A Learning Organization, *Journal of Management Development*, **4**, 353- 369.
- Premeaux, S. F.**, 2001. Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, *Doktora Tezi*, Louisiana State University, USA.

- Premeaux, S. F., Bedeian, A. G.,** 2003. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, **6**, 1539-1562.
- Puybaraud, M.,** 2010. Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010, Global Workplace Innovation.
- Reeves, T. C., Oh, E.,** 2008. Generational Differences, in *Handbook of Research on Educational Communication and Technology*, **3**, 296-297.
- Robbins, S. P.,** 2005. Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Rosen, B., C.,** 2001. Masks and Mirrors Generation X and the Chameleon Personality, Westport Connecticut, Praeger Publisher.
- Rusbult, F., vd.,** 1988. Impact Of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy Of Management Journal*, **3**, 599-627.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B.,** 2003. Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual, *Unpublished manuscript*, Department of Psychology, Utrecht University, The Netherlands.
- Seibert S. E., Crant J. M., Kraimer M. L.,** 1999. Proactive Personality and Career Success, *Journal of Applied Psychology*, **84**, 416-427.
- Seçkin, F. S.,** 2000. Türkiye'nin Kuşak Profili, *Capital Dergisi*, **12**, 100-106.
- Silah, M.,** 1996. İş Tatmini, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, **1**, 269- 278.
- Slade M. R.,** 2008. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, *Doktora Tezi*, George Washington Üniversitesi, USA.
- Sousa, P. A., Sousa P. A. A.,** 2003. Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain, 1991–2000: Permanent Or Transitory? *Applied Economics Letters*, **11**, 691-694.

- Soycan, H.**, 2010. Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şehitoğlu, Y.**, 2010. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şencan, H.**, 2005. Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tamer, İ.**, 2015. Örgüt Yönetimi Bir Derleme, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tangirala, S., Ramanujam, R.**, 2008. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, **1**, 37-68.
- Tekin, H.** 1996. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Yayınları, Ankara.
- Teoman, D. D.**, 2007. Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyeti' ne Olan Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toker, B.**, 2007. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerinde Bir Çalışma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, **6**, 591-614.
- Torun, G. S.**, 2015. Örgütsel Adalet ve Sessizlik İlişkisi, *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü*, **322**.
- Tunalı, D.**, 2012. Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi: Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tuncer, U. M.**, 2016. Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi, *Atatürk İletişim Dergisi*, **10**, 35.

- Turan, S.,** 2012. Sağlık Çalışanlarının Devir Hızlarının Belirlenmesi Konusunda Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. G.,** 2017. İş Yerindeki Yıldırma Davranışlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Tülübaşı, T.,** 2011. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türk, M. S.,** 2007. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö.,** 2000. Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2**, 106-120.
- Twenge, J. M.,** 2006. Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before, Free Press, New York.
- Uğur, E. D.,** 2017. Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, D., Torun, A.,** 2015. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, **1**, 27-37.
- Ülker, F., Kanten, P.,** 2009. Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **2**, 111-126.
- Uslu, S.,** 2016. Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vakola, M., Bouradas, D.,** 2005. Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation, *Employee Relations*, **5**, 441-458.
- Vecchio, R. P.,** 1991. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Tokyo.

- Wan, Z., Lieghtley, L. E.,** 2006. Job Satisfaction and Workforce Demographics: A Longitudinal Study of the US Forest Products Industry, Mississippi State University, USA.
- Watt, D.,** 2009. Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce, The Conference Board of Canada.
- Yalçın, O., Sökmen, A. B., Kulak, H.,** 2013. Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları, *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları Dergisi*, **12**, 24.
- Yaşın, T.,** 2016. Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri, *Doktora Tezi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B.,** 2016. Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F.,** 2007. İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, **1**, 253-278.
- Yılmaz, S. E., Çetinel, E., Uysal, D.,** 2016. Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **1**, 75-99.
- Yılmaz, A., Yıldırman, R.,** 2008. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu ve Personel Devri İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir, 17-19 Nisan, s. 61-68.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B.,** 2000. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, Amacom Books, New York, USA.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B.,** 2013. Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, Amacom, USA.
- Zeynel, E.,** 2014. Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

(URL-1

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a7afcc697fb94.16698875](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a7afcc697fb94.16698875), <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 07.02.2018).

(URL-2 <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>, [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com), Erişim Tarihi: 10.02.2018).

(URL-3 <http://blog.milliyet.com.tr/sosyal-kusaklar/Blog/?BlogNo=381292>, <http://blog.milliyet.com.tr>, Erişim tarihi: 18.02.2018).

(URL-4 [https://www.journalagent.com/pjess/pdfs/PJESS-27146-RESEARCH\\_ARTICLE-BARUTCU.pdf](https://www.journalagent.com/pjess/pdfs/PJESS-27146-RESEARCH_ARTICLE-BARUTCU.pdf), <https://www.journalagent.com>, Erişim Tarihi: 18.02.2018).

(URL-5 <http://locationbrain.com/2018/01/05/z-kusagi-haritasi/>, <http://locationbrain.com>, Erişim tarihi 23.04.2018).

(URL-6 <https://www.medimagazin.com.tr/authors/nesrin-astI/tr-kusaklararasi-farklar-72-37-363.html>, <https://www.medimagazin.com.tr>, Erişim Tarihi: 05.05.2018).

(URL-7 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27587>, <http://www.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi 05.03.2018).

(URL-8 <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>, <http://business.time.com>, Erişim tarihi:12.05.2018).

(URL-9

[http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/2ae389c8a9fd42a\\_ek.pdf?dergi=1408](http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/2ae389c8a9fd42a_ek.pdf?dergi=1408), <http://www1.mmo.org.tr>, Erişim Tarihi: 26.03.2019).

(URL-10 <https://www.kigem.com/y-kusagi-hakkinda-bildiklerinizi-unutun.html>, <https://www.kigem.com>, Erişim Tarihi: 26.03.2019).

(URL-11

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b05ad8fa98901.47874747](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b05ad8fa98901.47874747), <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 23.05.2018).

(URL-12 <http://egitimbilimlernotlari.com/tag/oz-yeterlilik-algisi/>, <http://egitimbilimlernotlari.com>, Erişim Tarihi: 26.03.2019).

- (URL-13 <http://www.milliyet.com.tr/calisanlarin-yuzde-84-u-isini-pembenar-detay-ask-1839058/>, <http://www.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi 20.08.2018).
- (URL-14 <http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/mutlu-calisan-mutlu-musteriler-yaratir-27366303>, <http://www.hurriyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 09.09.2018).
- (URL-15 <http://www.hrdergi.com/tr/haber/y-kusagi-2025-te-iscucunun-yuzde-75-ini-olusturacak/303>, <http://www.hrdergi.com>, Erişim Tarihi:19.05.2019)



## EK - ANKET ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket “İşgören Sessizliğinin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Elazığ Örneği” konulu bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacak ve araştırmanın çok önemli bir boyutunu oluşturacaktır. Bilimsel amaçlarla kullanılacak olan bu veriler başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

**Ahmet Onur TAŞDEMİR**

**Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

Tanıtıcı Bilgi Formu (EK-1)

**1. Yaşınız**

18-28 yaş ( ) 29-38 yaş ( ) 39 yaş ve üstü ( )

**2. Çalışma süreniz**

1-5 yıl ( ) 6-15 yıl ( ) 16-25 yıl ( ) 26 yıl ve üstü ( )

**3. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?**

0-12 ay ( ) 13-36 ay ( ) 37 ay ve üzeri ( )

**4. Hangi Pozisyonda Çalışmaktasınız**

Yönetici ( ) Şef ( ) Memur ( ) Diğer Çalışanlar ( )

**5. Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?**

Genellikle Evet ( ) Genellikle Hayır ( ) Sadece belli kişilerle ( ) Sadece belli konularda ( )

**6. Yöneticilerinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?**

Evet ( ) Hayır ( )

**7. Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?**

Hiçbir zaman ( ) Çok nadir ( ) Bazen ( ) Genellikle ( ) Her zaman ( )

İşgören Sessizliği Ölçeği Formu (EK-2)

| Aşağıda, kasıtlı olarak sessiz kalma nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerin sizin sessiz kalma davranışınızı, ne ölçüde açıkladığını uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz. |                                                                                                            | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Kararsızım | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|------------|--------------------|-------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                            | 1                       | 2            | 3                   | 4          | 5                  | 6           | 7                      |
| 1                                                                                                                                                                                          | Yönetim, kişilerin düşüncelerini paylaşma noktasında açık olmadığı için iş yerinde sık sık sessiz kalırım. |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 2                                                                                                                                                                                          | Kötü yönetim uygulamaları nedeniyle, iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                    |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 3                                                                                                                                                                                          | Konuşma sonucu edindiğim olumsuz tecrübelerim nedeniyle, iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 4                                                                                                                                                                                          | Konuşursam misilleme yapılır korkusu nedeniyle, iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                         |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 5                                                                                                                                                                                          | Kendimi zarardan korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                           |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 6                                                                                                                                                                                          | Yetersiz görünmek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                      |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 7                                                                                                                                                                                          | Mahcup ve utanç verici duruma düşmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                   |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 8                                                                                                                                                                                          | Ne söyleyeceğimden emin olmadığım için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                  |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 9                                                                                                                                                                                          | Başkalarının konuşmasını beklediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                |                         |              |                     |            |                    |             |                        |
| 10                                                                                                                                                                                         | İmaj veya itibarımı korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                        |                         |              |                     |            |                    |             |                        |

|    |                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 11 | Başka kişilerle olan ilişkilerimi korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Birilerinin duygularını incitmekten kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.             |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Başkasını zarardan korumak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                               |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Sorunların nedeni olarak görülmek istemediğim için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.            |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Tartışmadan kaçınmak için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Konuşmak için harcadığım çabaya değmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sık sık sessiz kalırım. |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Konuşmamın hiçbir şeyi iyileştirmeyeceğini düşündüğüm için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.    |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | İşletmeme kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.                    |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Diğer kişilere kasıtlı olarak zarar vermek için iş yerinde sık sık sessiz kalırım.               |  |  |  |  |  |  |  |

### İşe Angaje Olma Ölçeği Formu (EK-3)

| Aşağıda, <b>iş tatmini</b> ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz ve belirtilen davranışları düşüncenize uygun olarak aşağıdaki derecelendirmeye göre ilgili kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle değerlendiriniz. |                                                                      | Sıfıra yakın | Çok düşük | Düşük | Yarı yarıya | Yüksek | Çok yüksek | %100'e yakın |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-------------|--------|------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                      | 1            | 2         | 3     | 4           | 5      | 6          | 7            |
| 1                                                                                                                                                                                                                                               | Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.                           |              |           |       |             |        |            |              |
| 2                                                                                                                                                                                                                                               | Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.                        |              |           |       |             |        |            |              |
| 3                                                                                                                                                                                                                                               | Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.                |              |           |       |             |        |            |              |
| 4                                                                                                                                                                                                                                               | İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.                                 |              |           |       |             |        |            |              |
| 5                                                                                                                                                                                                                                               | İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.             |              |           |       |             |        |            |              |
| 6                                                                                                                                                                                                                                               | Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.                          |              |           |       |             |        |            |              |
| 7                                                                                                                                                                                                                                               | İşim bana ilham verir.                                               |              |           |       |             |        |            |              |
| 8                                                                                                                                                                                                                                               | Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.                            |              |           |       |             |        |            |              |
| 9                                                                                                                                                                                                                                               | Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.                  |              |           |       |             |        |            |              |
| 10                                                                                                                                                                                                                                              | Yaptığım işle gurur duyuyorum.                                       |              |           |       |             |        |            |              |
| 11                                                                                                                                                                                                                                              | Kendimi işime kaptırırım.                                            |              |           |       |             |        |            |              |
| 12                                                                                                                                                                                                                                              | Uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışmaya devam edebilirim.    |              |           |       |             |        |            |              |
| 13                                                                                                                                                                                                                                              | Benim için işim kapasitemi geliştirmeye zorlayan büyük bir uğraştır. |              |           |       |             |        |            |              |
| 14                                                                                                                                                                                                                                              | Çalışırken kendimden geçerim.                                        |              |           |       |             |        |            |              |

|    |                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.              |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Kendimi işimden ayırmam zordur.                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır-yılmam. |  |  |  |  |  |  |  |

#### İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Formu (Ek-4)

| Aşağıda, <b>işten ayrılma niyeti</b> ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz ve belirtilen davranışları düşüncenize uygun olarak aşağıdaki derecelendirmeye göre ilgili kutucuğa “X” işareti koymak suretiyle değerlendiriniz. |                                                                       | Sıfıra yakın | Çok düşük | Düşük | Yarı yarıya | Yüksek | Çok yüksek | %100’e yakın |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-------------|--------|------------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       | 1            | 2         | 3     | 4           | 5      | 6          | 7            |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                         | Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.                                    |              |           |       |             |        |            |              |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                         | İşimden ayrılmayı düşünüyorum.                                        |              |           |       |             |        |            |              |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                         | Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım. |              |           |       |             |        |            |              |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                         | Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.                              |              |           |       |             |        |            |              |

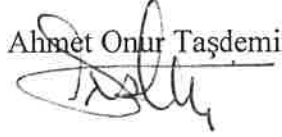
**SYCS İNŞAAT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A. Ş. FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

**ELAZIĞ**

Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı' nda çalışmasını yürüttüğüm 'Y Kuşağının Örgütsel Sessizliğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi' konulu tez çalışmam için, fabrika genelinde görevli personelinize anket uygulaması yapmak için tarafınızdan izin verilmesi hususunda gereğini saygılarımla arz ederim.

04.01.2019

Ahmet Onur Taşdemir



Uygundur



## ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Elazığ'da doğdum. İlköğretim, ortaokul ve lise eğitimimi Elazığ'da tamamladım. Daha sonra 2008 yılında girdiğim üniversite sınavında Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazanarak üniversite eğitime başladım. 2012 yılında mezun oldum. 2015 yılında o zamanki adıyla Tunceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans eğitimime başladım. 2016'da, Elazığ'da faaliyet gösteren Seza Çimento'da, mali işler memuru olarak çalışmaya başladım ve halen bu görevi sürdürmekteyim.

**Ahmet Onur TAŞDEMİR**