

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Editor / Editor-in-Chief

Doç. Dr.
Osman Kürşat ACAR

Editor Yardımcıları / Associate Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant
Merve ERTÜRK

Dil Editörleri / Language Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Nesrin KAPLAN

Arş. Gör./Res. Assist.
Muhammed Yusuf ERTEK

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER
Prof. Dr. Azman Bin ISMAIL
Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT
Prof. Dr. Ebru AYKAN
Prof. Dr. Fuat MAN
Prof. Dr. Gürhan UYSAL
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr. M. Leyla YILDIZ ŞEN
Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi
Universiti Kebangsaan Malaysia
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Kayseri Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Marmara Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Bilim Kurulu / Scientific Board

Prof. Dr. Dilek SAĞLIK ÖZÇAM
Prof. Dr. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM
Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ
Doç. Dr. Ayşe Gönül DEMİREL
Doç. Dr. Devrim VURAL YILMAZ
Doç. Dr. Dukagjin LEKA
Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR
Doç. Dr. Ertuğrul BAYER
Doç. Dr. Mehtap ARACI KAZICI
Doç. Dr. Mustafa KESEN
Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI
Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ
Doç. Dr. Rıza DEMİR
Doç. Dr. Serdar ÇAKAN
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
Dr. Öğr. Üyesi Abdulhalim ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Anıl Çağlar ERKAN
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT
Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU
Dr. Öğr. Üyesi Ece KUZULU
Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze BOZKURT
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Zehra YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN
Dr. Öğr. Üyesi Işıl KELLEVEZİR
Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU
Dr. Öğr. Üyesi Nuri ÇELİKER
Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR
Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK
Dr. Öğr. Üyesi Umut DENİZLİ
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN

Yeditepe Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Yeditepe Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Kadri Zeka University
Kayseri Üniversitesi
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Kafkas Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Çanakkale Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Yayın Ofisi / Editorial Office

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Dergi Sekreteri /
Secretary of the Journal

Tasarım / Design

Dizgi /
Type Setting

2022 yılında yayın hayatına başlayan Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi; ulusal hakemli ve yılda iki sayı olmak üzere Haziran ve Aralık aylarında yayınlanan bir e-dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'nin kurulmasında; insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınların ortaya koyulması ve alanla ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturulması başta olmak üzere çeşitli amaçlar dikkate alınmıştır. Dergi bu süreçte insan kaynakları yönetimi alanında ele alınan ve bu alana katkı sağlayacak olan kavramsal, ampirik ve derleme çalışmalarına yer vermektedir.

Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management, which started its publication life in 2022; It is a national refereed e-journal published twice a year in June and December. In the establishment of Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management; Various objectives have been taken into consideration, especially following national and international developments in the field of human resources management, publishing academic publications focused on human resources management, and creating a qualified and up-to-date resource on the field. In this process, the journal includes conceptual, empirical and compilation studies that are discussed in the field of human resources management and will contribute to this field.

İletişim Adresi / Contact Info

Süleyman Demirel Üniversitesi / Süleyman Demirel University
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Faculty of Economics and Administrative Sciences
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü / Department of Human Resources Management
Doğu Kampüsü, 32260, Çünür / East Campus, 32260, Çünür
İSPARTA, TÜRKİYE / İSPARTA, TURKEY

☎ : 0 246 211 07 04
Fax : 0 246 211 04 01
E-mail: iky.dergi@sdu.edu.tr
Web : <http://ikydergi.sdu.edu.tr>



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X

Bu Sayının Hakemleri / List of the Referees of the Current Issue

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Beyza ERER
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Buğra Çağatay SAVAŞ
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Deniz TANIR
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Ercan ÖGE
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Gökhan KENEK
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Gül KARAKUŞ
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Hakan SİPAHİ
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mustafa Atsan
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Sevcan YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Siyret AYAS ŞARMAN
Dr. Canan YILMAZ
Dr. Ebru DEMİREL
Dr. Hayrettin ÖZÇELİK
Dr. Üzeyir FİDAN

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Erzurum Teknik Üniversitesi
Kafkas Üniversitesi
İstanbul Aydın Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Kayseri Üniversitesi
Giresun Üniversitesi
Mersin Üniversitesi
Akdeniz Üniversitesi
Fırat Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Uşak Üniversitesi

Bu sayıda yayımlanan ve yayımlanması uygun bulunmayan çalışmalara ilişkin hakem kuruluna tabloda yer verilmiştir. Süreçlerde dergimize kıymetli değerlendirmeleriyle destek sağlayan hakemlerimize katkılarından ötürü teşekkür ederiz.

The referee committee for the studies published in this issue and those that are not suitable for publication are given in the table. We would like to thank our referees for their contributions to our journal with their valuable evaluations.



İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

A Data Mining Application for Classification of Performance Values Under the
Conditions of Digitalization of HR Processes

*İK Süreçlerinin Dijitalleşmesi Koşullarında Performans Değerlerinin
Sınıflandırılmasına Yönelik Veri Madenciliği Uygulaması*

Dr. Gözde KATIRCIOĞLU

Prof. Dr. Emel KIZILKAYA AYDOGAN

Doç. Dr. Yılmaz DELİCE

44-53

Araştırma Makalesi

İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi:
Keşfedici Bir İçerik Analizi

*Employee Experience as A Current Approach in Human Resources Management:
An Exploratory Content Analysis*

Dr. Ayşegül ELMİN

Dr. Tuğba ULAŞTIRAN

54-68

Derleme Makale

İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları:
Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi

*Echoes of Silence in Human Resources:
The Anatomy of Quiet Quitting in Organizations*

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

Öğr. Gör. Burcu YILDIZ

Semra ERENER ÖZALÇIN

Hakan ÖZTÜRK

69-88



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2023

Cilt: 2

Sayı: 2

e-ISSN: 2979-997X



AMAÇ

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından üniversite bünyesinde 2022 yılında yayın hayatına başlayan ulusal hakemli bir dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınları içermesi, bilimsel kurallara ve etiğe uygun, kendi alanı ile ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturması başta olmak üzere çeşitli amaçlarla yayın hayatına başlamıştır.

KAPSAM

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi dinamik çevresi, işlevler ve strateji, eşit istihdam fırsatları, çalışan hakları ve disiplin, insan kaynakları planlaması ve iş analizi, personel işe alımı, seçim esasları, işe alıştırma, eğitim ve çalışanların gelişimi, kariyerleri yönetmek, performans yönetim sisteminin kurulması, ödül ve ödeme planlarını oluşturmak, çalışan sosyal hak ve yardımcıları, sağlık ve güvenlik risklerinin yönetilmesi, iş ilişkilerini ve toplu sözleşme alanlarındaki konularda yazılmış araştırma, derleme, gözlem ve görüş, bildiri, rapor, çeviri ve duyuru türündeki Türkçe ve İngilizce bilimsel yazılar yayınlanmaktadır.

Açık erişim politikası benimsemiş bir dergi olan SDÜ İKY Dergisi; Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır. Yayın etiği konusunda COPE (Committee on Publication Ethics) ve ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors) tarafından belirlenen yayın etiği ilke, standart ve tavsiyelerini gözetmektedir. Dergimize yayımlanmak üzere gönderilen tüm makaleler, Turnitin intihal programı tarafından taranmaktadır. Dergimizde yayımlananmış olan yazılardaki görüşler, derginin görüşleri olmayıp yazıların tüm sorumluluğu yazara veya yazarlara aittir. Dergimizde gönderilecek olan makaleler için herhangi bir ad altında yazar veya kurumdan ücret talep edilmemektedir.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ
YAYIN KURALLARI

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'ne gönderilecek makalelerde yazarların aşağıda belirtilen ilke ve kurallara uymaları gerekmektedir. Belirtilen ilke ve kurallara uygun olarak hazırlanmayan makaleler değerlendirme sürecine alınmayabilir ya da bu sürecin herhangi bir aşamasında değerlendirme dışında bırakılabilir.

Yazarların Etik Sorumlulukları;

Yazarların dergiye gönderdikleri makaleleri daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması ve/veya yayınlanmak üzere başka bir dergiye göndermemiş olmaları gerekmektedir.

Yazarların makale içerisinde kullandıkları tüm alıntılara kaynak göstermeleri gerekmektedir.

Yazarlar, dergiye gönderdikleri makalenin kendi çalışmaları olduğunu, makalelerinde hiçbir şekilde intihal yapmadıklarını, intihalden kaynaklanan tüm sorumlulukların kendilerine ait olduğunu ve bu konuda derginin hiçbir sorumluluğunun olmadığını beyan etmiş olduğunu kabul etmektedir.

Yazarların gönderdikleri makaleye eşit katkı verdiklerini taahhüt etmeleri ve bütün yazarların makale üzerinde eşit sorumluluklarının olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Sorumlu yazarın makalede adı geçen diğer tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmalarına razı olduğunu taahhüt etmesi gerekmektedir.

Makale çalışmasına önemli katkılar sağlayan tüm kişilerin ortak yazar olarak adlandırılması ve bunun dışındaki kişilere teşekkür kısmında yer verilmesi gerekmektedir. Yazarların gönderdikleri çalışmaları destekleyen kurum/kuruluşlar, finansal kaynakları veya çıkar çatışmalarını beyan etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Gerek görüldüğü takdirde makalelerinde yer alan veri setlerine ulaşım imkânı sağlamaları gerekmektedir.

Yazarların dergide yayımlanmak üzere gönderdikleri makaleleri araştırma ve yayın etiği kuralları çerçevesinde hazırlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar için ve etik kurul kararı gerektiren klinik ve deneysel insan ve hayvanlar üzerindeki çalışmalar için ayrı ayrı etik kurul onayı almış olmaları ve bu onayı makale içerisinde belirtmeleri ve belgelendirmeleri gerekmektedir.



Hakemlerin Etik Sorumlulukları;

Hakemlerin araştırmayı incelemek için yeterli niteliğe sahip olmaması veya makaleyi hızlı bir şekilde değerlendirmesi mümkün olmayacağını bilen seçilmiş bir hakemin, bu durumu editöre bildirmesi ve inceleme sürecinden özrünü istemesi gerekmektedir.

Hakemlerin kendilerine gönderilen makaleleri gizli tutmaları ve hakemlik sürecinden elde ettikleri bilgileri kişisel menfaatleri için kullanmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin değerlendirme raporlarını veya makale hakkındaki bilgileri başkalarıyla paylaşmamaları ve editörün izni olmadan yazarlarla doğrudan iletişim kurmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin makalelerdeki potansiyel etik meseleler konusunda özenli olmaları ve bunları editörün dikkatine sunmaları gerekmektedir. Bu durumlara değerlendirmedeki makale ile hakemin kişisel bilgi sahibi olduğu herhangi başka bir yayınlanmış çalışma arasındaki özlü benzerlik ve örtüşme dahildir.

Hakemliklerin nesnel bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yazarlara dair kişisel eleştirilerde bulunulmaması, değerlendirmelerin yapıcı, dürüst ve kibar olması gerekmektedir.

Hakemlerin yazarlardan herhangi biriyle rekabetçi, işbirlikçi veya başka bir ilişki veya bağlantıdan kaynaklanabilecek potansiyel çıkar çatışmasına sahip olduğu bir makaleyi değerlendirmeye kabul etmeden önce editöre danışması gerekmektedir.

Editör Kurulunun Etik Sorumlulukları;

Editörlerin yayımlanacak makalelerin kararı aşamasında özgünlüğe ve bilimsel literatüre sağladığı katkıyı dikkate almaları gerekmektedir.

Editörlerin hakem havuzunu geniş ve güncel tutmaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Editörlerin makalelerdeki hata, tutarsızlık veya yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesinde yardımcı olmaları gerekmektedir.

Editörlerin makaleleri hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak göndermeleri ve değerlendirmelerin yansız ve bağımsız yapılmasını desteklemeleri; akademik kurallara riayet etmeyen ve bilimsellikten uzak değerlendirmeleri engellemeleri gerekmektedir.

Dergide hangi makalelerin yayımlanacağına karar vermek etik kurulun sorumluluğundadır. Makaleleri değerlendiren etik kurulunun; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, dini inanç, etnik köken, vatandaşlık ya da politik felsefelerinden bağımsız olarak değerlendirmelerini yapmaları gerekmektedir. Alınacak kararın, makalenin doğruluğu, geçerliliği ve önemi ile derginin kapsamının uygunluğuna dayanması gerekmektedir. İftira, telif hakkı ihlali ve intihal ile ilgili mevcut yasal gerekliliklerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Editörün veya herhangi bir editör kurulu üyesinin; ilgili yazar, hakemler, potansiyel hakemler, diğer editör danışmanları ve yayıncılardan başka kimseye bir makale hakkında bilgi ifşa etmemesi gerekmektedir.

Sunulan bir makalede açıklanan yayınlanmamış malzemelerin, yazarın açık yazılı izni olmaksızın editörün veya editör kurulunun kendi araştırmalarında kullanılmamaları gerekmektedir.

Başvuru: 06.11.2023 Kabul: 26.12.2023

A Data Mining Application for Classification of Performance Values Under the Conditions of Digitalization of HR Processes*

İK Süreçlerinin Dijitalleşmesi Koşullarında Performans Değerlerinin Sınıflandırılmasına Yönelik Veri Madenciliği Uygulaması

Gözde KATIRCIOĞLU¹ 
Emel KIZILKAYA AYDOĞAN² 
Yılmaz DELİCE³ 

Abstract

Human resources management is the key to maintaining and developing quality personnel in modern companies. Analyzing the human resources data of institutions, identifying problems, and determining the strategy provide a significant competitive advantage. The topic of digitalization of human resources management in businesses is increasing day by day. With the fourth industrial revolution, also known as Industry 4.0, digitalization also affects human resources management (HRM), which is seen as the basis of corporate business and transactions. In this field, more and more businesses are investing in human resources management, which increases efficiency and savings with artificial intelligence and data mining methods. Data mining applications are used to make sense of data and transform it into information and to assist organizations in decision-making processes. The aim of the present study is to examine the impact of digitalization on human resources management practices and to identify trends in this regard. In this context, decision tree and rule extraction algorithms, which are data mining methods, were used. Experiments and comparison studies conducted on real data have revealed that it is quite good at categorizing the available data. The rules obtained enabled the company to have insight into the behavior of potential employee candidates. The importance of this study is to reveal the positive effects of digitalization and artificial intelligence in the business world on human resources management with the developed technique.

Keywords: Human Resources Management (HRM), Data Mining, Digitalization, Decision Tree

Jel Codes: M12, O15, O33

Öz

İnsan kaynakları yönetimi, modern şirketlerde kaliteli personeli korumanın ve geliştirmenin anahtarıdır. Kurumların insan kaynakları verilerinin analiz edilmesi, sorunların tespit edilmesi ve stratejinin belirlenmesi avantaj sağlamaktadır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin (İKY) dijitalleşmesi konusu her geçen gün artmaktadır. Endüstri 4.0 olarak da bilinen dördüncü sanayi devrimiyle birlikte dijitalleşme, kurumsal iş ve işlemlerin temeli olarak görülen insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir. Bu alanda giderek daha fazla işletme, yapay zeka ve veri madenciliği yöntemleriyle verimliliği ve tasarrufu artıran insan kaynakları yönetimine yatırım yapmaktadır. Veri madenciliği uygulamaları ise, verileri anlamlandırıp bilgiye dönüştürmek ve kuruluşlara karar verme süreçlerinde yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemek ve bu konudaki eğilimleri tespit etmektir. Bu kapsamda veri madenciliği yöntemlerinden karar ağacı ve kural çıkarma algoritmaları kullanılmıştır. Gerçek veriler üzerinde yapılan deneyler ve karşılaştırma çalışmaları, mevcut verileri kategorize etme konusunda oldukça iyi olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen kurallar, şirketin potansiyel çalışan adaylarının davranışları hakkında fikir sahibi olmasını sağlamıştır. Bu çalışmanın önemi, iş dünyasında dijitalleşmenin ve yapay zekanın insan kaynakları yönetimine olumlu etkilerini geliştirilen teknikle ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Veri Madenciliği, Dijitalleşme, Karar Ağacı

Jel Kodları: M12, O15, O33

Önerilen Atf / Suggested Citation: Katircioğlu, G., Kızılkaya Aydoğan, E., & Delice, Y., (2023). A Data Mining Application for Classification of Performance Values Under the Conditions of Digitalization of HR Processes. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 44-53.

* The study is prepared from the paper titled "A Data Mining Application for Classification of Performance Values Under the Conditions of Digitalization of HR Processes" that was presented on 14 October 2023 in the 1st International Human Resources Management Congress and was not published as full-paper in the Proceedings Book.

¹ Dr., Erciyes University, Faculty of Engineering, Department of Industrial Engineering, gozdekaticioğlu@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-0748-7301

² Prof. Dr., Erciyes University, Faculty of Engineering, Department of Industrial Engineering, ekaydogan@erciyes.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-0927-6698

³ Doç. Dr., Kayseri University, Faculty of Applied Sciences, Department of International Trade and Logistics, ydelice@kayseri.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-4654-0526

Introduction

Nowadays, with the development of technology, Concepts such as information technologies, internet, digitalization, machine learning and artificial intelligence have come to the fore. The process of change in the technological field has affected social life and businesses. Businesses have also had to adapt to this change. Technological transformation and digitalization are the leading developments that shape the business world. Human resources management (HRM) is one of the basic management functions that adapt to this change.

Digital technologies have transformed traditional human resource management processes, the structure and functions of HR departments, the activities of relevant personnel and the entire human capital-based value chain. Digital transformation has created many opportunities for companies to adapt to technological transformation (Ulrich and Dulebohn, 2015). With advanced HR management, businesses have managed their HR processes more effectively, made better recruitment decisions, and made workforce optimization and future planning more effective by predicting employees who are considering leaving their jobs. The coronavirus outbreak and the resulting economic crisis have increased the importance of HRM digitalization. As a result, businesses began to invest in human resources management that increases efficiency and savings with artificial intelligence and data mining methods.

Digitalization, an important element of technological transformation, basically refers to the application of digital technologies to significantly improve business performance indicators such as workforce efficiency and customer service, optimize operations or develop new business models (Vial, 2019). Digitalization makes business life easier by providing easier and faster access to more data and managing the obtained data. Digital HRM is the application of web-based technological solutions to the human resources management activities of organizations (Ruël et al., 2007). According to Bondarouk and Ruël (2009), digital HRM is an inclusive term that aims to create value for employees and management both within the organization and in general and includes all possible integration mechanisms between HRM and information technologies.

The digitalization process is closely related to business intelligence, digital transformation, data mining (De Haes et al., 2020; Bongiorno et al., 2018) and information management (Mulyana et al., 2021). During the digital transformation process, data has become the most important digital asset of companies. However, the data produced by computer systems become meaningful when processed for a specific purpose. For this reason, techniques capable of processing significant amounts of data gain great importance (Kalikov, 2006). Converting and analyzing the large-sized, unprocessed raw data obtained into meaningful form is possible with data mining techniques (Erdem and Özdağoğlu, 2008). Data mining is a process that uses many data analysis tools to reveal hidden information and structures in large databases (Zhou, 2002).

When the studies on this subject are examined in general; In particular, it has been observed that human resources management and digitalization are less discussed. For example, Uğurlu and Doğan (2023) studied the impact of digital HRM transformation and digital developments on the recruitment function. Yılmaz et al (2023) studied how Industry 4.0 can affect HRM processes. Karaboğa et al. (2022) examined and classified the use of digitalization and digital technologies in HRM with bibliometric analysis with the data they obtained from the Web of Science Core Collection database. Akduman (2019) explained the impact of the digital world on the human resources recruitment function and evaluated it with sample applications. In their studies, Filizöz and Orhan (2018) discussed the subject of Industry 4.0, human and service concepts with recent studies. In this present study aims to present a strategy for integrating data mining techniques into the human resources management system. The innovative aspect of the study is to analyze the reasons for leaving the job with data mining methods and present a rule-based decision mechanism to human resources departments. According to personnel data obtained from a production factory, the reasons for dismissal were examined using performance criteria and rule extraction and classification analysis from data mining methods, and a rule-based system was chosen by classifying these reasons. The rules obtained from classification algorithms provide an effective reference and insight for the company's human resources manager to make decisions.

The rest of the paper is organized as follows: Section 2 presents the materials used, data mining, decision tree and decision tree algorithms. Section 3 presents the performance measures used and the findings obtained. Finally, Chapter 4 presents the conclusions of the study.

1. Materials and Methods

1.1. Materials

The empirical basis of the study was provided based on data received from a company producing in the industry sector. The data was conducted in January-December 2022. Personnel data includes personnel collar type, age,

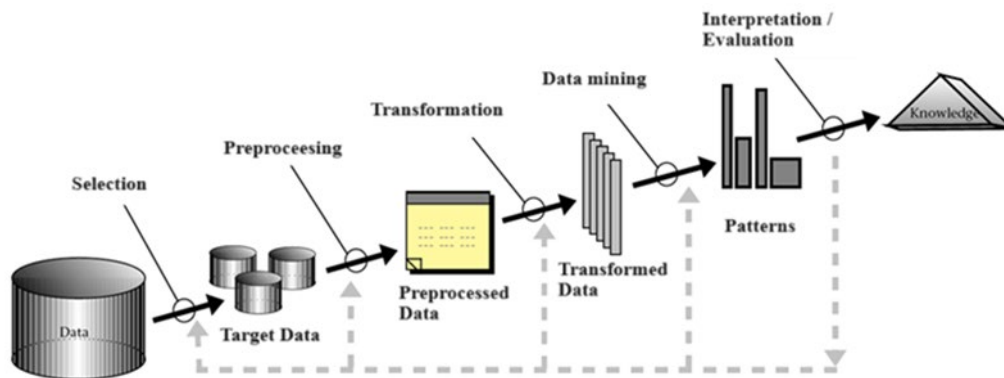
educational status, and operation time. A total of 2004 pieces of data were obtained. Missing data was detected at a rate of 2% in the data set, and records containing missing data were cleared from the data set. Personnel collar types are grouped as blue collar and white collar. The age group was chosen 18-60. Educational status was grouped as primary school, high school, junior college and bachelor/master. Operation time of the personnel are calculated in months. There is information about two thousand personnel.

Reasons for leaving the job determined as output parameters are divided into 6 classes: absenteeism, abuse of trust (such as coming to work drunk, endangering the safety of the job, damaging workplace property, fighting), job termination, resignation, military/marriage and retirement.

1.2. Data Mining

During the digital transformation process, data has become the most important digital asset of companies. At the same time, techniques that could process significant amounts of data are also gaining great importance (Kalikov, 2006). Data mining; it is one of the techniques used to reveal previously undiscovered information based on a wide variety and large amount of data held in data warehouses and to use it to make decisions and realize action plans. In addition, data mining is the process of transforming previously unknown, interesting, unusual and potentially useful data in the system into meaningful information (Shen, 2007).

Figure 1
Information Discovery Process in Database



Source: Maimon and Rokach, 2005.

The data mining stages are shown in Figure 1. The first stage of data mining is selecting the data set to be analysed. Selecting the right data is considered the first step in reaching the right conclusion. After the data is selected, the data is cleaned and combined with data sets from different sources, if any. Finally, it is aimed to obtain useful information by categorizing the relationships between the data (Yıldırım et al., 2017).

Data mining models are basically grouped into 3 groups as Classification and Regression, Clustering and Association Rules. Classification is one of the widely used data mining techniques that separates new samples into predefined classes. Regression is used to estimate continuous values while classification is used to estimate categorical values. Clustering is a mining technique in which interesting patterns are discovered from the database (Amershi & Conati, 2006). Association Rules are techniques used to find common patterns, associations, correlations and coincidental structures between sets of objects in moving databases (Chen et al., 2005).

1.2.1. Decision Trees

Decision trees are one of the most widely used classification techniques because they are easy to implement, interpret and integrate (Argüden & Erşahin, 2008). Decision trees based on information theory create models that enable easy interpretation of complex and unknown data. The basic structure of a decision tree consists of three basic parts called node, branch and leaf. In this tree structure, nodes represent each feature, while branches and trees are other elements of the tree structure. The top part is called the root, the parts between the roots and leaves are referred to as branches and the last part of the tree is called the leaf (Quinlan, 1993). Stems show the conditions of the features, while leaves reveal the classification results. The final form of the tree could be translated into a series of If-Then-Else rules.

The most important step in creating decision trees is to create the tree structure according to the attribute values of the branching in the tree. There are various approaches developed in the literature to solve this problem. The most important of these are information gain and information gain ratio (Quinlan, 1993), Gini index (Breiman et al.,

1984), Towing rule (Breiman et al., 1984) and Chi-Square probability table statistic (Mingers, 1989) approaches. In the information gain and information gain ratio approach, during the creation of the tree, segmentation is made based on the entropy values of each class label in the training data set. This process is repeated recursively until the repetition becomes irrelevant. Considering that a data set consists of several classes as (C1, C2 ,...,Cn) and T represents the class values, the probability of a class is $P_i = (C_i / |T|)$ and the entropy of the classes is;

$$\text{Entropy}(T) = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2(p_i) \quad (1)$$

Consider that the data set is divided into subsets as T class values (T1, T2 ,...,Tn) according to the B attribute. The gain to be obtained as a result of dividing T class values by using B attribute values;

$$\text{Gain}(B, T) = \text{Entropy}(T) - \sum_{i=1}^n \frac{|T_i|}{|T|} \text{Entropy}(T_i) \quad (2)$$

The partitioning information is used to determine the value of attribute B for set T.

$$\text{Partitioning information}(B) = - \sum_{i=1}^k \frac{|T_i|}{|T|} \log_2\left(\frac{|T_i|}{|T|}\right) \quad (3)$$

The gain rate is calculated as Eq 4.

$$\text{Gain rate} = \frac{\text{Gain}(B,T)}{\text{Partitioning information}(B)} \quad (4)$$

The decision tree classifier has two phases: the build phase and the pruning phase (Breiman et al., 1984). In the first stage, build phase, a tree is created by dividing the training data set according to the best criterion until the data in each section has the same class label. Data over fitting may occur at this stage (Abdulsalam et al., 2015). The pruning phase provides a smaller tree size and thus improves the generalization accuracy rate (Kamber & Hand, 2006).

1.2.2. Decision Trees Algorithms

Decision tree algorithms have successful applications in many different fields. The data set obtained for personnel data has been subjected to analysis using random forest, J48, Logistic Model Tree, REPTree, Random tree, Decision Stump and Hoeffding tree. Among these algorithms, The J48 is one of the most well-known and widely used decision tree-based algorithms. This algorithm uses information to gain the ratio as the test attribute selection criteria. The information gain of each column in the dataset is divided by the information gain of the class to calculate the gain of each column. For each data set, the feature with the highest information gain rate is selected (Quinlan, 1993). The random tree algorithm has no pruning and creates a tree for a specific number of randomly selected properties at each node. The generated tree is randomly selected from the possible tree set. Each tree set has an equal chance of being tried (Fan et al., 2003). The random forest developed by Breiman is a supervised learning algorithm and performs well at classifying large amounts of data. This algorithm builds the decision tree by randomizing the divide at each node. It contains many single and unpruned decision trees. The class with the maximum value in the decision forest is picked as the final choice (Duggal, 2020). The Hoeffding tree method is a decision tree classification method that may be used successfully on enormous data sets by analysing each data set just once. For the building and evaluation of the decision tree, the method employs the Hoeffding bound (Domingos, 2000). REPTree algorithm is a decision tree classification method that is one of the fast. The algorithm includes the information gain criterion in building the decision tree (Zhao & Zhang, 2008). The Decision Stump algorithm is a decision tree classification method that creates a single level. In the tree created with this algorithm, the root node is directly connected to the leaf nodes (Witten & Frank, 2005). LMT (Logistic Model Trees) algorithm is a decision tree classification method that combines decision tree and logistic regression models. While ordinary decision trees form a piecewise fixed model with leaves, the logistic model tree is a decision tree with a linear regression model whose leaves provide a piecewise linear regression (Landwehr et al., 2005).

1.3. Performance Measures

The classification performance of classifiers on a data set is tested through cross-validation. In the present study, 10 fold cross validation was used. With 10 fold cross validation, the data is divided into training and testing data sets. In this present study, the data set is divided into 10 parts. Then one part is the test set and the remaining nine parts are the training set. After the classification process is done, the remaining ten pieces become the test set. The accuracy rate of each piece is calculated, and the classification success is calculated (Ghosh et al., 2015).

There are many different performance evaluation criteria to evaluate the success of decision tree algorithms. The complexity matrix is a summary of the estimated results of a classification process. It provides a summary of correct and incorrect predictions for each class. Four different outputs are obtained as a result of testing the classification model. These outputs (Tan et al., 2006); True Positive (TP): The value predicted as positive is actually positive. True Negative (TN): The negative predicted value is actually negative. False Positive (FP): A negative predicted value is actually positive. False Negative (FN): When the value predicted as positive is actually negative.

In this present study, accuracy, precision, sensitivity, F measure, kappa statistics and area under the ROC curve were used to evaluate the performance of decision tree algorithms. Accuracy, precision, sensitivity and F-measure formulas in Equations (5)-(8) is given.

$$\text{Accuracy} = \frac{TP+TN}{TP+TN+FN+FP} = \frac{\text{number of correctly classified samples}}{\text{total number of samples}} \quad (5)$$

The accuracy of an algorithm is calculated as the percentage of the data set correctly predicted by the algorithm.

$$\text{Precision} = \frac{TP}{TP+FP} = \frac{\text{number of correctly classified positive samples}}{\text{number of positively classified samples}} \quad (6)$$

The precision value indicates the number of samples classified as positive.

$$\text{Recall} = \frac{TP}{TP+FP} = \frac{\text{number of correctly classified positive samples}}{\text{number of positively classified samples}} \quad (7)$$

The recall value shows the rate at which a system detects positives.

$$\text{F – measure} = \frac{2*\text{Recall}*\text{Precision}}{\text{Recall}+\text{Precision}} \quad (8)$$

The F-measure could be considered as the harmonic precision mean.

The area under the ROC curve is obtained by plotting the change of the TP ratio compared to the FP ratio. The excess area under the curve indicates the success of the diagnostic test. Kappa coefficient is a statistical method that measures the agreement between two observers in evaluating categorical items (Cohen, 1960).

In addition, in this present study, mean absolute error (MAE), Root Mean Square Error (RMSE), Relative Absolute Error (RAE) and Root Relative Squared Error (RRSE) are selected as the evaluation index to determine the error rates of classification algorithms. This formulas in Equations (9)-(12) is given.

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n |y_i - \hat{y}_i| \quad (9)$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} \quad (10)$$

$$RAE = \frac{\sum_{j=1}^n |y_i - \hat{y}_i|}{\sum_{j=1}^n |y_i - \bar{y}|} \quad (11)$$

$$RRSE = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{j=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (12)$$

2. Finding and Discussions

This present study was carried out using the data set created based on personnel data received from the HR department. The reasons for leaving the job in the data set were analyzed according to the attributes of personnel collar type, age, educational status, and working hours. The performance metric values were obtained with random forest, J48, Logistic Model Trees (LMT), REPTree, random tree, Decision Stump, Hoeffding tree classification algorithms. Using a javabased workbench called Weka version 3.9.5, experiments are conducted on a Windows 11 machine with a Core (TM) i7 processor assessed by Nvidia Geforce RTX 3060 GPU and 16 GB of RAM. The performance metric values obtained are shown in Table 1. A 10-fold cross validation test was applied during the classification process.

Table 1
The Obtained Results of Classification Algorithms

	Accuracy	Kappa statistic	MAE	RMSE	RAE	RRSE
Random forest	91,42%	0,879	0,034	0,126	14,17%	36,53%
J48	90,02%	0,858	0,048	0,154	19,94%	44,67%
Logistic Model Tree	89,22%	0,847	0,055	0,161	22,95%	46,57%
REPTree	88,02%	0,829	0,053	0,162	22,10%	47,01%
Random tree	88,02%	0,877	0,053	0,162	22,09%	47,01%
Decision Stump	61,59%	0,381	0,192	0,310	80,49%	89,99%
Hoeffding tree	49,20%	0,271	0,212	0,330	89,11%	95,58%

Table 1 shows that the random tree algorithm achieves the best results (91.42%) in terms of accuracy. For real-world issues, the achieved accuracy is fairly high. The J48 algorithm provides a result of 90% and it is followed by LMT, Rep tree, random tree and decision stump respectively. The Hoeffding tree algorithm provides a result of 49.20%. The Hoeffding tree algorithm gave the lowest result.

Table 2 shows that the results of TP rate, FP rate, precision, recall, F-measure, MCC, ROC area performance metrics obtained for each class of each classification algorithm.

Table 2
The Obtained Performance Criteria Results of Classification Algorithms for Each Class

Randomforest							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,967	0,051	0,931	0,967	0,948	0,996	Resignation
	0,883	0,037	0,908	0,883	0,895	0,991	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,771	0,026	0,831	0,771	0,8	0,987	Discontinuity
	0,97	0,004	0,941	0,97	0,955	1,00	Military/Marriage
	0,895	0,004	0,90	0,895	0,895	0,999	Abuse of trust
Weighted Avg	0,914	0,036	0,913	0,914	0,913	0,994	
J48							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,952	0,058	0,921	0,952	0,936	0,992	Resignation
	0,952	0,087	0,817	0,952	0,879	0,972	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,614	0,002	0,977	0,614	0,754	0,959	Discontinuity
	0,939	0,002	0,969	0,939	0,954	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,00	1,00	0,789	0,882	0,998	Abuse of trust
Weighted Avg	0,9	0,05	0,909	0,9	0,897	0,983	
LMT							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,928	0,051	0,928	0,928	0,928	0,99	Resignation
	0,959	0,093	0,808	0,959	0,877	0,977	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,629	0,002	0,978	0,629	0,765	0,97	Discontinuity
	0,909	0,009	0,882	0,909	0,896	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,002	0,94	0,789	0,857	0,997	Abuse of trust
Weighted Avg	0,892	0,049	0,901	0,892	0,889	0,985	
Reptree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,962	0,099	0,874	0,962	0,916	0,986	Resignation
	0,903	0,067	0,845	0,903	0,873	0,98	Termination of employment

	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,614	0,009	0,915	0,614	0,735	0,973	Discontinuity
	0,848	0,004	0,933	0,848	0,889	0,997	Military/Marriage
	0,684	0,002	0,929	0,684	0,788	0,995	Abuse of trust
Weighted Avg	0,88	0,063	0,884	0,88	0,876	0,984	
Randomtree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,99	0,072	0,908	0,99	0,947	0,996	Resignation
	0,924	0,056	0,87	0,924	0,896	0,991	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,657	0,002	0,979	0,657	0,786	0,987	Discontinuity
	0,939	0,002	0,969	0,939	0,954	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,00	1,00	0,789	0,882	0,999	Abuse of trust
Weighted Avg	0,914	0,047	0,919	0,914	0,911	0,994	
Decisionstump							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,934	0,511	0,564	0,934	0,703	0,712	Resignation
	0,754	0,122	0,73	0,754	0,742	0,816	Termination of employment
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,67	Pension
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,54	Discontinuity
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,667	Military/Marriage
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,577	Abuse of trust
Weighted Avg	0,616	0,248	-	0,616	-	0,71	
Hoeffding tree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,641	0,376	0,55	0,641	0,592	0,653	Resignation
	0,459	0,136	0,58	0,459	0,512	0,774	Termination of employment
	0,82	0,03	0,61	0,82	0,70	0,98	Pension
	0,361	0,189	0,237	0,361	0,286	0,689	Discontinuity
	0,008	0,004	0,111	0,008	0,014	0,88	Military/Marriage
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,772	Abuse of trust
Weighted Avg	0,492	0,224	-	0,492	-	0,729	

The extracted best rules by the chosed algorithm are illustrated in Table 3. The obtained rules were obtained using the Random forest algorithm, which gives the highest accuracy rate of 91.42%.

Table 3

Examples of Extracted Rules

Rule 1	IF (Education= Primary school) and (42<Age<44 and (3.5<= Operation time (months) < 4.5), THEN class Abuse of trust.
Rule 2	IF (Education= Primary school) and (42<Age<45) and (4.5<= Operation time (months) <6), THEN class is Discontinuity.
Rule 3	IF (Education= Primary school) and (6< Operation time (months) <7.5) and (18<Age<19), THEN class Military service/marriage.
Rule 4	IF (Education= High school) and (Operation time (months) < 1.5) and (18<Age<24), THEN class is Termination of employment.
Rule 5	IF (Education= High school) and (Operation time (months) < 2.5) and (33<Age< 36), THEN class Resignation.
Rule 6	IF (Education= High school) and (Operation time (months) < 1.5) and (30<Age<33), THEN class is Discontinuity.

Rule 7	IF (Education= High school) and (1.5< Operation time (months) <2.5) and (18<Age<24), THEN class is Resignation.
Rule 8	IF (Education=Junior college) and (11.5< Operation time (months) < 22.5) and (Age < 24), THEN class is Resignation.
Rule 9	IF (Education= Bachelor/Master) and (Operation time (months) < 2.5) and (Age < 36), THEN class is Termination of employment.
Rule 10	IF (Education= Bachelor/Master) and (17.5< Operation time (months) < 19.5) and (23<Age<24), THEN class is Resignation.
Rule 11	IF (Education= Junior college) and (36<Age<39) and (Operation time (months) < 4), THEN class is Termination of employment.
Rule 12	IF (Education= Primary school) and (Age>48) and (32.5<= Operation time (months) <33.5), THEN class is Retirement.
Rule 13	IF (Education=Primary school) and (1.5< Operation time (months) <11.5) and (48<Age<51), THEN class is Discontinuity.
Rule 14	IF (Education=Bachelor/Master) and (Operation time (months)>=33.5) and (Age>38), THEN class Retirement.
Rule 15	IF (Education=Primary school) and (19.5< Operation time (months) < 25) and (Age< 23), THEN class Military service/marriage.
Rule 16	IF (Education= High school) and (Operation time (months) < 13.5) and (25<=Age< 31), THEN class Abuse of trust.
Rule 17	IF (Education= Junior college) and (Operation time (months) < 6) and (Age< 25), THEN class is Discontinuity.

When the rules are examined in general, it has been observed that the reasons for leaving the job for individuals whose education level is primary school and age 42-45 are discontinuity or abuse of trust. If the education level is bachelor/master and the operation year is less than 1 year, the reason for leaving the job is resignation. If the working period is more than 30 months and the age is over 38, the reason for leaving the job is retirement.

According the rules, for example in rule 1, if the education level is primary school, age is 42-44, and operation time is 3.5-4.5, the reason for leaving the job is abuse of trust. In rule 2, if the education level is primary school, age is 42-45, and operation time is 4.5-6, the reason for leaving the job is discontinuity. In rule 3, if the education level is primary school, the age is 18-19, and the operation time is less than 7.5 months, the reason for leaving the job is service or marriage. In rules 5 and 7, if the education level is high school, the age is 18-24 or 33-36, and the operation time is less than 2.5 months, the reason for leaving the job is resignation. In rule 9, if the education level is bachelor/master, the age is less than 36, and the operation time is less than 2.5 months, the reason for leaving the job is termination of employment. In rule 17, if the education level is junior college, the age is less than 25, and the operation time is less than 6 months, the reason for leaving the job is discontinuity.

Conclusion, Discussion and Recommendations

Technological developments have played an important role in the development and change of the world. With digitalization in human resources management, it has reduced the burden on the administrative staff in the company, minimized biased behavior in decision-making, and enabled the prediction of employee retention rates. In addition, the development of computers has brought data exchange to significant levels. As a result, the production of more and more dense data has revealed the concept of big data and made algorithm software important for processing this data.

The purpose of this study and its contribution to the literature is to examine the impact of digitalization on human resources management practices and to determine trends in this regard. In this context, the reasons for dismissal were examined, classification algorithms in the literature were compared, and the best rule-based algorithm was selected by classifying the reasons for dismissal. When the results obtained were examined, the accuracy values obtained from the Random forest algorithm gave the best result with 91.42%. Accuracy values are respectively; J48 algorithm was 90.02%, Logistic Model Tree algorithm was 89.22%, REPTree algorithm was 88.02%, Random tree algorithm was 88.02%, Decision Stump algorithm was 61.59%. Hoeffding tree algorithm gave the lowest result with 49.20%

In this study, in addition, decision trees-based classification algorithms were used. In future studies, statistical-based classification (such as Bayesian, regression) or distance-based classification algorithms (such as nearest neighbor) can be used and can also be applied in performance evaluation and recruitment processes.

Statement of Research and Publication Ethics	The article does not require ethics committee approval.
Conflict of Interest	There is no potential conflict of interest in the study.
Acknowledgment or Statement of Support	No support is taken from any institution or organization.
Author Contributions	The first author contributes 35% and the second author contributes 35% while the third author contributes 30%.

Kaynakça

- Abdulsalam, S. O., Babatunde, A. N., Hambali, M. A., & Babatunde, R. S. (2015). Comparative analysis of decision tree algorithms for predicting undergraduate students' performance in computer programming. *Journal of Advances in Scientific Research & Its Application (JASRA)*, 2, 79-92.
- Akduman, G. (2019). Digital recruitment: Evaluation of the impact of the digital world on the human resources recruitment function with conceptual and application examples. *International Journal of Arts and Social Studies*, 2(3), 24-44.
- Amershi, S., & Conati, C. (2006). Automatic recognition of learner groups in exploratory learning environments. In: Ikeda, M., Ashley, K.D., Chan, T.W. (Eds.) *Intelligent Tutoring Systems. Lecture Notes in Computer Science*, 4053. Springer
- Argüden, Y., & Erşahin, B. (2008). Veri madenciliği: Veriden bilgiye, masraftan değere. *Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A. Ş.*
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership role (pp. 1-9). *Springer International Publishing*.
- Breiman L., Friedman J. H., Olshen R. A. & Stone C. J. (1984). *Classification and regression trees*. Wadsworth.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 37-46. <https://doi.org/10.1177/001316446002000104>.
- Domingos, P., & Hulten, G. (2000). Mining high-speed data streams. *In Proceedings of the sixth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*, 71-80. <https://doi.org/10.1145/347090.347107>
- Duggal, P., & Shukla, S. (2020). Prediction of thyroid disorders using advanced machine learning techniques. *In 2020 10th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)* (pp. 670-675). IEEE. <https://doi.org/0.1109/Confluence47617.2020.9058102>
- Erdem, S., & Özdağoğlu, G. (2008). Analyzing of emergency data of a training and research hospital in aegean region using data mining. *Anadolu University Journal of Science and Technology*, 9(2), 261-270.
- Fan, W., Wang, H., Yu, P. S., & Ma, S. (2003). Is random model better? on its accuracy and efficiency. *In Third IEEE International Conference on Data Mining* (pp. 51-58). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICDM.2003.1250902>
- Filizöz, B., & Orhan, U. (2018). Industry 4.0 in the context of human resources management: A literature study. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 19(2), 110-117.
- Ghosh, A., Guha, T., & Bhar, R. B. (2015). Identification of handloom and powerloom fabrics using proximal support vector machines. *Indian Journal of Fibre & Textile Research*, 40(1), 87-93. <https://doi.org/10.56042/ijftr.v40i1.3809>
- Han J., & Kamber M. (2006). *Data mining: Concepts and techniques*. Morgan Kaufmann, Elsevier Science.
- Kalikov, A. (2006). *Veri madenciliği ve bir e-ticaret uygulaması [Yüksek Lisans Tezi]*. Gazi Üniversitesi.

- Karaboğa, T., & Karaboğa, H. A. (2022). Digitalization in human resources management: A bibliometric review. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics, 17(2)*, 343-364. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.58236>
- Landwehr, N., Hall, M., & Frank, E. (2005). Logistic model trees. *Machine learning, 59*, 161-205.
- Maimon, O. Z., & Rokach, L. (2005). *Data mining and knowledge discovery handbook*, Springer.
- Mingers, J. (1989). An empirical comparison of pruning methods for decision tree induction. *Machine Learning, 4*, 227-243.
- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2021). It governance mechanisms influence on digital transformation: A systematic literature review. In *Twenty-Seventh Americas' Conference on Information Systems (AMCIS), Digital Innovation and Entrepreneurship, Virtual Conference, August 9-13, 2021* (pp. 1-10). Association for Information Systems (AIS).
- Quinlan, J. R. (1993). *Programs for machine learning*, 4(5).
- Ruël, H.J.M., Bondarouk, T.V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee Relations, 29(3)*, 280-291. <https://doi.org/10.1108/01425450710741757>
- Ruël, H.J.M., & Bondarouk, T. V. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management, 20(3)*, 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Shen, Y. (2007). *A formal ontology for data mining: principles, design, and evolution* [Doctoral dissertation], Université du Québec à Trois-Rivières.
- Shen, Y., Xing, L., & Peng, Y. (2007). Study and application of Web-based data mining in e-business. In *eighth ACIS international conference on software engineering, artificial intelligence, networking, and parallel/distributed computing, 1*, 812-816. IEEE. <https://doi.org/10.1109/SNPD.2007.117>
- Synnestvedt, M. B., Chen, C., & Holmes, J. H. (2005). CiteSpace II: Visualization and knowledge discovery in bibliographic databases. In *AMIA annual symposium proceedings (2005, p. 724)*. American Medical Informatics Association.
- Tan, K. C., Yu, Q., & Ang, J. H. (2006). A dual-objective evolutionary algorithm for rules extraction in data mining. *Computational optimization and applications, 34*, 273-294. <https://doi.org/10.1007/s10589-005-3907-9>
- Uğurlu, H. Ü. A., & Doğan, A. (2023). Digital transformation and digitalized recruitment function in human resources management. *Kocaeli University Journal of Social Sciences, 1(45)*, 1-16. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1247587>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review, 25(2)*, 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2009). *Enterprise governance of information technology: Achieving strategic alignment and value*. Springer Publishing Company, Incorporated.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28(2)*, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Witten, I. H., & Frank, E. (2002). Data mining: Practical machine learning tools and techniques with Java implementations. *Acm Sigmod Record, 31(1)*, 76-77. <https://doi.org/10.1145/507338.507355>
- Yıldırım, P., Birant, D., & Alpyıldız, T. (2018). Data mining and machine learning in textile industry. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 8(1)*, e1228. <https://doi.org/10.1002/widm.1228>
- Yılmaz, C., & Yılmaz, T. (2023). The effect of industry 4.0 on human resources management: HRM 4.0. *Hak İş International Journal of Labor and Society, 12(32)*, 11-28. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.1214130>
- Zhao, Y., & Zhang, Y. (2008). Comparison of decision tree methods for finding active objects. *Advances in Space Research, 41(12)*, 1955-1959. <https://doi.org/10.1016/j.asr.2007.07.020>

Başvuru: 09.11.2023 Kabul: 22.12.2023

İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi*

Employee Experience as A Current Approach in Human Resources Management: An Exploratory Content Analysis

Ayşegül ELMİN¹ 
Tuğba ULAŞTIRAN² 

Öz

İşletmeler, hayat buldukları ekonomi döneminin fonksiyonu olarak yönetsel anlayışlarını ve rekabet stratejilerini dönemi şekillendiren çevresel koşullar ve ortaya çıkan dönem fenomenleri bağlamında geliştirmek ve güncellemek zorundadır. Değişen paradigmlar çerçevesinde deneyime odaklı yeni konseptler, günümüzde ekonomiye yön veren güçlü bir anlayış olarak önemini artırmaktadır. Bu dönüşümden etkilenen çalışan ilişkilerinin göz ardı edilmesi ise mümkün gözükmemektedir. Çalışan için etkili bir çalışma deneyimi tasarlanması çerçevesinde çalışan deneyimi kavramı, insan kaynakları yönetimini stratejik olarak yeniden konumlandıran, bağlı çalışan ilişkilerini sürdürülebilir kılmayı hedefleyen, yüksek stratejik değeri ile güncel bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Bu çalışma, yabancı literatürde incelenen fakat ulusal yazında sınırlı sayıda ele alınan çalışan deneyimi kavramına bağlamsal bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma; 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde “Google Scholar” veri tabanında İngilizce yayımlanan ve çalışmada belirlenen kritere uygun makalelerin anahtar kelimelerine yönelik içerik analizinin bulgularını sunmaktadır. İki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimeler, içerik analiziyle belirlenerek, çalışan deneyimi kavramının ilişkilendirildiği bağlamlar, üç tema (örgütsel bağlam, trend/çevresel faktörler ve kategorize edilemeyen faktörler) altında toplanmıştır. Çalışan deneyiminin sıklıkla “employee experience (çalışan deneyimi), employee engagement (çalışan bağlılığı), Covid 19, well-being (esenlik) ve human resource management (insan kaynakları yönetimi)” kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Türkiye’de uygulama odaklı olarak kullanılan fakat teori bağlamında gelişimi sınırlı görülen çalışan deneyimi kavramına yönelik çalışma kapsamında keşfedilen bağlamlar, ulusal literatüre katkı sunması, alana ilgili olan insan kaynakları liderleri başta olmak üzere tüm çalışan deneyimi uygulayıcıları ve araştırmacıları için güncel bir perspektif ortaya koyması bakımından önemli bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Çalışan Deneyimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Deneyim Odaklılık, Güncel İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları*
Jel Kodları: M12, M51, O15

Abstract

As a function of the economic period in which they come to life, businesses must develop and update their managerial understanding and competitive strategies in the context of the environmental conditions shaping the period and the emerging period phenomena. Within the framework of changing paradigms, new experience-oriented concepts increase their importance as a powerful understanding that shapes the economy today. It does not seem possible to ignore the employee relations affected by this transformation. The concept of employee experience, which is defined within the framework of designing an effective working experience for the employee, is recognized as a current approach with high strategic value that strategically repositions human resource management and aims to sustain healthy and engaged employee relations. This study aims to provide a contextual perspective on the concept of employee experience, which has been examined in foreign literature but has a limited number of studies in national literature. In this framework, the study presents the findings of the content analysis conducted on the keywords of the articles published in English language in the "Google Scholar" database in 2020, 2021 and 2022. Keywords that were repeated two or more times were identified through content analysis, and the issues associated with the concept of employee experience were contextually divided into three themes (organizational context, trend/environmental factors, and uncategorizable factors).

Keywords: *Employee Experience, Human Resource Management, Experience Orientation, Popular Human Resource Management Approaches*
Jel Codes: M12, M51, O15

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Elmin, A., & Ulaştıran, T. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde güncel bir yaklaşım olarak çalışan deneyimi: keşfedici bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 54-68.

* Bu çalışma 14.10.2023 tarihinde 1. Uluslararası İnsan Kaynakları Kongresi’nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Popüler Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi” başlıklı bildirden hazırlanmıştır.

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, aysegulelmin@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3499-8684

² Dr., Bağımsız Araştırmacı, tugba.ulastiran@gmail.com, https://orcid.org/0000-0001-7865-1346

Giriş

Yüz yıllardır ekonomik anlayış ve ekonominin içeriğinde öne çıkan unsurlar, değişen insan gereksinimlerinden ve farklı alanlarda (sosyal, siyasal ve teknoloji gibi) yaşanan gelişmelerden etkilenerek evrimsel bir süreç yaşamaktadır. Pine ve Gilmore (1999) tarafından dönemlere ayrılan ekonomi anlayışı ve ilgili dönemler içerisinde yaratılan ekonomik değerler üç dalga şeklinde kategorize edilmiştir. Birinci dalga, sanayi devrimiyle sona eren tarımsal toplumun tanımlandığı, üretilen değerın tüccarlar tarafından pazara sunulduğu ve talebi belirleyen unsurun nitelikler olduğu dönemdir. İkinci dalga ise modern sanayileşmenin başlamasıyla birlikte özellikle Batı toplumlarının öncülük ettiği, standartlaşma anlayışı ile ortaya çıkartılan değerın, üretici tarafından kullanıcı ile bulunduğu, talep faktörünün ise özellikler olduğu dönemdir. Üçüncü dalga ise, kaynak artışı ve globalleşme, otomasyon ve rasyonelliği öne çıkaran teknolojik ilerleme bağlamında farklılaşan, yeni ve çeşitli kullanıcı taleplerinin hâkim olduğu, kültürel değerlerin ise tüm bu unsurlarla ilişkilendirildiği bir dönem olarak ifade edilen ikili toplum olarak tanımlanmaktadır (Pine ve Gilmore, 1999, s. 43-45; Hulten vd., 2009, s. 81-83). İkili toplum, çok fikirlilik, farklılaştırma, globalleşme ve marka odaklı bir nitelikte karakterize edilmektedir. Dolayısıyla bu dönem içerisinde müşteri yaklaşımında sadece ürüne odaklanmanın ötesine geçilerek; farklı ve etkili stratejiler yaratılması dikkate alınmıştır. Prahalad ve Ramaswamy (2004) tarafından da bu durum, içerisinde bulunulan yüzyılın güçlü bir paradoksu olarak ifade edilmiştir. Buna göre; müşteriler, çok sayıda seçeneğe sahiptir fakat bu noktada artık daha az tatmin yaşamaktadır. Bu bağlamda Prahalad ve Ramaswamy (2004) tarafından işletme dünyası için müşterilere kişisel tüketim deneyimleri sunarak; onları benzersiz ve kişiselleştirilmiş değerlere sahip hale getirilmesinin önemini vurgulayan güçlü bir perspektif önerilmiştir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Bu açıdan deneyim ekonomisi anlayışının odak noktası olarak kişiselleştirilmiş tüketim deneyim değeri yaratmak, güçlü bir strateji olarak günümüz pazarlama dünyasının odağı haline gelmiştir. Pine ve Gilmore (1999), “The Experience Economy/Deneyim Ekonomisi” kitabında yaptığı ekonomik değer ayrımı olan tarım (meta), sanayi (mal), hizmet (hizmet) ekonomilerinin yanında farklılaşan ve gelişen hizmeti içeren deneyimi (deneyim) de dördüncü bir ekonomik ayırım olarak tanımlamıştır. Deneyim ekonomisinin talep faktörü ise “duyumlar” olarak ifade edilmiştir. Ekonomi anlayışının değişimiyle toplumsal anlayış bu noktada deneyim ekonomisine doğru evrilmiştir (Pine ve Gilmore, 1999, s. 45).

Pazarlama anlayışının yukarıda ifade edilen tüm gelişimsel süreçlerden etkilendiği; her dönem için farklı ve yeni stratejiler oluşturulduğu ifade edilebilmektedir. Ancak bunun yanı sıra bu süreç içerisinde çalışan ilişkileri de bir dönüşüm yaşamıştır ve dönemin içeriğine hizmet eden stratejiler geliştirilmiştir. Çalışan deneyimi alanı öncülerinden Morgan (2017), çalışan ilişkilerinin dönüşümünü dört temel kavram ile açıklamıştır. Buna göre; ilk dönemlerde çalışanla ilişkiler “yararlılık” üzerine oluşturulmuştur. Bu dönemde çalışan, temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışırken; işveren işin operasyonel olarak tamamlanmasını yeterli bularak; çalışana yalnızca işe ait temel araçları sağlamaktadır. Çalışan sağlığı ya da refahı önemsenmemektedir. Ardından çalışan ilişkileri sanayileşmenin de etkisiyle “verimlilik” bağlamında sürdürülmüştür. Bu noktada çalışanın en hızlı ve en verimli şekilde sonuç üretmesi adına mühendislik hesaplamalarıyla gerekli olan unsurların incelenmesine odaklanılarak; yine bireysel olarak çalışanın beklenti ve talepleri geri planda tutulmuştur. Ancak ilerleyen dönemlerde çalışanın iş performansı üzerinde sosyal faktörlerin ve bireysel unsurların önemi keşfedilerek, çalışan ilişkilerinde “bağlılık” odaklı yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönem içerisinde çalışanın bireysel beklenti, talep ve ihtiyaçları dikkate alınarak refahına odaklanılan çalışan bağlılığı yatırımları ön plana çıkmıştır. Tüm bu çabaların odak noktası ise çalışan bağlılığının sağlanmasındaki etkili unsurların düzenlenmesi olmuştur. Bu dönem günümüzde hala devam etse de dünya genelinde yapılan bağlılık araştırmaları (Gartner HR Report: 2009-2021, 2021; Gallup State of the Global Workplace: 2022 Report, 2022) talep edilen düzeyde bağlılığın sağlanamadığını göstermektedir (İrfan, 2022, s. 33-35). Bunun yanı sıra deneyim ekonomisi bağlamında deneyimin değerindeki artış, şiddetli yetenek savaşının varlığı, birçok jenerasyonun (Baby Boomer, X, Y ve Z) iş hayatında bir arada çalışması, dijitalleşmenin artması ve bu durumun ortaya çıkardığı yeni becerilerin ve yeteneğin elde tutulmasındaki zorluk, farklılaşan iş yapma biçimlerinin ortaya çıkması ve Covid 19 pandemisi süreci, geleneksel ve standart çalışma düzenini değiştirmiştir. Çok sayıda işletme, evden çalışma/uzaktan çalışma şekline geçiş yapmıştır. Bu durum ise işletmeler ve çalışanlar üzerinde zorlayıcı etkiler yaratmıştır. İşletmeler için zorluk, uzaktan çalışma şeklini doğru şekilde yönetmek, çalışanların sağlık ve refah düzeylerini optimize etmek üzere etkili stratejiler yaratmak konuları olmuştur. Bunun gibi pandemi krizine bağlı nedenler, çalışan ilişkilerini yeni bir boyuta taşıyarak, pazarlamanın müşteri deneyim değeri yaratma yaklaşımının bir yansıması olarak değerlendirilen çalışan deneyimi yaklaşımına dikkat çekmiştir. (Morgan, 2017, s. 2-4; İrfan, 2022, s. 33-35; Oakman vd., 2022, s. 331).

Son yıllarda etkili bir küresel kriz süreci olarak görülen Covid 19 sürecinin, işletmelerin iş sürekliliğini ve performansını korumaları ve geliştirmeleri için işletme faaliyetlerinde radikal ve köklü değişiklikler yapması ve çalışan yönetimi bağlamında özellikle “yetenek çekme ve elde tutma, çalışan verimliliği ve katılımı, çalışan sağlığı ve refahı” odaklı konseptleri dikkate alması gerektiği görülmüştür. İşletmelerin geleceği, dijital dönüşüm ve

çalışanların kesişim noktasını işaret etmektedir. Özellikle insan kaynakları liderlerinin ve yöneticilerinin çalışan deneyimini iyileştirmek için güncel, etkili ve yeni stratejilere, çevik çalışma yöntemlerine ihtiyacı olduğu ise yadsınamaz bir gerçektir (Shambi, 2021, s. 435).

Genel bir değerlendirme yapıldığında ise günümüz insan kaynakları anlayışının hızla güncellenen dönemsel parametreler bağlamında çözüm etkisini artırmasının odağında; çalışanı bir değer olarak yeniden konumlandırması, çalışan deneyimi yaklaşımını bağlılık aracı olarak değerlendirmesi, statükoculuk yerine değişim yönetimini gündeminde tutması, strateji geliştirme davranışlarını alttan üste bir bakış ile operasyonel perspektiften uzaklaşarak tanımlaması ve tüm bu sistemsel birlikteliği sağlamak üzere yeniden yapılanması olduğu ifade edilebilmektedir.

1. Çalışan Deneyiminin Kavramsal Çerçevesi

1.1. Çalışan Deneyimi Kavramı

Çalışan deneyiminin çerçevesi, genel itibari ile müşteri deneyimi çerçevesi bağlamında geliştirilmiştir. Çalışan deneyimi kavramı, bir çalışanın işletme içerisindeki insan, sistem, politika, fiziksel ve sanal çalışma alanı gibi unsurlarla girdiği etkileşimleri ifade etmektedir. Doğası itibari ile öznel bir yapıda tanımlanan çalışan deneyimi, işin ve işletmenin çalışan üzerindeki bireysel etkisini anlatan “çalışanın nasıl hissettiği, kendi potansiyelini, yeteneğini ve refah seviyesini nasıl algıladığı” gibi konuları içeren, algıya yönelik kapsam alanı bulunan bir kavramdır. Çalışan deneyimi en genel itibariyle “çalışanın belirli bir organizasyondaki tüm temas noktalarında, işe adaylığından başlayarak organizasyondan çıkışına kadar olan yolculuğuna ilişkin algısı” olarak ifade edilmektedir (Pyari, 2023, s. 4). Çalışan deneyimi, çalışanın işletmesine zorunluluktan çok gerçekten isteyerek gitmesine ve işe katılmasına motive eden bir ortam sunma çabasını anlatmaktadır. Bu noktada “ihtiyaca dayalı” yaklaşımdan “isteğe dayalı” yaklaşıma geçiş hali, global ölçekteki işletmelerin benimsediği ve benimsemeye devam ettiği bir yaklaşım olarak görülmektedir. Artık çalışana odağa koyan bu yaklaşımla yeniden tasarlanan ofis alanları, çalışan refahı programları, ebeveyn izni, çalışanın sağlığına katkı sunan beslenme seçenekleri, esnek çalışma gibi çok çeşitli konseptin işletmelerin yatırım planlamalarında üst sıralara çıktığı görülmektedir (Morgan, 2017, s. 2-4).

Birden fazla kuşağın aynı iş ve iş ortamını paylaştığı organizasyonlarda ortaya çıkan farklı beklenti ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bütünsel bir perspektif sağlanmasında farklı olan bu grupların deneyim tanımının belirlenmesi ise etkin bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Çalışan deneyimi yaklaşımı, sunduğu ayrıcalığın ve faydanın bir adım ötesine geçerek, çalışana bir bütün olarak yaklaşmaktadır ve süreç içerisinde tasarım odaklı düşünme aracını kullanmaktadır. Bu bağlamda çalışanın insan yönüne odaklanarak, taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak, geniş ve bütünsel bir bakış açısı benimsemek, soyut olan durumu görünür hale getirmek, ısrarlı katılımı sağlamak, yinelemek ve denemek, sürece güvenmek ve takdir etmek gibi ilkeler, çalışan deneyimi tasarımının en önemli ilkeleri olarak ifade edilmektedir. Deneyim ekonomisi anlayışı içerisinde insan kaynakları yönetimi alanının doğru ve etkili tasarımlar ile çalışanlar için olumlu çalışma deneyimi yaratması oldukça önemlidir. Bu bağlamda işletmeler için insan kaynakları fonksiyonunun yeniden tanımlanarak; stratejik olarak konumlandırılması gerekmektedir. Plaskoff (2017) tarafından çalışan deneyiminin insan kaynakları yönetimi anlayışında organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkinin yeniden tanımlanması ihtiyacına bir cevap sunduğu ifade edilmektedir (Plaskoff, 2017, s. 137-140). Çalışan deneyimi kavramsallaştırma süreci içerisinde birçok araştırmacı ve yönetim düşünürü tarafından tanımlanmıştır:

- “Bir çalışanın, marka algısını ve ardından davranışlarını etkileyen kariyer unsurlarıyla (örneğin amirler, iş arkadaşları, müşteriler, çevre) etkileşimleri sırasında edindikleri şeyler” (Abhari vd., 2008).
- “İşletmede kültürel, teknolojik ve fiziki ortamların, insanların çalışmayı isteyeceği bir organizasyon yaratmak üzere yeniden tasarlanması” (Morgan, 2017).
- “Çalışanların organizasyonları ile girdikleri etkileşimler sonucu edindikleri izleminin toplamı” (Maylett ve Wride, 2017).
- “Çalışan deneyimi, bir çalışanın kuruluşta yaptığı yolculuk” (Gallup, 2023).
- “Bir çalışanın belirli bir şirketteki işine ilişkin gözlemleri ve algıları” (Ramachandran ve Manickam, 2020).
- “Bir çalışanın işe ve organizasyon ortamına katılımı yoluyla deneyimlediği ve onlara gelişmek, katkıda bulunmak, çalışmak için olumlu destek sağlayan duygular ve algılar” (Itam ve Ghosh, 2020).
- “Bir çalışanın şirketinizle ve şirket çalışanlarıyla etkileşiminin kümülatif değerlendirmesi” (Harlett, 2022) şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda literatür kapsamında verilen tanım örneklerinden bazıları yer almaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışan deneyimi, temelde bütünsel bir konudur. Çalışanın organizasyonu ile sürdürdüğü, içeriğinde etkileşim, izlenim ve duyguların da yer aldığı deneyimlerinin toplamıdır. Çalışanın adaylık süreci ile başlayan ve adaylığı, çalışana dönüştüğü andan itibaren tüm organizasyonel süreçlerinin çıkış süreci ile sonlandırılmasına kadar geçen çalışma serüveninin tamamının değerlendirilmesini anlatmaktadır.

1.2. Çalışan Deneyimi Yaklaşımları

Çalışan deneyiminin anlaşılması ve öğrenilmesi adına kavramsal haritanın sunulması ve pratik uygulamalar için ise bir akış planının sağlanması bağlamında çeşitli çalışan deneyimi modelleri ileri sürülmüştür ve yaklaşımlar ifade edilmiştir. Bu model ve yaklaşımlardan en popüler olanı, Jacob Morgan (2017) tarafından geliştirilmiştir. Morgan, etkili bir çalışan deneyimi yönetiminde çok sayıda faktörü bir arada ele alan bir yaklaşım sunmuştur. Morgan (2017) tarafından çalışan deneyimi tasarımında önerilen piramit model, işletmenin “var olma amacı” ile başlayan “üç deneyim çevresi ve 17 çevresel bileşen” ile devam eden, en üst noktada ise kişiselleştirmeyi öne çıkaran “etki bırakan anlar” basamağı ile organize edilen deneyim tasarım sürecinin bir akışını sunmaktadır (Morgan, 2017, s. 88-89). Model, çalışan deneyimi tasarımlarında öncelikle çalışana etkileyen ve onlara ilham veren bir işletme var oluş sebebinin varlığını gerekli bulmaktadır. İşletmenin var oluş sebebi, piramitin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte piramitin üst basamaklarında işletme tarafından çalışanlara sunulan teknolojik ortamın, fiziksel çalışma ortamının ve kültürel ortamın içeriğinin değerlendirildiği ve önerilen çeşitli değişkenler çerçevesinde bu üç iş ortamının yeniden tasarlanarak, çalışanlarda işe ve iş ortamına karşı isteklilik yaratılması ele alınmaktadır. Piramitin en üst basamağında ise tamamen kişiselleştirilmiş, çalışanın bireysel olarak deneyimlediği ve onda etki bırakması için tasarlanan “anlar” yer almaktadır. Bu anlar, işe ilk başladığı gün, doğum günleri, çeşitli yıl dönümleri gibi çalışana özel ve yaratılmak istenen duygu üzerine tasarlanan anlardır. Model, yapısı ve içeriği itibarıyla çalışan deneyimini geliştirmek adına çalışanların yaşam döngüleri hakkında eski ve rijit anlayışın terk edilerek; her çalışanın bir birey olarak anlaşılması ve yaşamının önemli bölümleri hakkında düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Morgan, 2017, s. 88).

Maylett ve Wride (2017) tarafından geliştirilen modelde ise çalışan deneyimi bağlamında dikkate alınması gereken üç unsur; beklenti uyumu, üç sözleşme türü (marka, işlemsel ve psikolojik) ve son olarak güvendir. Beklenti uyumu, adalet, açıklık, empati, öngörülebilirlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olarak altı kavram ile ilişkilendirilen ve çalışanın işe ilişkin deneyim beklentisi ile gerçekte yaşadığı deneyimin birbirine yaklaşma durumunu ifade eden bir bileşendir. Bu altı kavramdan ne kadarının olumlu belirlendiği önemlidir. Olumlu görülen her basamak, çalışan deneyimi için yüksek anlam yaratmaktadır. Çalışan deneyimi kavramı aynı zamanda içeriği itibarıyla bir etkileşimi gerekli kılması bakımından bir sözleşmenin varlığına gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda model, üç sözleşme tanımlamaktadır. İşveren markasının çalışan için ortaya koyduğu değer önermesi ve verdiği sözler, marka sözleşmesi olarak ele alınmaktadır. İşletme içerisinde yazılı biçimde kuralların ve şartların belirleyicisi ise işlemsel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise çalışan ile organizasyon arasında örtülü beklentileri içeren ve yazılı olmayan sözleşme türüdür (Maylett ve Wride, 2017; Miriam Katzmayr, 2020, s. 136). Psikolojik sözleşmenin yüksek kalitesi, örgütsel etkililik sağlayan olumlu bir çalışan deneyiminin oluşturulmasında çalışan performansı bağlamında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Ilies vd., 2007, s. 271). Bir çalışanın psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğunda, örgütünün psikolojik sözleşme kapsamındaki bir veya daha fazla taahhüdü yerine getirmediği algısı oluşmaktadır (Abu-Doleh ve Hammou, 2015, s. 36; De Ruiter vd., 2016, s. 196; Morrison ve Robinson, 1997, s. 236). Tüm bu aşamaya kadar varlığını ortaya koyan model unsurlarının değerlendirilmesinin yapıldığı bileşen ise güvendir. Bu noktada çalışanın beklentisi ile gerçekte olan deneyim durumunun karşılaştırılması yapılmaktadır ve durum ne kadar birbirine yakın ise güvene yaklaşıldığı anlamını taşımaktadır. Aksi durumda ise güvensizlik oluşarak sözleşmelerde revizeye gidilebilmektedir hatta sözleşme yeniden oluşturulabilmektedir (Maylett ve Wride, 2017; Katzmayr, 2020, s. 136).

Bridger ve Gannaway (2021) yukarıdaki iki yaklaşımdan farklı olarak çalışan deneyimi bakış açısında organizasyon, İK ve iş olarak üç merceğe tanımlamaktadır. Her merceğe, farklı değişkenler ve çeşitli ölçüm yöntemleri ile değerlendirilmektedir. Bridger ve Gannaway (2021)'in savunduğu bu bakış açısı, çalışanlara sunulan ve onlara özel tasarlanan iş deneyiminin onlarca nasıl görüleceğinin detaylıca tanımlayabilmesi üzere geliştirilmiştir. Bu bağlamda Bridger ve Gannaway (2021) tarafından çalışan deneyiminin ölçülmesinde anlam, takdir, büyüme, etki, bağlantı, meydan okuma ve özerklik anlamına gelen MAGIC-CA modelinin kullanılması önerilmiştir. Model ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen MAGIC teorisi çerçevesinde zorluklar ve özerklik parametreleri eklenerek uyarlanmıştır ve modelde çalışan deneyiminin üç merceği tanımlanmıştır. Bu noktada öz anlam, takdir ve özerklik, örgütsel merceğe, büyüme ve etki, çalışma merceği ve bağlantılar ve zorluklar ise İK merceği kapsamında konumlandırılmıştır (Adhikersa vd., 2022, s. 108).

İrfan (2022) ise geliştirdiği model kapsamında çalışan deneyimi uygulamalarından en üst seviyede fayda sağlamak üzere beş bileşen sunmaktadır. Bunlar; amaç, anlam, alan, araç ve aidiyettir. Model; amaç bileşeninden aidiyet bileşenine doğru bir akışı anlatmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara finansal kayguların dışında içeriği olan güçlü bir amaç sunarak işe başlanılmalıdır. Ardından çalışan ve işletme arasında yaratılan değerler çerçevesinde anlamlı ilişkinin varlığı mümkün kılınmalıdır. Çalışanın işini en verimli ve en yaratıcı şekilde yapabileceği konforlu, doğru tasarlanmış iş alanları oluşturulmalıdır. İşin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan ve işin karşılığında verilecek olan araçlar, doğru ve eksiksiz şekilde çalışanın hizmetine sunulmalıdır. Bu noktaya kadar tüm bileşenlerin tam ve doğru tasarımı ile son bileşen olan aidiyet oluşturulmaktadır (İrfan, 2022, s. 90-126).

Geliştirilen modellerin ortak çabası ise; çalışana içerisinde gerçekten var olmak isteyeceği bir iş ortamı yaratmak, çalışan yaşam döngüsü içerisinde çalışanın tüm potansiyelini kazanımlara dönüştürmek üzere «iş» unsurlarını ve süreçlerini bütünsel olarak çalışan odaklı şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

1.3. Çalışan Deneyiminin İlişkilendirildiği Kavramlar ve Örgütsel Sonuçlar

Çalışan deneyiminin anlaşılması ve öğrenilmesi adına kavramsal haritanın sunulması ve pratik uygulamalar Çalışan deneyimi, çalışan yaşam döngüsü çerçevesinde tasarlanması önerilen bir iş yaklaşımı olarak görülmektedir. Çalışan yaşam döngüsü, “bir çalışanın belirli bir şirkette geçirdiği zamanın aşamalarını ve her aşamada insan kaynakları departmanının oynadığı rolü tanımlayan insan kaynakları yönetimi kavramı”, “çalışanların organizasyonla nasıl etkileşimde bulunduğunu görselleştirmenin bir yolu” olarak ifade edilmektedir (Burke, 2019; Shyam ve Ramachandra Gowda, 2015, aktaran Gladka vd., 2022, s. 43). Bu aşamalar; çekim, işe alım, uyumlandırma, geliştirme, elde tutma ve ayrılış olarak değerlendirilmektedir. Çalışan yaşam döngüsünün her aşaması, çalışanı organizasyonla etkileşime sokan birer temas noktası olarak görülmektedir. Yaşam döngüsü yöntemi ile farklı talep ve beklentilere sahip olan ve farklı kategorilerde ele alınan kitleler için ortak deneyime hizmet eden farklılaştırılmış deneyim tasarımları bir çatı altında toplanabilmektedir. Tüm bu döngüsel deneyim tasarım çalışmalarının odağında ise tasarım odaklı düşünme ve birlikte yaratım (çalışanın katılımı) süreci konumlandırılmıştır (İrfan, 2022, s. 207-208).

Literatür bağlamında ise çalışan deneyimi, çalışan ve organizasyon için çeşitli sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Olumlu bir çalışan deneyimi, çalışan için daha yüksek iş tatmini, performans, verimlilik, işte kalma niyeti, bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, üretkenlik, yenilikçilik gibi çalışan davranışlarının ve çalışan tutumlarının geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Çalışan deneyiminin müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi ve işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi ise literatür bağlamında vurgulanmaktadır. Olumu bir çalışan deneyiminin müşteri deneyim kalitesini ve niteliğini etkilediği ifade edilmektedir (Abhari vd., 2021; Bersin vd., 2017, İrfan, 2022; Maylett ve Wride, 2017; Morgan, 2017). Speicher ve Francis (2023), araştırmasında tükenmişlik, çalışan devir oranı ve çalışan refahı konularının geliştirilmesinde çalışan deneyiminin etkili olduğunu bulgulamıştır (Speicher ve Francis, 2023, s. 13). Morgan (2017) ise olumlu bir çalışan deneyiminin çalışan bağlılığı üzerinde güçlü etki yaratarak çeşitli iş sonuçlarının elde edilmesinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu iş sonuçları; inovasyon, verimlilik, yetenekleri çekmek ve elde tutmak, kârlılık, müşteri memnuniyeti, işletmenin hisse fiyatı, gelir ve satış oranı, çeşitlilik, büyüme, işveren markası olarak ifade etmiştir (Morgan, 2017, s.163-164). İrfan (2022) ise çalışan devir oranı, işveren markası, satış ve müşteri sonuçları üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Çalışanların olumlu bir deneyime sahip olmalarının, işletmelerinde kalma sürelerini etkilediği, süreyi uzattığı ifade edilmiştir. Gallup şirketinin araştırmasına göre; bağlılık indeksinde üst sıralarda konumlanan işletmelerin çalışan devir oranları %59 oranında daha düşük seyretmektedir ki ideal oran %10 ve altı olarak belirlenmiştir (İrfan, 2022, s. 53-54; Applauz Resources, 2019).

1.4. Covid 19 Pandemi Sürecinde Değişen Çalışan İlişkileri ve Deneyimin Süreç İçerisindeki Konumu

Covid 19 pandemisi, çalışma yaşamının dinamiklerini önemli ölçüde etkileyen bir süreç olmuştur. Teknolojinin başrole geçtiği bu süreç içerisinde çalışmanın şekli, ortamı, araçları ve nihayetinde çalışan ilişki anlayışı da hızlı bir dönüşüme maruz kalarak; yönetimin perspektifini çalışan odaklılığa doğru çevirmiştir. Pandemi ile “iş artık belirli bir yere giderek yapılan bir şey olmaktan çıkıp, internet olduğu sürece, her an, her yerden bağlanılabilecek, cepte taşınan bir şeye dönüşmüştür” (Morgan, 2017, aktaran İrfan, 2022, s. 31). Bu noktada çalışanların dâhil oldukları kuşaklar bağlamındaki teknolojik okur yazarlık oranının farklılığı ve bunun işgücü piyasası içerisindeki etkisi, baby boomer kuşağını geri planda bırakarak; Y ve Z kuşaklarını sürecin yönetiminde ön plana çıkartmıştır. Bununla birlikte teknolojiyle kuşatılan uzaktan çalışma modeli hakkında başta insan kaynakları alanı üzere yönetimsel stratejilerin ve yaklaşımların henüz yeteri kadar geliştirilmediği bu dönem içerisinde zamanla çalışan ile samimi temas noktaları ve fiziki iş ortamı içerisindeki yakın iletişim ne yazık ki kaybedilmiştir. Ayrıca uzaktan çalışmanın yarattığı kopuk ve bireysel çalışma şekli, çalışanlarda işlerinin yaşamlarındaki anlamını, konumunu ve

değerini sorguladıkları bir farkındalık hali oluşturmaya başlamıştır. Çalışanın işi ile ilişkisini sorguladığı bu uyanış hali, Gartner, Ocak 2020-Mart 2021 yılları arasındaki araştırma verileri ile adeta görünür hale gelmiştir. Araştırmaya göre; “pandemi süreci, küresel işgücünün %55’ini olumsuz etkilemiştir, çalışanların %85’i şiddetli ölçüde tükenmişlik hissetmiştir, %40’ı iş yaşam dengesinin bozulduğunu ifade etmiştir, çalışanların %41’i ekibine, %37’si ise kurum yönetimine karşı güveninin sarsıldığını beyan etmiştir” (Gartner, 2021, aktaran İrfan, 2022, s. 35).

Pandemi sürecinde küresel iş dünyasının nabzını tutan ve oldukça güvenilir bulunan diğer bir araştırma şirketi Gallup ise gerçekleştirdiği küresel çapta çalışan araştırmaları ile oldukça yankı uyandırmıştır. Pandeminin başladığı ve en şiddetli seyrettiği dönemler hakkında bütünsel bir resim ortaya koyan Gallup, 2021 araştırmasında çalışan bağlılığının 2020 yılında, küresel düzeyde bir önceki yıla oranla %2 azaldığını; bununla birlikte çalışanlar tarafından artan bir oranla üzüntü, endişe, stres ve öfke duygularının hissedildiğini ifade etmiştir. Araştırmaya göre; çalışanların %45’i Covid 19’un hayatlarını çok fazla ve olumsuz etkilediğini söylemiştir. Çalışanların bağlılık oranı ise %20 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların hayat değerlendirmelerinde ise yalnızca %32’sinin umutlu olduğu ve daha az stres, üzüntü, endişe yaşadığı görülmüştür. Çalışanların bir önceki gün yaşadığı stres, üzüntü, endişe ve öfke gibi olumsuz duygu durumları ise önceki yıldan %6 oranında artarak %41’e yükselmiştir. Bir önceki günün çoğunu stresle geçiren çalışan oranı ise %43 olarak ifade edilmiştir (Gallup, State of the Global Workplace 2021 Report, 2021, s. 3-9).

Gallup 2022 araştırmasına göre ise küresel işyerinin dinamikleri, refah ve bağlılık üzerine inşa edilmektedir. Fakat çalışan refah ve bağlılık düzeyleri, endişe verici şekilde düşük orandadır. Oysa pandemi süreci öncesinde bağlılık ve refah oranlarının küresel düzeyde artış gösterdiği bulgulanmıştır. Bu oranlar, 2021 yılında sadece bir puan artış göstererek refah seviyesi %33, çalışan bağlılık oranı ise %21 seviyelerinde sabit kalmıştır. Bu durumun temel nedeni olarak ise çalışanların çoğunun yaptıkları işi anlamlı bulmaması ve hayatlarının yolunda gitmediğine inanmasıdır. Aynı zamanda gelecek hakkında da umutsuz olmalarıdır. Bununla birlikte çalışanların rekor olarak değerlendirilen bir oran ile %44’ü iş yerlerinde önceki günün çoğunda stres yaşadığını ve yüksek stresin, işyerini etkilediğini ifade etmektedir. Çalışanlar işyerlerinde pandemi öncesi dönemden daha fazla oranda endişe, üzüntü ve öfke yaşamaktadırlar. Bu veriler açıkça göstermektedir ki; Covid 19, küresel düzeyde çalışanlar hakkında devam eden kademeli fakat genel düzeyde var olan iyileşme sürecini neredeyse durma noktasına getirmiştir. Küresel ekonomik dinamizm açısından ise bu durum oldukça önemli bulunmaktadır. Çünkü dünya genelindeki düşük bağlılık oranları, küresel ekonomiyi oldukça yüksek seviyede (7,8 trilyon ABD doları) zarara uğratmıştır. (Gallup, State of the Global Workplace 2022 Report, 2022, s. 6-7).

Çalışan deneyimini ve pandemiyi birlikte ele alan çalışmaların (Yohn, 2020; Shambi, 2021; Köse ve Nalbantoğlu, 2021; Ahire ve Sinha, 2022; Dhanpat vd., 2022; Baş, 2021; İrfan, 2022) çoğunluğunun odağında ise pandemiyle birlikte değişen paradigmlar ışığında ortaya çıkan “yeni normal” sürecinde, çalışan deneyiminin önemli hale gelmesi ve iş sonuçları üzerindeki etkisi tartışılmaktadır.

Yohn (2020), araştırmasında pandeminin; dünya genelinde insanlar için işletmelerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışı ortaya koyması bakımından dikkat çekici bulunduğunu ifade ederken; ilerideki dönemlerde çalışan deneyimi uygulamalarının işletme dünyasında bir risk ve itibar yönetimi aracı olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır (Yohn, 2020, s. 37). Shambi (2021), çalışan deneyimi araştırmasında pandeminin süreç olarak uzunluğu ve küresel etkisinin devam etme halinin işletmelerin müşteri ve çalışan beklentilerini, taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında bir uyum sürecine ihtiyaç duyduğunu ifade etmiştir. Bağlı çalışanlar oluşturmanın güncel bir stratejik yolu olarak görülen çalışan deneyimi uygulamalarının büyümek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen her işletmenin yatırım planlamasında listenin üst sıralarında belirlemesinin önemini de vurgulamaktadır. Çalışanı dinleyerek ve yaşadıkları zorlukların farkında olarak onlara yapılan yatırımlar, başarıya ulaşmanın önemli bir bileşeni olarak görülmüştür. Ayrıca pandeminin zorunlu kıldığı ve hız kattığı dijital dönüşüm sürecinde evden çalışma gibi yeni çalışma modellerinin ön plana çıkması neticesinde işin sürekliliğinin sağlanması noktasında çalışan deneyimi uygulamalarına kilit bir rol tanımlanmıştır (Shambi, 2021, s. 437). Bunu yanı sıra Ahire ve Sinha (2022) tarafından pandeminin de etkisi ile dijital dönüşümün merkezde yer aldığı Endüstri 4.0 sürecinde öne çıkan dijital işyeri anlayışında başarıya ulaşmak, iş ortamında çalışanla bağı ve bağlantıyı sürdürebilmek için çalışan deneyiminin önemli bir bileşeni olan, kişiselleştirme içerikli, etkili ve önemli anlara odaklanarak, dijital bir çalışan deneyimi stratejisinin tanımlanmasına dikkat çekilmektedir. Bu şekilde işletmelerce empati, çeviklik ve tasarım odaklı düşünme yöntemi uygulanarak, çalışanların algıladıkları beklenti kriterlerinin her seviyede daha iyi karşılayabileceği ifade edilmiştir (Ahire ve Sinha, 2022, s. 281-282). Pandemi süreci ve çalışan deneyimi ilişkisinin incelendiği diğer bir araştırma sonucunda ise çalışan deneyimi yaklaşımı özellikle performans iyileştirme konusunda pandemi deneyimi ve uyumu sürecinde çalışanlara destek sunan bir araç olarak önerilmektedir (Dhanpat vd., 2022, s. 10).

Ulusal yazına bakıldığında ise çalışmanın inceleme kriterleriyle yapılan araştırma sonucunda bulguların kaynakların pandemi sonrası döneme ait olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de patentli ilk çalışan deneyimi modeli, Orçun İrfan (2022) tarafından geliştirilmiştir. İrfan (2022), “Çalışan Deneyimi: Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler, mutlu şirketler” kitabı ile çalışan deneyimi yazınında öne çıkan Türkçe kaynak olmaktadır. Baş (2021) ise deneyim odaklı yeni insan kaynakları uygulamalarını ele aldığı “Çalışan Deneyimi ve Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi” kitabında; “insanların pozitif deneyim ortamında akışta çalışmasını ve pozitif müşteri deneyimi yaratmasını” konu alarak insan kaynakları alanına çalışan deneyimi haritasını sunmaktadır. Köse ve Nalbantoğlu (2021), çalışan deneyimi uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimindeki rolünü değerlendirmektedir. Gerçek (2022) ise araştırmasında; çalışan deneyimine kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen çalışmaların temel argümanları ve tartışmaları bağlamında küresel düzeyde tüm dünyayı etkileyen pandemi kriz dönemi ile çalışan yönetiminde farklı bir döneme geçildiği, çalışan odaklı güncel bir yaklaşım olarak görülen ve çalışan ilişkilerinin dinamiklerini etkileyerek onu yeni bir boyuta taşıyan çalışan deneyimine odaklanmanın, işletme yönetimleri için kritik hale geldiği açıktır. Bununla birlikte yukarıda da ifade edildiği üzere küresel araştırma şirketlerinin bulguları; küresel düzeyde liderlerin ve yöneticilerin her yıl, bir önceki yıldan öğrenecekleri şeylerin ve alınacak derslerin olduğunu ayrıca çalışan refahının ve bağlılığının iş sonuçları üzerindeki güçlü etkisini kabullenmeleri gerektiğini de göstermektedir. Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının artık sonuç üretmediği, çalışan odaklı yaklaşımların öncelikli konuma taşınması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışan deneyimi, pandeminin de itici gücüyle işletme dünyasına çalışan odaklılık perspektifinden yaklaşan güncel bir anlayış olarak yönetsel önceliklerde üst sıralara yerleşmiş gibi gözükmektedir. Bu çerçevede pandemi süreciyle başlayan ve devam eden dönem eğiliminin incelenmesinin, güncel insan kaynakları uygulama ve yazın alanına katkı sunacağı düşüncesi ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz verileri, 2020, 2021 ve 2022 yıllarını ele almaktadır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, ulusal literatürde oldukça az ele alınmış olan çalışan deneyimi (employee experience) kavramının, son üç yıl (2020-2021-2022) içerisinde yabancı literatür çerçevesinde ilişkilendirildiği bağlamların tespit edilmesi ve kavram hakkında edinilen güncel bilgilerin Türk literatürüne sunulmasıdır. Bu açıdan araştırma, pratikte insan kaynakları yönetim alanı liderleri ve uzmanları için çalışan deneyimi kavramının içeriğine dikkat çekmesi, araştırmacılar için ise yapacakları çalışmalarda bağlamsal bir farkındalık sunması açısından önemli görülmektedir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Google Akademik (Google Scholar) veri tabanında yayınlanan makale incelemeleri neticesinde elde edilmiştir ve nitel analiz yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılarak içerik incelemesi yapılmıştır. Doküman analizi, yalnızca bir fenomeni, durumu, örgütü ya da konuyu meydana çıkarmayı amaçlayan, genellikle nitel araştırmalarda yararlanılan bir analiz yöntemidir. Ayrıca araştırmacının ilgili konuyu derinlemesine anlamasını, keşfetmesini, konu hakkında bir anlayış geliştirmesini desteklemektedir (Merriam, 1998). Bu nedenle çalışan deneyimi kavramı hakkında anlayış oluşturmak, bilgi edinmek ve yeni bilgi keşfetmek amacıyla doküman analiz yönteminden faydalanılmıştır. Doküman analizi ile gerçekleştirilen içerik incelemesindeki amaç ise kavrama yönelik anahtar kelimelerin içeriklerinin belirlenmesi ve temalar bağlamında sınıflandırılmasıdır.

2.3. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi ve Analizi

Araştırmada öncelikle 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde çalışan deneyimi (employee experience) kavramını inceleyen ve ilgili veri tabanında yayınlanmış olan İngilizce makaleler tespit edilmiştir. Veri tabanı içerisinde geliştirilmiş arama butonu kullanılarak “employee experience” kelimeleri, makale başlıklarında bütünsel olarak aratılmıştır. Veri tabanı içerisinde toplamda 19 sayfa görüntülenmiştir ve arama kriterlerine uyan 89 adet İngilizce makale tespit edilmiştir. Makalelere ait anahtar kelimelerin tamamı listelenerek içerisinden kavramla ilgili olmadığı belirlenen kelimeler (özel isim, analiz programı isimleri vb.) çıkartılmıştır ve çalışmanın anahtar kelime verisine ulaşılmıştır. Bu bağlamda öncelikle veri tabanında toplamda 570 adet anahtar kelime listelenmiştir ardından ilgili olmayan kelimeler (n=32) çıkartılmıştır. Bu çerçevede elde edilen anahtar kelimelerin (n=538) içerikleri incelenerek, iki ve üzeri kez kullanılan anahtar kelimeler (n=63) tespit edilmiştir. Belirlenen anahtar kelimeler ise bağlamsal olarak tematik kategoriler altında toplanmıştır.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Makaleler içerisinde incelenen kavramın tüm detaylarını yansıtacak anahtar kelimelerin hepsine yer verilememiş olabileceği ve nitel araştırmaların doğası gereği araştırmacının bireysel değerlendirmesine dayalı olarak incelemenin yapılması açısından insan hatasının oluşabileceği, araştırmanın öncelikli sınırlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, genelleştirilebilir bir bilgiyi yansıtmamaktadır. Bulgular, incelenen çalışmalar ve ilgili yıllar çerçevesinde bilgi sunmaktadır. Veriler, dokümanın içerisinde yer aldığı haliyle incelenmektedir. Bu bir sınırlılık durumu olarak değerlendirilmiştir. Makaleler içerisinde standart bir format olmadığı dikkate alındığında ise bilinmeyen veya az bilinen bilgiler söz konusu olduğunda araştırmacı, kodlamada ve tema oluşturmada zorlanmıştır. Bununla birlikte çalışma kapsamında Covid 19 pandemi sürecinde değişen çalışan ilişkilerini ve çalışan deneyiminin bu süreç içerisindeki konumunu ele alan 1.4. başlığı içerisinde desteklenen kaynaklar neticesinde de bulgular olduğu üzere Covid-19 pandemi krizi sonrasında küresel çaptaki işletmelerin çalışan odaklı bir perspektif benimsemeleri, bu doğrultuda bağlı çalışanlar oluşturmanın güncel ve stratejik yolu olarak görülen çalışan deneyimi uygulamalarını artırması eğilimi temel alınmıştır. Bu çerçevede pandemi süreciyle başlayan ve devam eden dönem eğiliminin incelenmesinin, güncel insan kaynakları uygulama alanına ve alan yazımına katkı sunacağı düşüncesi ile çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz verileri söz konusu krizin etkilerinin sürdüğü 2020, 2021 ve 2022 yılları ile sınırlandırılmıştır.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

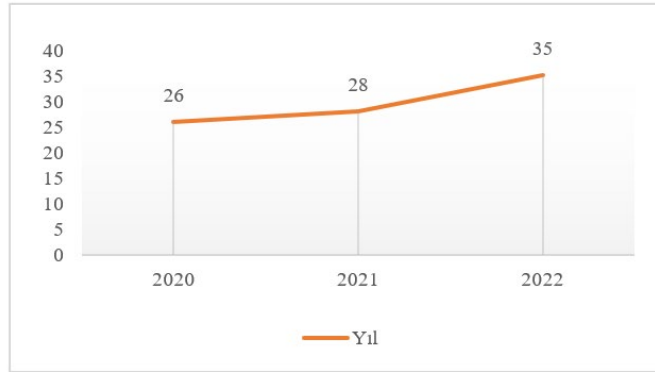
Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği öncelikle akran bilgilendirmesi yoluyla sağlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sürecinde yer almayan bir akran, araştırmanın analiz bulgularını ve yorumları inceleyerek geri bildirimde bulunmuştur. Böylece yansız ve objektif bir değerlendirme daha yapılmıştır.

2.6. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında çalışan deneyimi kavramına ilişkin dili İngilizce olan 89 adet makale çalışması incelemesine ait anahtar kelimelerin içerik analizi ve bağlamsal tema oluşturma çalışması bulgularına yer verilmiştir. İlk olarak yıllara göre makale sayısı (Şekil 1), anahtar kelime sayısı (Şekil 2) dağılımları sonrasında ise makalelerde iki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimelerin sıklık incelemesi bulguları gösterilmiştir (Şekil 3 ve Tablo 1).

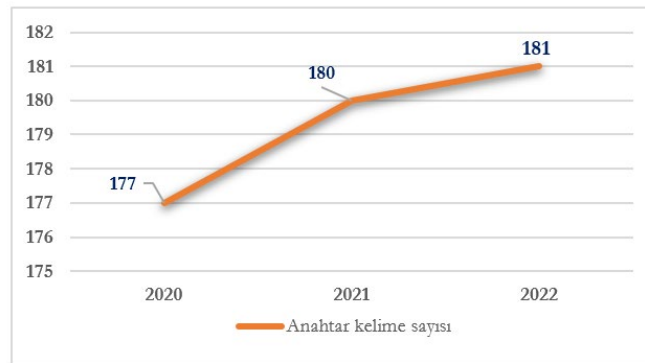
Şekil 1

Makale Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

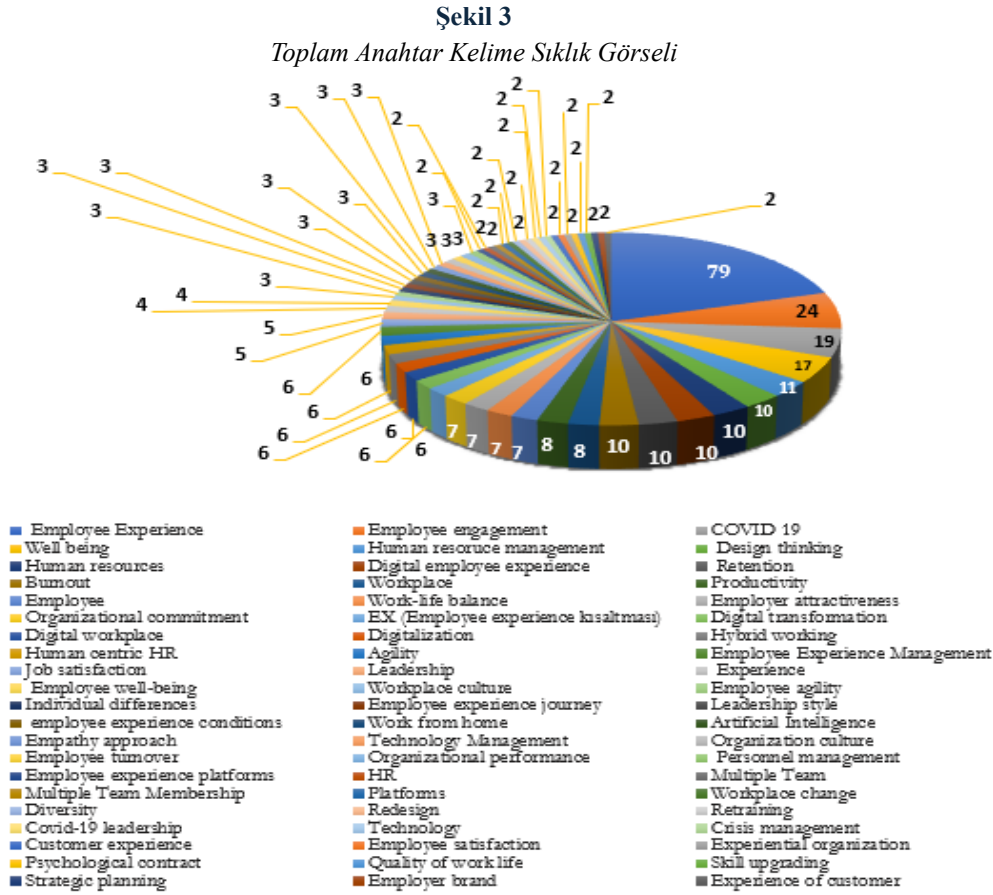


Şekil 2

Anahtar Kelime Sayısının Yıllara Göre Dağılımı



Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışan deneyimi ile ilgili olarak yayınlanan 89 adet makalenin yıllara göre dağılımı, 2020 yılında 26 adet makale, 2021 yılında 28 adet makale ve 2022 yılında ise 35 adet makale şeklinde belirlenmiştir. Şekil 2’de ise 2020, 2021 ve 2022 yıllarında incelenen makalelerden elde edilen toplam anahtar kelime incelemesi yer almaktadır. Buna göre; 2020 yılındaki çalışmalardan toplam 177 adet, 2021 yılındaki çalışmalardan toplam 180 adet ve 2020 yılındaki çalışmalardan ise 181 adet anahtar kelime incelemesi yapılmıştır. Şekil 3 ve Tablo 1 ise incelenen çalışan deneyimi konulu makalelerin anahtar kelimelerinin kullanım sıklık durumunu göstermektedir.



Tablo 1
Toplam Makale Çalışmalarına Ait Anahtar Kelime Sıklık Tablosu

Sıra	Anahtar Kelime	Frekans (Sıklık)	Sıra	Anahtar Kelime	Frekans (Sıklık)
1	Employee Experience (Çalışan deneyimi)	79	33	Personnel Management (Personel yönetimi)	3
2	Employee Engagement (Çalışan bağlılığı)	24	34	Work from Home (Evden çalışma)	3
3	COVID 19 (Covid 19 pandemisi)	19	35	Artificial Intelligence (Yapay zekâ)	3
4	Wellbeing (Esenlik)	17	36	Empathy Approach (Empati yaklaşımı)	3
5	Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)	11	37	Workplace Culture (İşyeri kültürü)	3
6	Retention (Elde tutma)	10	38	Employee Agility (Çalışan çevikliği)	3
7	Burnout (Tükenmişlik)	10	39	Individual Differences (Bireysel farklılıklar)	3
8	Design thinking (Tasarım odaklı düşünme)	10	40	Employee Experience Journey (Çalışan deneyimi yolculuğu)	3
9	Human resources (İnsan kaynakları)	10	41	Leadership Style (Liderlik stili)	3
10	Digital employee experience (Dijital çalışan deneyimi)	10	42	Employee Experience Conditions (Çalışan deneyimi şartları)	3
11	Productivity (Verimlilik)	8	43	Crisis Management (Kriz yönetimi)	2
12	Workplace (İş yeri)	8	44	Customer Experience (Müşteri deneyimi)	2
13	Employer Attractiveness (İşveren çekiciliği)	7	45	Employee Satisfaction (Çalışan tatmini)	2

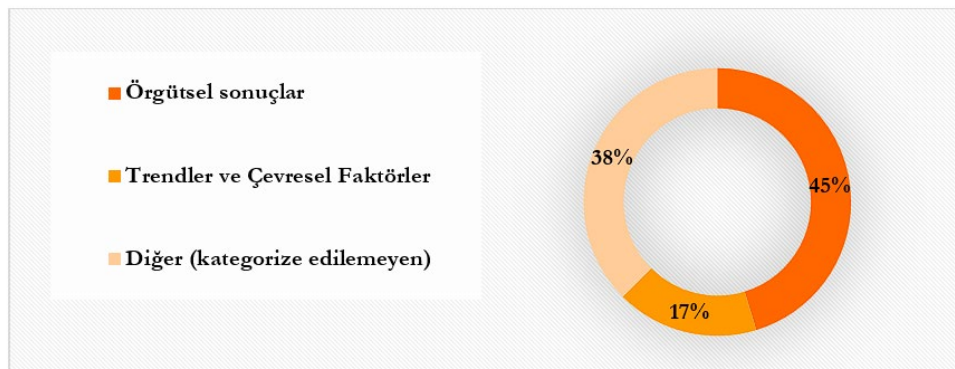
14	Organizational Commitment (Örgütsel bağlılık)	7	46	Experiential Organization (Deneyimsel organizasyon)	2
15	Employee (Çalışan)	7	47	Psychological Contract (Psikolojik sözleşme)	2
16	Work-life balance (İş-yaşam dengesi)	7	48	Quality of Work Life (İş hayatının kalitesi)	2
17	Agility (Çeviklik)	6	49	Skill Upgrading (Beceri geliştirme)	2
18	Employee Experience Management (Çalışan deneyimi yönetimi)	6	50	Strategic Planning (Stratejik planlama)	2
19	Digital transformation (Dijital dönüşüm)	6	51	Employer Brand (İşveren markası)	2
20	Digital Workplace (Dijital iş yeri)	6	52	Experience of Customer (Müşteri deneyimi)	2
21	Digitalization (Dijitalleşme)	6	53	Covid 19 Leadership (Covid 19 liderliği)	2
22	Hybrid Working (Hibrit çalışma)	6	54	Technology (Teknoloji)	2
23	Human centric HR (İnsan odaklı İK)	6	55	Employee Experience Platforms (Çalışan deneyimi platformları)	2
24	EX (Employee Experience kısaltması)	6	56	HR (İK)	2
25	Job satisfaction (İş tatmini)	5	57	Multiple Teams (Çoklu ekipler)	2
26	Leadership (Liderlik)	5	58	Multiple Teams Membership (Çoklu ekip yönetimi)	2
27	Employee Well being (Çalışan refahı)	4	59	Platforms (Platformlar)	2
28	Experience (Deneyim)	4	60	Workplace Change (İşyeri değişimi)	2
29	Technology Management (Teknoloji yönetimi)	3	61	Diversity (Çeşitlilik)	2
30	Organizational Culture (Örgütsel kültür)	3	62	Redesign (Yeniden tasarım)	2
31	Employee turnover (Çalışan devri)	3	63	Retraining (Yeniden eğitim)	2
32	Organizational Performance (Örgütsel performans)	3			

Tablo 1 ve Şekil 3 incelendiğinde çalışan deneyimi kavramına ilişkin incelenen 89 İngilizce makalenin anahtar kelimeler bölümünde iki ve üstü kez kullanılan 63 adet farklı anahtar kelime olduğu belirlenmiştir. Makale çalışmalarında en sık tekrarlanan anahtar kelime ise öngörüldüğü üzere 79 kez kullanılarak “employee experience (çalışan deneyimi)” olmuştur. Ardından “employee engagement (çalışan bağlılığı)” 24 kez, “COVID 19” ise 19 kez kullanılmıştır. Ayrıca “well being (eselik)” kelimesi 17 kez, “human resource management (insan kaynakları yönetimi)” kelimesi 11 kez kullanılarak kavramın sıklıkla ilişkilendirildiği diğer yapılar olmuştur. “Retention (elde tutma)”, “burnout (tükenmişlik)”, “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)” ve “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” anahtar kelimeleri ise 10 kez kullanılarak çalışan deneyimi kavramı ile incelenen diğer kavramlar olarak bulgulanmıştır.

Çalışan deneyimi kavramının hangi temalarla daha çok ilişkilendirildiğini keşfetmek amacıyla iki ve üstü kez tekrarlanan anahtar kelimeler, çalışmaların başlığı, amacı ve içerik yapıları incelenerek temalar altında toplanmıştır. Toplamda üç tema tanımlanmıştır: örgütsel sonuçlar, trend/çevresel faktörler ve kategorize edilemeyen diğer faktörler. Temalar belirlendikten sonra anahtar kelimelerin tema bazlı ağırlık dağılımları bulgulanmıştır ve Şekil 4’te görselleştirilmiştir. Buna göre çalışan deneyimi kavramı ile en sık ilişkilendirilen bağlamlar, örgütsel sonuçlar teması altındadır.

Şekil 4

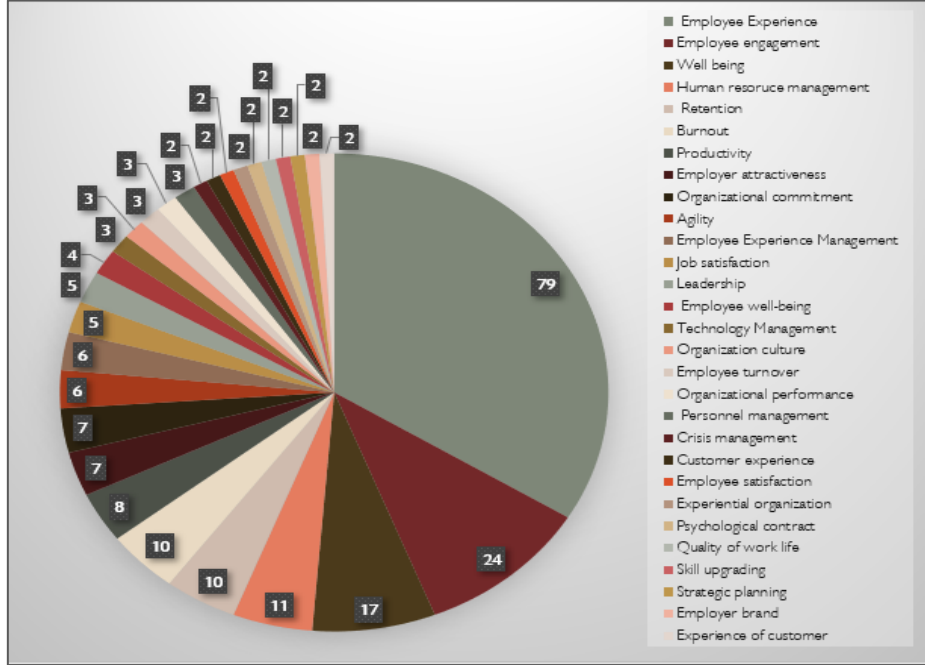
En Sık Kullanılan Anahtar Kelimelerin Kategorik Dağılımı



Oluşturulan temalar daha sonra kendi içerisinde sıklık incelemesine tabi tutularak öne çıkan tematik kavramlar tespit edilmiştir (Şekil 5, Şekil 6 ve Şekil 7).

Temalardan ilki örgütsel bağlandırlardır. Örgütsel bağlam teması, çalışan deneyim kavramının ilişkilendirildiği örgütsel sonuçlar dikkate alınarak oluşturulmuştur (Şekil 5).

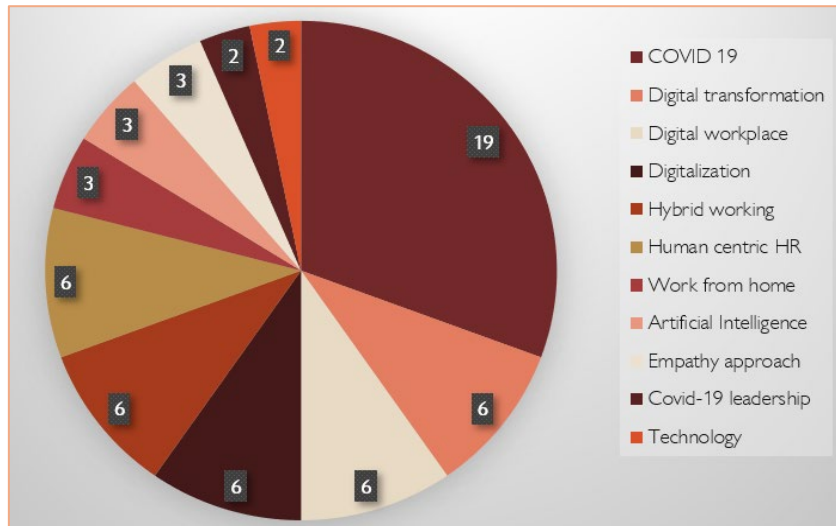
Şekil 5
Örgütsel Sonuçlar Tema İçerikleri



Şekil 5'e göre; çalışan deneyimi makalelerinde örgütsel bağlam olarak "employee experience (çalışan deneyimi)" 79 kez kullanılarak ilk sırada yer almaktadır. "Employee engagement (çalışan bağlılığı)", 24 kez kullanılarak ikinci sırada yer alırken, "well being (esneklik)" kelimesi 17 kez kullanılarak üçüncü sırada yer almaktadır. En çok ilişkilendirilen diğer örgütsel bağlandırlar ise yukarıda gösterildiği şekilde bulgulanmıştır.

İkinci tema ise trendler ve çevresel faktörlerdir. Bu temaya göre; çalışan deneyimi kavramının ilişkilendirildiği çevresel faktörler ve gündemdeki trendlerin en çok hangileri olduğu belirlenmiştir ve Şekil 6 ile görselleştirilmiştir. Ayrıca trendler ve çevresel faktörler teması altında toplam 11 farklı anahtar kelime bulgulanmıştır. Ardından anahtar kelimeler tekrar sıklık incelemesine tabi tutularak incelenmiştir ve en sık ilişkilendirilen tema içerikleri tespit edilmiştir.

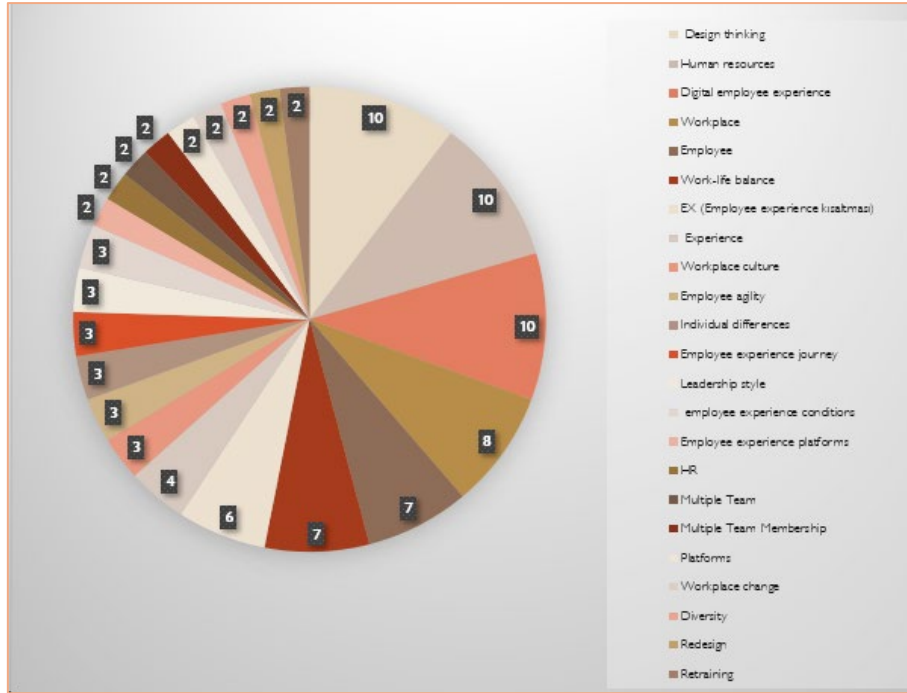
Şekil 6
Trend/Çevresel Faktörler Tema İçerikleri



Şekil 6’da da gösterildiği üzere çalışan deneyimi kavramının en fazla ilişkilendirildiği trend/çevresel faktörün 19 kez kullanılarak “COVID 19” olduğu görülmüştür. Ayrıca “digital transformation (dijital dönüşüm)”, “digital workplace (dijital işyeri)” “digitalization (dijitalleşme)”, “hybrid working (hibrit çalışma)” ve “human centric HR (insan odaklı İK)” kavramları, 6’şar kez kullanılarak ilişkilendirilen ikinci sıradaki kavramlar olmuştur.

Anahtar kelimeler incelenirken herhangi bir temada tanımlanamayan ya da ortak tema altında tanımlanabilen diğer anahtar kelimeler ise “kategorize edilemeyen faktörler” teması altında tanımlanmıştır. Kategorize edilemeyen teması altında toplam 23 adet farklı anahtar kelime belirlenmiştir. Ardından anahtar kelimeler yeniden sıklık incelemesine tabi tutulmuştur. Şekil 7, kategorize edilemeyen faktörler teması altında incelenen kelimeleri göstermektedir.

Şekil 7
Kategorize Edilemeyen Çalışan Deneyimi Tema İçerikleri



Şekil 7’de görüldüğü üzere çalışan deneyimi makalelerinde en sık kullanılan anahtar kelimeler içerisinde belirli bir tema altında tanımlanamayan fakat çalışan deneyimi ile ilişkilendirilen kelimelerin sayısı 23 olarak bulunmuştur. Herhangi bir bağlamda tema içeriği olarak tanımlanamayan anahtar kelimelerden en sık kullanılanları ise “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)”, “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” olarak bulunmuştur. Bu bağlamda çalışan deneyimi kavramı kategorileştirilemeyen bu üç kavram ile en sık ilişkilendirilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile öncelikle çalışan deneyimi kavramının ulusal literatüre tanıtılması amaçlanmıştır. Bu amacı desteklemek üzere çalışma, literatür incelemesinin yanı sıra 2020, 2021 ve 2022 yılları içerisinde Google Akademik (Google Scholar) veri tabanında yayınlanan ve dili İngilizce olan çalışan deneyimi makalelerinin anahtar kelime analizinin yapılması yoluyla kavramın son yıllarda en sık ilişkilendirildiği bağlamların keşfedilmesi üzerine tasarlanmıştır. Araştırma sonuçları ise şunu göstermektedir ki; yabancı yazında son üç yıl içerisinde çalışan deneyimi kavramı, 89 makalede ele alınmıştır ve her yıl çalışma sayısında artış gözlemlenmiştir. Bu noktada mevcut durumda çalışan deneyimi kavramının yabancı yazın bağlamında güncel, ilgi duyulan ve tartışılan bir konu olduğu değerlendirilebilmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan makale çalışmalarında tekrarlanan tüm kelimelerin (n=63) bu bölüm içerisinde tartışılması mümkün görülmediğinden en sık kullanılan ilk sıralardaki kelimelerin değerlendirilmesi daha verimli bulunmuştur. Bu bağlamda en sık tekrarlanan ilk kelimenin “employee experience (çalışan deneyimi) (n=79)” olması, çalışma konularının içeriğini oluşturması bakımından zaten beklenen olası bir durumdur. “Employee engagement (çalışan bağlılığı) (n=24)” kelimesi ile ilişkilendirilen makale sayısının alanda daha yoğun olarak yer alması, öncü çalışan deneyimi uzmanlarından ve deneyim modeli geliştiricilerinden Morgan (2017), Maylet ve Wride (2017), Whitter (2021), İrfan (2022) tarafından da incelenen ve iddia edilen bir ilişki olmuştur. “COVID 19 (n=19)” anahtar kelimesinin ise en sık kullanılan üçüncü kelime olarak oldukça yoğun olarak incelendiği

görülmüştür. Nitekim Covid 19 pandemi sürecinin çalışan-işveren-örgüt ilişkilerini etkilediği, Whitter (2019 ve 2021) ve İrfan (2022), tarafından da desteklenmiştir. Çalışan deneyimi kavramının odaklandığı en önemli konunun çalışan perspektifinden çalışan refahı/esenliği, işveren perspektifinden ise yeteneği elde tutma olması ve özellikle insan kaynakları yönetimi alanının konusu olması (Morgan, 2017; Maylet ve Wride, 2017; Whitter, 2019, 2021; Bridge ve Gannaway, 2021, İrfan, 2022) itibari ile de “well being (esenlik) (n=17)” en sık kullanılan anahtar kelimelerden dördüncüsü, “human resource management (insan kaynakları yönetimi)” beşincisi, “retention (elde tutma)” ise en sık kullanılan anahtar kelimelerden altıncısı olmuştur. Bununla birlikte çalışma kapsamında incelenen tüm iki ve üzeri kez tekrarlanan anahtar kelimelerin temalar altında toplanmış olması, son yıllarda çalışan deneyimi kavramının en sık hangi örgütsel bağlarla ilişkilendirildiğinin ayrıca en sık hangi trendlerden ve çevresel faktörlerden etkilendiğinin keşfetmedilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlardan en çok “employee experience (çalışan deneyimi)”, “employee engagement (çalışan bağlılığı)” ve “well being (esenlik)” kavramları ile ilişkilendirildiği ve en çok “Covid 19”, “digital transformation (dijital dönüşüm)” ve “digital workplace (dijital işyeri)” trendlerinden ve çevresel faktörlerinden etkilendiği görülmüştür. Hem Covid 19’ hem de var olan dijitalleşme hızının işi, daha çok dijital ortama taşınması ve işyerlerinin dijitalleşme eğilimi, çalışanların deneyimlerini şekillendiren faktörler olarak literatür bağlamında da ifade edilmektedir (İrfan, 2022; Whitter, 2019, 2021). Kavramsal olarak herhangi bir tema altında tanımlanamayan ve en sık kullanılan ilk üç anahtar kelimeler ise “design thinking (tasarım odaklı düşünme)”, “human resources (insan kaynakları)” ve “digital employee experience (dijital çalışan deneyimi)” olarak belirlenmiştir. Tasarım odaklı düşünme, çalışan deneyimi tasarımının en önemli araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 2017; İrfan, 2022). Dijital çalışma ortamları ise dijital deneyimler yaratmaktadır ve bu noktada insan kaynakları yönetim alanı için dijital çalışan deneyimi ön plana çıkmış durumdadır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında ise, araştırmada incelenen tüm anahtar kelimeler içerisinde en sık olarak tekrarlanan kelimelerin çalışan deneyimi literatüründe yer alan kavramsal içeriği desteklediği, çalışan deneyimi alanında öncü alan uzmanlarının (Plaskoff, 2017; Maylett ve Wride, 2017; Morgan, 2017; Whitter, 2019; İrfan, 2022) tartıştıkları konuları yansıttığı görülmüştür. Çalışma kapsamında ortaya konulan sonuçlar, uygulama alanında insan kaynakları liderleri ve uzmanları için yönetsel bir bakış açısı sunarken, alana ilgili olan araştırmacılar içinse gelecek çalışmalarda bağlamsal bir perspektif geliştirmektedir.

Çalışan deneyimi, mevcut durumda ulusal literatür bağlamında geliştirilme ihtiyacı bulunan taze bir alan olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bakımdan kavramsal olarak tanıtılmasına ve içeriğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların varlığı gerek akademi alanı gerekse pratik alan için önemlidir. Bu bağlamda ulusal literatürde kavram hakkında yeni bilgilerin keşfedilmesine yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışma kapsamında ise Covid 19 pandemi süreci, çalışma verilerinin zaman aralığının belirlenmesinde temel kriter olarak değerlendirilmiştir. Pandemi öncesi döneme ait eğilime ise çalışma içeriğinde yer verilmemiştir. Bu noktada çalışan deneyimi kavramına yönelik bağlamların araştırılmasında pandemi öncesi ve sonrası dönem eğilimlerinin değerlendirilmesi, karşılaştırmalı araştırmalar yapılması ayrıca farklı akademik veri tabanlarında yer alan kaynakların da araştırma kapsamında ele alınması önerilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Abhari, K. J., Sanavi, A., & Wright, M. (2021). Employees first?: The relationship between employee experience management systems and customer experience management. *AMCIS 2021 Proceedings*, 18, 1-12.
- Abu-Doleh, J. D., & Hammou, M. A. (2015). The Impact of psychological contract breach on organizational outcomes: the moderating role of personal beliefs. *Journal of Competitiveness Studies*, 23(1-2), 34-54.
- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of agile organization and leadership on employee experience: Case study UPTD (Technical Implementing Service Unit) Digital Service Center,

- Geospatial Data and Information of West Java Provincial Government (Jabar Digital Service). *Populasi*, 30(2), 103-125.
- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry; Moscow*, 23, 272-282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>
- Applauz Resources (2019). *How to reduce turnover by %59 with employee engagement?*. <https://www.applauz.me/resources/reduce-employee-turnover-with-employee-engagement> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Baş, A. (2021). *Çalışan deneyimi ve insan kaynakları yönetimi "akışta çalışarak pozitif müşteri deneyimi yaratmak"*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age - 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Burke, M. (2019). Six stages to success with the employee lifecycle. <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Bridger, E., & Gannaway, B. (2021). *Employee experience by design: How to create an effective EX for competitive advantage*. Kogan Page.
- De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A Dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
- Dhanpat, N., Makgamatha, K., Monageng, R., & Sigawuki K. (2022). COVID-19: Employee experience and adjustment at a State-Owned Company in South Africa. *SAGE Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244022110243>
- Gallup, State of the Global Workplace Report (2021). *State of global workplace 2021 report*. <https://www.gallup.com/home.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gallup, State of the Global Workplace Report (2022). *State of global workplace 2022 report*. The Voice of the World's Employees. <https://www.gallup.com/home.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gallup (2023). *Building your employee experience Strategy*. <https://www.gallup.com/workplace/242252/employee-experience.aspx> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39-52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Hastwell, (2022). What is employee experience? Definition & proven strategies. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-employee-experience> adresinden 4 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Hulten, B., Broweus, N., & Dijk, M., V. (2009). *Sensory marketing*. Palgrave Macmillan Publication.
- Ilies, R., Craig, J., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, (92), 269-277. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <http://dx.doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- İrfan, O. (2022). *Çalışan deneyimi "Mutlu çalışanlar mutlu müşteriler mutlu şirketler"*. Ceres Eğitim ve Yayıncılık.
- Köse, M., & Nalbantoğlu, S. Y. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top Performers, and drive results*. Wiley.

- Merriam, B.S. (1998). *Qualitative research and cases study applications in education* (2nd edition). Jossey-Bass Publishers..
- Miriam Katzmayer, B. A. (2020). *Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness* [Master's Thesis]. Johannes Kepler University Linz.
- Morgan, J. (2017). *The Employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation occurs. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Oakman, J., Kinsman, N., Graham, M., Stuckey, R., & Weale, V. (2022). Strategies to manage working from home during the pandemic: The employee experience. *Industrial Health*, 60(4), 319-333. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0042>
- Pine, B. J., & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business stage*. Harvard Business Press.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic Human Research Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition; Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Pyari, B.S. (2023). *Impact of employee experience on employee performance and retention: A cross generational study* [Doctoral Thesis]. Dayal Bagh Educational Institute.
- Ramachandran, K. K., & Manickam, D. (2020). A study on employee experience at Bosch engineering and business solutions private limited, Coimbatore. *Test Engineering & Management*, 83, 253-262.
- Shambi, J. (2021). Redefining employee experience during the pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, (9), 434-438.
- Speicher, L. L., & Francis, D. (2023). Improving employee experience: Reducing burnout, decreasing turnover and building well-being. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 21(1), 11-14. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2022.09.020>
- Whitter, B. (2019). *Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. Kogan Page.
- Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the covid-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), 33-39. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>

Başvuru: 13.11.2023 Kabul: 18.12.2023

İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi*

Echoes of Silence in Human Resources: The Anatomy of Quiet Quitting in Organizations

Harun DEMİRKAYA¹ 

Burcu YILDIZ² 

Semra ERENER ÖZALÇIN³ 

Hakan ÖZTÜRK⁴ 

Öz

Küresel salgın ve büyük istifa dalgasının ardından ortaya çıkan sessiz istifa kavramı, insan kaynakları alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çalışma, sessiz istifanın tarihçesini, örgütlerdeki etkilerini ve örgütsel sessizlik metaforlarına dayanan kökenlerini incelemektedir. Sessiz istifa, çalışanların bilgi, görüş veya endişelerini paylaşmama durumu olarak tanımlanır ve bu durum, gözle görülür bir bağlılık ve motivasyon kaybına yol açar. Sessiz istifanın yaygınlığı, psikolojik ve örgütsel nedenleri, bireysel ve kurumsal sonuçları çalışmanın ana odağını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde sessiz istifa olgusunu ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini analiz edip anlamaktır. Aynı zamanda, sessizlik metaforuyla öne çıkan ve iş yerindeki olumsuzlukları ifade eden diğer örgütsel kavramları da literatür araştırması yoluyla incelenecektir. Çalışma, sessiz istifanın örgütlerdeki etkilerinin üretkenlik kaybı, personel devir hızındaki artış ve zehirli bir çalışma ortamı oluşturma potansiyeli nedeniyle insan kaynakları profesyonelleri ve örgüt yöneticileri tarafından dikkatle izlenmesi gerektiğini vurgular. Bu durum, yöneticilerin sessiz istifa konusunda daha duyarlı ve bilinçli olmalarını gerektirmektedir. Yürütülen, çalışma sessiz istifayı tanımlama, ele alma ve üstesinden gelme stratejilerini tartışır. Bu çalışma, sessiz istifa, sessiz protesto, sessiz kriz, sessizlik spirali, sessiz engel gibi sessizlikle ilgili kavramlar üzerine bilgi ve anlayışı derinleştirmeyi hedeflemektedir, sessizlik metaforlarını kapsamlı bir şekilde inceleyerek, çalışanların seslerini daha etkin bir şekilde ifade etmelerini ve bu konuda daha istekli olmalarını sağlamak için stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, genellikle göz ardı edilen ancak kritik öneme sahip bu kavramı ele alması, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için oldukça önemlidir.

Anahtar Kelimeler: *Sessiz İstifa, Örgütlerde Sessizlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Sessizlik*

Jel Kodları: *M12, J28, D23*

Abstract

The concept of "quiet quitting," emerging after the global pandemic and significant resignation wave, is gaining prominence in human resources. This study explores quiet quitting's history, its organizational impact, and origins linked to organizational silence metaphors. Quiet quitting, where employees withhold information, opinions, or concerns, leads to noticeable commitment and motivation loss. Its prevalence, psychological and organizational causes, and individual and corporate consequences are key focuses. The study aims to analyze quiet quitting in organizations and its implications for human resources management. Additionally, it examines other organizational concepts associated with silence metaphors, highlighting workplace negativity, through literature research. The study underlines the need for human resources professionals and managers to closely monitor quiet quitting's impact, like productivity loss, higher staff turnover, and potential toxic work environments. It stresses the necessity for managers to be more responsive and conscious of quiet quitting. The study also discusses strategies to identify, address, and mitigate quiet quitting. It aims to deepen understanding of silence-related concepts like quiet quitting, silent protest, and silent crisis. By thoroughly examining silence metaphors, the study intends to develop strategies encouraging employees to express themselves more effectively. Addressing this often-overlooked yet crucial concept is vital for sustainable organizational success.

Keywords: *Quiet Quitting, Silence in Organizations, Human Resources Management, Organizational Behavior, Silence*

Jel Codes: *M12, J28, D23*

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Demirkaya, H., Yıldız, B., Erenner Özalçın, S. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.

Giriş

* Bu çalışma, 14.10. 2023 tarihinde I. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan "İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi" başlıklı bildirden hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, harundemirkaya@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0260-7538>

² Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, burcuyildiz@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7459-8066>

³ Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, erenersemra@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2777-9045>

⁴ Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, hakanzoturk@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6110-7667>

Küresel salgının getirdiği zorlukların ve Büyük İstifa dalgasının ardından, "sessiz istifa" ve "sessiz işten çıkarma" kavramları, insan kaynaklarına dair tartışmalarda ön plana çıkmıştır. Sessiz istifa, çalışanların açıkça istifa etmek yerine, zamanla işlerinden kademeli olarak uzaklaştıkları bir olguyu ifade eder (Morrison-Beedy, 2022). Bu uzaklaşma, genellikle üretkenlikteki bir azalma ve rollerinde tam kapasiteyle performans gösterme çabasının eksikliği olarak gözlemlenir. Sessiz istifa kavramı, organizasyonlardaki yaygınlığı, üretkenlik üzerindeki olası etkisi, çalışanların işten uzaklaşmasıyla, yapıcı işten çıkarma ve örgütsel politikalar gibi daha geniş konularla bağlantısı nedeniyle dikkat çekmiştir. Sessiz istifa yaşayan çalışanlar, mevcut rollerinde tatminsiz veya bağlantısız hissedebilir, ancak endişelerini açıkça ifade etmede veya pozisyonlarından istifa etmede rahat veya özgüvenli hissetmeyebilirler.

1. Sessizlik Metaforunun Örgütlerdeki Yerine Genel Bakış

Sessizlik eylemi, toplantılarda ses çıkarmama, fikir veya önerileri paylaşmama ve geri bildirimde bulunmama ya da memnuniyetsizliği ifade etmeme şeklinde çeşitli formlar alabilir. İnsan kaynaklarındaki sessizliği etkileyen çeşitli faktörler vardır, bu faktörler arasında misilleme korkusu, psikolojik güven eksikliği, hiyerarşik yapılar ve örgütsel kültür yer alır. Sessiz istifa bağlamında, insan kaynaklarındaki sessizlik, çalışanların iş veya organizasyon hakkındaki memnuniyetsizliklerini veya endişelerini açıkça ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tezahür edebilir. Bu sessizlik, misilleme veya itibar kaybı gibi olumsuz sonuçlardan korkma nedeniyle kaynaklanabilir. Sessiz istifa bulunan çalışanlar, seslerini çıkarmalarının düşmanca bir çalışma ortamına ya da iş kaybına yol açabileceğinden endişe edebilirler. Dahası, organizasyonlardaki hiyerarşik yapılar, insan kaynaklarında gözlemlenen sessizliğe katkıda bulunabilir. Çalışanlar, geri bildirimlerinin veya endişelerinin güç pozisyonundaki kişiler tarafından ciddiye alınmayacağını veya ele alınmayacağını düşünebilirler. Ayrıca psikolojik güven eksikliği hissedebilirler bu da yargılanma veya olumsuz sonuçlardan korkmadan gerçek düşüncelerini ve duygularını ifade etmekte rahat hissetmedikleri anlamına gelir (Mannan ve Kashif, 2020, s. 22-39). Bunun yanı sıra, örgüt kültürü de insan kaynakları içindeki sessizliği teşvik eden veya engelleyen önemli bir faktör olabilir (Nechanska vd., 2020, s. 1-13).

Açık iletişime, geri bildirim ve psikolojik güvene değer veren bir örgüt kültürünün, çalışanların konuşmalarını teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Buna karşılık, açık diyalogu teşvik etmeyen ve uyuma değer veren bir örgüt kültürü, sessiz istifanın yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. İnsan kaynaklarındaki sessiz istifa olgusu, örgütler içindeki bu sessizliğin bir tezahürüdür. Bu olgu, yöneticiler ve liderler tarafından sıkça göz ardı edilebilir, çünkü bu çalışanlar, zihinsel ve duygusal olarak kopmalarına rağmen iş sorumluluklarını fiziksel ve teknik olarak yerine getirmeye devam edebilirler (Biswas, 2009, s. 114-123).

Sessiz istifa fenomeninin organizasyonlar için önemli sonuçları vardır, çünkü sessiz uzaklaşma, üretkenlikte azalmaya, personel devir hızının artmasına ve zehirli bir çalışma ortamına yol açabilir. Organizasyonlardaki sessiz istifa olgusunu etkili bir şekilde ele almak için, kök nedenlerini ve olası sonuçlarını anlamak hayati öneme sahiptir (Yıkılmaz, 2022, s. 581-591).

Sessiz istifanın insan kaynaklarında olası sonuçlarından biri de çalışanların moralinde ve iş tatmininde düşüş olmasıdır. Sessiz bir şekilde işlerini bırakan çalışanlar muhtemelen iş ortamlarından memnun değillerdir ve rollerinde tatmin olmayabilirler. Bu memnuniyetsizlik organizasyon genelinde yayılabilir ve çalışanların genel moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Sessiz istifanın bir başka sonucu da çalışan devir hızının artmasıdır. İşlerinden sessizce kopan çalışanlar, diğer iş fırsatlarını araştırmaya daha meyilli olabilir, bu da daha yüksek bir personel devir oranına yol açabilir. Bu durum, organizasyonlar için işe alım ve eğitim giderleri açısından maliyetli olabilir, ayrıca değerli yeteneklerin ve kurumsal bilginin kaybı da söz konusu olabilir. Ayrıca, sessiz istifa, takım dinamiklerini ve iş birliğini de olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar işlerinden uzaklaştığında, takım faaliyetlerine aktif olarak katılmak, fikir sunmak veya meslektaşlarıyla işbirliği yapmak gibi eylemlerden kaçınabilirler. Bu, durum yenilikçiliği, problem çözme yeteneğini ve genel takım etkinliğini engelleyebilir (Shojaie vd., 2011, s. 1731-1735). Çalışanlar işlerine tam olarak odaklanmadığında, beklenen müşteri hizmeti seviyesini veya iş kalitesini sağlamayabilirler. Sonuçta memnun olmayan müşterilere, olumsuz ağızdan ağıza reklama ve organizasyon için potansiyel iş kaybına yol açabilir (Anand vd., 2023). Organizasyonlardaki sessiz istifa olgusunu ele almak için, çalışanları aktif tutma ve onları işe dâhil etme konusunda insan kaynakları yönetiminin proaktif önlemler alması esastır (Yıkılmaz, 2022, s. 581-591).

1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde sessiz istifa olgusunu ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini analiz edip anlamaktır. Aynı zamanda, sessizlik metaforuyla öne çıkan ve iş yerindeki olumsuzlukları ifade eden diğer örgütsel kavramları da derinlemesine literatür araştırması yoluyla incelenecektir.

Çalışma, sessiz istifaya katkıda bulunan faktörleri, çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçlarını ve bu olguya karşı ne tür stratejilerin uygulanabileceğini inceleyecektir. Sessiz istifa olgusunun yaygınlığı ve etkisi dahil olmak üzere kapsamlı bir anlayış elde etmek için farklı sektörlerdeki ve örgütlerdeki bu fenomen ele alınacaktır.

Bu çalışma, sessiz istifa, sessiz protesto, sessiz kriz, sessizlik spirali, sessiz engel gibi sessizlikle ilgili kavramlar üzerine bilgi ve anlayışı derinleştirmeyi hedeflemektedir, sessizlik metaforlarını kapsamlı bir şekilde inceleyerek, çalışanların seslerini daha etkin bir şekilde ifade etmelerini ve bu konuda daha istekli olmalarını sağlamak için stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, genellikle göz ardı edilen ancak kritik öneme sahip bu kavramı ele alması, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için oldukça önemlidir.

Bu literatür araştırması okuyucuya, sessiz istifa olgusunun ve ilgili kavramların mevcut bilgi birikiminde nasıl yer aldığını anlama fırsatı sunacaktır. Ayrıca, bu çalışma, örgütlerin ve insan kaynakları profesyonellerinin sessiz istifayı ve etkilerini daha etkili bir şekilde ele alabilmeleri için kapsamlı bir kaynak oluşturmayı hedeflemektedir.

2. Sessiz İstifanın İncelenmesi

2.1. Tanımı ve Tarihçesi

"Sessiz istifa", her ne kadar ilk bakışta kelime anlamı itibarıyla bir çalışanın resmi olarak işinden istifa etmesi gibi algılansa da aslında bir istifa dilekçesi sunmadan, davranışları, performansı veya tutumu yoluyla iş yerinde mevcut olan tanımlı işlerinin dışındaki tüm ilave sorumluluklardan istifasını ifade etmeye çalıştığı bir durumu tanımlamaktadır. Çalışan pozisyonundan ayrılmadığı ve maaş almaya devam ettiği için aslında yapılan isimlendirme durumu doğru tarif edilememektedir. Kişi sözlü veya yazılı olarak istifa etmese de, davranışları ve tutumu ile iş yerine olan bağlılığını ve motivasyonunu kaybetmiş olması sebebiyle işinin asgari gerekliliklerini yerine getirmesine rağmen kesinlikle gerekenden daha fazla zaman, çaba veya heves göstermemektedir (Daugherty, 2023).

"Sessiz istifa" kavramı Texas AveM'de düzenlenen bir ekonomi konferansında 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından ortaya atılmış, 2020'lerin başında, büyük ölçüde sosyal medyanın etkisiyle, sessiz işten ayrılma başta ABD olmak üzere çokça duyurulan bir trend olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal medya platformlarında hızla yayılması ise Tiktoker Zaid Khan'ın 2022 yılında "İşiniz hayatınız değildir ve değeriniz üretkenliğinizle tanımlanamaz" dediği videoları sayesinde olmuş ve kavram bir anda çok geniş kitleler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Sapsağlam, 2023).

Kavram, çok çalışmak yerine akıllıca çalışmak gibi tartışmaya açık bir yaklaşım benimseyen Z kuşağı tarafından büyük ölçüde desteklenmektedir. Çalışanların yaşamları boyunca iş yerinde ortalama 90.000 saat geçirdikleri ve bu kuşağın önümüzdeki yıllarda iş hayatında giderek daha çok yer alacakları gerçeği dikkate alındığında, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirirken aynı zamanda adil bir şekilde ödüllendirilip motive edilmelerinin ne kadar hayati olduğu da anlaşılmaktadır. Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanlar artık bağlılıklarını göstermek amacıyla kişisel zamanlarından, sağlıklarından ve mutluluklarından fedakârlık yapmak istenmeleri durumuna karşı sessizce itiraz etmektedirler. Günümüzün küreselleşmeyle birlikte giderek rekabet edilebilirliği zorlaşan iş ortamında birçok şirket için, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yönünde motive olmuş ve istekli işgücü kritik bir rekabet avantajıdır. Bu nedenle de örgütler bugün ve gelecekte ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki insanların bulunabilirliğini de garanti altına almak, onları bulup istihdam etmek, sürekli değişen dış çevre şartlarını dikkate alarak eğitip geliştirmek, motive etmek ve örgüt bünyesinde tutmak zorundadır (Mamona, 2022).

Çalışanların görevlerini ifa ederlerken yapmaları beklenen işlerin tamamının görev tanımlarında yazmaları mümkün olmayabilir. Bundan dolayı, işverenler ve şirketler görev tanımlarında olmayan işlerin de zaman zaman çalışandan talep edilmesinde sakınca görmezler. Bu nedenle de altta yatan faktörleri gerçek istifa nedenleriyle benzer olan sessiz istifa davranışları işverenler ve yöneticiler tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Bu konudaki görüşleri sorulan pek çok yönetici ve lider, işten ayrılmak isteyen çalışanları kaybetmek istemeseler de motivasyonlarını kaybetmiş ve artık işe ilave değer katma yanlısı olmayan çalışanların şirkette kalmaya devam etmelerinin daha da kötü olduğunu, çünkü bu isteksizliklerinin genellikle iş arkadaşlarını da etkilediğini ve iş yükünü artırdığını ifade etmektedir (Çalışkan, 2023, s. 190-204).

Çalışanlar fazladan çaba göstermenin kendileri için külfetli bir durum olduğunu düşünüyor olsalar da kurumları da onlara karşılığında sosyal sermaye, refah ve kariyer başarısı gibi imkanlar sunmaktadır. Bu karşılıklı alışverişte denge çalışanlar açısından bozulursa sessiz istifa davranışı artış eğilimi göstermekle birlikte, ekonomik durum

kötüleştikçe ve doğrudan işten ayrılma birçok kişi için daha az uygulanabilir hale geldikçe, bu sessiz alternatifin giderek daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir (Klotz ve Bolino, 2022).

2.1.1. Sessiz İstifanın Kökeni ve Evrimi

Sessiz işten ayrılma tanımlarına bakıldığında, bu durumun aslında işin hayatınızı kontrol etmemesi, insanların sadece iş tanımlarında yazılı görevleri yapmaları ve bunun dışında ekstra sorumluluklar almayı ya da normalden fazla çalışmayı reddetmeleri şeklinde özetlenebileceği anlaşılmaktadır.

Sessiz istifa kavramıyla dile getirilen ve tartışılmasında artış görülen hususlar geçmiş yıllarda farklı şekillerde dile getirilmiştir. İş hayatında yaşanan işten ayrılma davranışlarına dair Kahn'ın (1990) çalışmalarında yer aldığı üzere 20. yüzyılın sonunda da çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının zarar görmemesi için işten ayrılma davranışları gösterdiklerine yer verilmiştir (Kahn, 1990, s. 692-724). Rosse ve Hulin tarafından, çalışanların işleriyle aralarına mesafe koyma şeklindeki tercihleri "geri çekilme davranışı" olarak tanımlanmıştır (Rosse ve Hulin, 1985, s. 324-347).

Daha önce de var olsa da 2009 yılından öncesinde dile getirilmemiş olan bu kavramın kökeni oldukça zorlu çalışma şartları ve çalışkanlık kültürü ile tanınan Çin'e dayanmaktadır. "Sessizce işi bırakma" kavramı aslında geçen yıl Çin'de yaygınlaşmaya başlayan ve "düz yatma" ya da tang ping olarak bilinen bir hareketten türemiştir. Yeni bir genç işçi dalgasının Çin'deki uzun ve zorlu çalışma saatleri kavramına isyan etmesi ile birlikte de "düz yatma" konsepti 2021 süresince popülerlik kazanmıştır. Trend, Nisan 2021'de çevrimiçi bir gönderinin viral hale gelmesiyle başlamış ve birçok kişi bu yöntemi çok başarılı bir şekilde benimsediklerini açıklamıştır (Foster, 2022).

Aynı dönemde 2021'de ABD'de, çalışanların kişisel refah ve ruh sağlığı için işlerini tamamen bıraktıkları "Büyük İstifa" adında başka bir moda deyim de ortaya çıkmış, sessiz istifa kavramı ise 2022'nin ortalarında, tüm bu gelişmelerin bir devamı olarak ve "büyük istifa"nın daha akıllı ve geliştirilmiş bir versiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Sessizce işi bırakma felsefesi, zamanlarını her şeyin üstünde tutan Y kuşağı ve Z kuşağından oluşan genç işgücü tarafından hızlıca benimsenmiş ve yaygınlaşmış durumdadır (Alexiev, 2022).

Tüm dünyayı sarsan COVID-19 salgını, işverenlerin ve çalışanların geleneksel iş davranışlarını değiştirmesine neden oldu. Kurumların esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi yeni sistemlere adapte olması, beraberinde iş-yaşam dengesizliği gibi sorunları da getirmiştir. İşyerinde minimum çaba harcamak ve daha az sorumluluk almak anlamına gelen bu durum, iş dünyası için giderek daha önemli bir gündem haline gelmiştir (Öztürk vd., 2023, s. 57-79).

2.2. Psikolojik ve Örgütsel Nedenleri

Rutin bir iş-yaşam düzenini yıllarca devam ettirmiş olan insanların küresel salgın dönemiyle birlikte mesai saatleri tanımı ve iş yapış şekilleri değişmiştir. Bu nedenle sessiz istifa olarak dillendirilen ve artık daha çok gündemimize giren durumun itici gücünün küresel salgın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sağlıkla ilgili nedenler ve çeşitli sektörlerdeki ekonomik zorluklar sonucunda ortaya çıkan istihdam sorunları, bazı alanlarda çalışanların iş yükünü ve sorumluluklarını arttırmıştır. Bu durum, çalışanların artan fizyolojik ve psikolojik zorluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. (Çalışkan, 2023, s. 190-204).

Yoğun trafik karmaşasından ve trafikte kaybedilen zamandan tasarruf edilmesi çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanırsa da küresel salgının ilerleyen dönemlerinde hem iş yaşam dengesinin sağlanması ve işte geçirilen mesai süresi ile iş dışı saatlerin birbirinden ayırt edilebilmesi, hem de ekip arkadaşlarıyla bir arada sosyal bir ortamda iş süreçlerine katılımın ve etkileşimin daha hızlı sağlanıp verimli sonuçlara ulaşılabilmesini temin edeceği görüşünün yaygınlaşmaya başlaması nedeniyle, tamamen evden çalışmak yerine haftanın belli günlerinde ofislerde bir arada çalışmayı sağlayan "hybrid çalışma" düzenine geçiş tercih edilmeye başlanmıştır (Özalçın, 2022, s. 74).

Özellikle küresel salgın döneminde iş yükü ve hacmi daha da artmış olan lojistik, sağlık, uzaktan eğitim gibi sektörlerde artık çalışanların mesai saatleri tanımlanamaz hale gelmiş, sürekli ulaşılabilir durumda olmaları, telefonlara ve maillere gün ve saat kavramından bağımsız cevap vermeleri, çevrim içi toplantılara katılım konusunda her an istekli olmalarının beklenmesi gibi örgütsel talep ve beklentiler çalışanların psikolojik olarak adeta hayatlarının ele geçirildiğini hissetmelerine yol açmıştır.

Gerek kişinin kendi bireysel özellikleri ve beklentilerinden, gerekse içerisinde buldukları örgütün yapısı ve yöneticilerin kişisel özellikleri, yetkinlikleri ve yönetim tarzlarından kaynaklı olsun; sessiz istifaya sebep olan belli başlı sebepleri, aşağıda yer alan ana maddeler altında özetlemek mümkündür (Çalışkan, 2023, s. 190-204):

- Çalışanların yeterince değer görmediklerini düşünmeleri,

- Yöneticilerin çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartabilmeleri için yeterince destek vermemesi,
- Adil iş değerlendirme, kapasite ve performans değerlendirme uygulamalarının olmaması,
- Çalışan katılımının yer aldığı karar alma süreçleri, adil yönetim ve şeffaf iletişim ortamının temin edilememesinin güvensizliğe yol açması,
- Bireysel yetkinlik ve kapasitenin dikkate alındığı pozisyonlarda çalışma ve kariyer planlama imkânlarının olmaması.

2.2.1. Bireysel ve Örgütsel Faktörlerin Etkileşimi

Çalışanların resmi istifa aşamasına gelmeden önce işe katkısının ve bakışının değiştiği ve bu durumu işine yansıtarak yaşadığı vazgeçiş iş yerinde de hissettirdiği durum olarak özetlenebilecek olan sessiz istifa gerek bireysel gerekse örgütsel faktörlerin birleşimi ile oluşmuş bir sürecin nihai sonucudur. Sürecin farklı aşamalarında çalışanın davranışında oluşan değişimler aslında kaçınılmaz sonu oluşturan sürecin birer parçasıdır.

Duygusal birer varlık olan çalışanlar öncelikle içerisinde buldukları durumu sorgulamaya ve mevcut şartlara razı olmakla/ durumu değiştirmek kararı arasında bocalamaya başlarlar. İlk aşama olan bu duygusal karmaşa sonrasında ise işten ayrılma kararının zihinsel olarak kişinin beyninde onaylandığı ikinci evre yaşanır. Artık karar oluşmuş, çalışan fiili olarak sorumlulukları kendisine ilave stres yüklemeyen yerine getirirken işe dair gelecek beklentisi ve heves kalmamıştır. İlk iki dönemin sonrasında ise çalışan artık fiziksel olarak da işinden ayrılma aşamasında olduğunu çevresine hissettirip ifade etmeye başladığı fiziksel ayrılış aşaması başlamıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27-33).

Sessiz istifaya götüren süreç kişinin sahip olduğu bireysel özelliklerinden, eğitiminden, beklentilerinden, kariyer hedeflerinden, psiko-sosyal durumundan da kaynaklanabileceği gibi 2022 yılında Youthall tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen veriler, çalışanları sessiz istifaya götüren sürecin daha çok örgütsel nedenlerden kaynaklandığına işaret etmektedir. Araştırmaya katılan 1002 kişinin verdiği cevaplardan elde edilen sonuçlara göre, sessiz istifaya yol açan en önemli sebep %31.3 ile “kariyer yollarının kapalı olması”, %24.7 ile “iş-özel hayat dengesizliği” olarak ifade edilmiştir. “Düşük maaş” ve “iş-görev tanımının belli olmaması” sebeplerinin her ikisi de %18.7’lik aynı oranda önemli bulunmuş, uzun mesai saatleri %5.3 oranda sebep olarak gösterilirken, %1.3’lük seviyesiyle “şirketin yüksek performans beklentisi” sessiz istifaya sebep olabileceği düşünülen hususlar arasında katılımcılardan en düşük oyu almıştır (Youthall, 2022).

2.3 Sessiz İstifanın Bireysel ve Kurumsal Sonuçları

Küresel salgın sürecinde iş yapış şekillerimizde meydana gelen zorunlu değişimler sayesinde dile getirilir olmadan önce de aslında iş yerlerinde belki de en yaygın sorun, iyi niyetli olsunlar ya da olmasınlar yöneticiler ve yönetim şekilleriydi (Wigert, 2022).

Pek çok yönetici, istemeden de olsa, doğrudan incitici olmadan ekip üyelerinin performans göstermelerine, gelişmelerine ve performanslarının takdir edildiğini hissetmelerine katkıda bulunmayarak onları sessiz istifa sürecine sürüklemekte, bir nevi sessizce işten kovmaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27-33).

Günlük ve standart örgütsel politikaları yürütürlerken çalışanlarını kişisel önceliklerini işin önceliklerine adapte edemeyip bu yönde yeterince motive edememeleri, hem çalışanların örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışan niteliklerine sahip olabilmesi yönünde hayati öneme sahip olan sürekli gelişimlerini sağlayamamakta, hem de bireysel olarak uzun vadeli kariyer ilerlemeleri konusunda yönlendirme sağlanması nitelikli işgücünü yeni arayışlara sevk ederek örgütsel performans ve verimliliği düşürmektedir (Wigert, 2022). İş yerinde motivasyonlarını kaybetmiş halde düşük performansla çalışmaya devam eden çalışanlar, yüksek performanslı çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilerken; aynı zamanda aşağıda özetlenen kurumsal anlamda olumsuzluklara da yol açmaktadır. (Öztürk vd., 2023, s. 57-79):

- Kalifiye çalışanların işten ayrılmak istemesi, firma için rekabet avantajı kaybına yol açabilir.
- İnsan kaynaklarına vurgu yapan rekabetçi bir stratejinin izlenmesi, sessizlik nedeniyle engellenebilir.
- Ayrılan çalışanlar, şirket performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olur.
- Ayrılmaya niyetlerini açıkça ifade etmeyen sessiz işten ayrılanlar, üzerinde durulmayan verimsiz bir performansa katkıda bulunurlar.

2.3.1 İşten Ayrılmaya, Motivasyon Kaybı, Verimlilikte Düşüş

Sessiz istifanın en önemli örgütsel sonuçları arasında; örgüt içi bilgi kaybı, düşük verimlilik, örgütün sahip olduğu ilişkisel sermayesinde kayıp, sosyal bağlantıların kaybedilmesi, kalifiye insan kaynağını örgüte çekmenin zorlaşması, örgütsel öğrenme sürecine katılımda isteksizlik ve kalifiye çalışanların sahip olduğu subjektif bilginin örgüte kazandırılmasında kayıplar yaşanması, rakiplerde çalışmaya başlayan eski çalışanlardan kaynaklı ticari ve hayati bilgi sızıntısı, kalifiye çalışanların işten ayrılmasının firma için rekabet avantajı kaybına yol açması, kurumun öğrenme süreçlerine katılma konusunda isteksizlik ve kendileri için daha iyi koşullar sağlamaya odaklanma, yeni teknolojileri benimseme ve sahiplenme konusunda gösterilen direncin teknoloji gelişimini engellemesi, pasif olarak iş arama sürecine giren sessiz istifacıların diğer çalışanların iş yükünü artırması gibi hususlar belli başlı en önemli sorunlar olarak sıralanabilir. (Öztürk vd., 2023, s. 57-79).

3. Sessizlik Metaforunun Örgütlerdeki Yansımaları

Sessiz istifa kavramı, çalışanların açıkça memnuniyetsizliklerini veya endişelerini dile getirmeden sessizce bağlantılarını kesip görevlerinden istifa ettikleri örgütlerdeki bir olguya işaret eder (Tariq vd., 2021, s. 458-480). Bu, çalışanların seslerinin susturulduğu ve endişelerinin ele alınmadığı sessizlik metaforunun bir tezahürü olarak görülebilir (Jacobsen, 2014).

Örgütsel bağlamda, sessizlik metaforu sıklıkla iş yerinde sessizliğin olumsuz etkilerini yansıtan çeşitli kavramlarla ilişkilendirilir. Bu kavramlardan biri 'sessiz işten çıkarma (quiet firing)'dir. Bu, bir çalışanın işine açıkça son vermeden örgütten dışlanmasını ifade eder. Bu, iş sorumluluklarını azaltma, çalışmanı izole etme veya çalışma ortamlarını hoş olmayan bir hale getirme gibi taktiklerle gerçekleştirilebilir (Wigert, 2022).

Örgütsel bağlamdaki sessizlikle ilgili bir diğer kavram 'sessiz protesto (silent protest)'dur. Bu, çalışanların belirli örgütsel uygulamalara veya politikalara pasif direnişi veya uyumsuzluğunu ifade eder. Bu, bilinçli olarak işi yavaşlatma, kasıtlı hatalar yapma veya belirli görevlere veya girişimlere katılmayı reddetme gibi eylemlerde tezahür edebilir. Sessizliğin zehiri (poison of silence)', sessizliğin örgütler ve çalışanları üzerindeki zararlı etkilerini ifade eder. Çalışanlar fikirlerini, endişelerini veya eleştirilerini sakladığında, sorunların fark edilmediği ve çözülmediği zehirli bir çalışma ortamı yaratılabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 331-369).

'Kırık Sessizlik (broken silence)' kavramı, bir çalışanın geri tuttuğu bir mesele veya endişe hakkında nihayet sesini çıkarıp sessizliğini bozduğu anı tanımlar. Hem birey hem de örgüt için dönüştürücü bir an olabilir, çünkü göz ardı edilen veya ihmal edilen sorunların tanımlanmasına ve çözülmesine olanak tanır (Mitchell, 1999, s. 433-444).

'Sessiz Çoğunluk (silent majority)' kavramı, örgüt içinde görüşlerini veya fikirlerini ifade etmekten kaçınan büyük bir çalışan grubunu ifade eder (Dyne ve Botero, 2003, s. 1359-1392). Bu, düşünce çeşitliliğinin eksikliğine yol açabilir ve örgüt içinde yeniliği ve yaratıcılığı boğabilir.

'Sessiz Tükenmişlik (silent burnout)', çalışanların mücadelelerini ve streslerini içselleştirdiği ve destek aramadığı veya duygularını ifade etmediği zaman ortaya çıkan duygusal ve fiziksel tükenmişlik durumunu ifade eder. Bu, zayıf veya yetenezsiz olarak algılanma korkuları nedeniyle sıkça yaşanır. Sessiz tükenmişlik hem birey hem de örgüt için ciddi sonuçlara yol açabilir. Sessiz tükenmişlik yaşayan çalışanlar bağlantısız hale gelebilir, daha az üretken olabilir ve sonunda örgütten ayrılmaya karar verebilir (Nechanska vd., 2020, s. 1-13).

Örgütsel sessizlik, örgütler ve çalışanları üzerinde zararlı etkilere sahip olabilecek yaygın bir olgudur (Yang vd., 2022, s. 1-8). Çalışan sessizliği ve bağlantısızlığı ile karakterize edilen sessiz istifa olgusu, örgütler üzerinde önemli olumsuz etkilere sahip olabilir. Endişeleri veya zorlukları hakkında sessiz kalmayı tercih eden çalışanların, işlerinden daha fazla memnuniyetsizlik duyma olasılığı daha yüksektir, bu da devamsızlığa, işten ayrılmaya ve genel örgütsel performansta bir düşüşe yol açabilir (Shojaie vd., 2011, s. 1731-1735). Örgütsel sessizlik, sadece çalışanların zihinsel emeğinin ve entelektüel sermayesinin kullanılmasını engellemez, aynı zamanda çalışanların tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini de engeller (Tutar vd., 2021, s. 563-572). Bu, iş tatmini ve motivasyonun azaldığı bir döngü yaratabilir, bu da çalışanların işten ayrılma niyetini daha da güçlendirir.

Örgütlerde "sessizlik" metaforu, özellikle çalışanların duygusal ve psikolojik tepkileri, iç iletişim, liderlik ve değişim yönetimi bağlamında sıklıkla karşımıza çıkar. Örgütlerin performansını etkileyen ve literatürde "sessizlik" metaforu ile adlandırılmış kavramlardan bazıları Tablo 1'de açıklanmıştır.

Tablo 1

Sessizlik Metaforları ve Örgütlerdeki Yansımaları

Sessizlik Metaforları	Sessizlik Metaforlarının Örgütlerdeki Yansımaları
Sessiz Gözlemci (Silent Observer)	Bir olaya ya da duruma aktif olarak müdahil olmayan fakat olan biteni takip eden birey sessiz gözlemcidir (Jacobson, 1993, s. 104-112). Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar aynı zamanda sessiz bir gözlemci rolünü de benimseyebilirler. Sessiz bir gözlemci olarak, çalışanlar, örgüt içinde etik dışı veya uygun olmayan davranışları gözlemleyebilir ama konuşmayı tercih etmezler. Araştırmalar, sessiz gözlemci olgusunun örgütlere zarar verici etkileri olabileceğini göstermiştir. Bu etkiler, etik standartların zayıflamasını, kötü davranış riskinin artmasını ve genel örgütsel güvenin azalmasını içerir. Sessiz gözlemciler, örgüte potansiyel olarak fayda sağlayabilecek önemli bilgileri veya gözlemleri saklayarak örgütsel sessizliğe katkıda bulunurlar.
Sessiz Anlaşma (Silent Agreement)	Belirli bir konuda açıkça konuşulmadan, tarafların bir konuda hemfikir oldukları varsayımdır. Sessiz anlaşma, örgütlerdeki sessizliğin bir başka yansımasıdır. Çalışanların, fikirlerini ya da endişelerini dile getirmeden pasif bir şekilde kararları veya politikaları kabul etmeleri durumunda meydana gelir. Sessiz anlaşma durumu alternatif fikirlerin ve perspektiflerin araştırılmasını engelleyerek organizasyona zarar verebilir. Sessiz anlaşma, uyumluluk kültürünü devam ettirir ve yeniliği engeller, sonuçta örgütün dinamik bir iş ortamında uyum sağlama ve başarılı olma yeteneğini engeller (Rytter & Sparre, 2022, s. 46).
Sessiz Kriz (Silent Crisis)	Sessiz kriz yavaşça gelişen ve genellikle fark edilmeden büyüyen bir kriz durumudur. Örgütlerdeki sessizliğin bir başka tezahürüdür. Sessizlik kültürü nedeniyle göz ardı edilen veya gözden kaçırılan örgüt içindeki temel sorunlara veya problemlere işaret eder. Bu problemler, etik dışı uygulamalar, iş yerinde zorbalık veya sistemik eşitsizlikler gibi sorunları içerebilir. Sessiz krizler, sadece çalışanların iyiliği için değil, aynı zamanda örgütün genel sağlığı ve başarısı için de ciddi sonuçlara yol açabilir (Herron vd., 2020, s. 1-7).
Sessiz Geri Çekilme (Silent Withdrawal)	Sessiz geri çekilme sebeplerini veya endişelerini dile getirmeden örgütten sessizce ayrılmayı seçen çalışanlara işaret eder. İşlerinde takdir edilmediklerini, değersizleştirildiklerini veya destek görmediklerini hissedebilirler, bu da onları geri çekilmeye ve başka fırsatları aramaya yönlendirir (Anand vd., 2023). Bu olgu, "sessiz istifa" olarak da bilinir ve örgütler için önemli sonuçları olabilir, bu da personel devir hızının artmasına ve değerli yeteneklerin kaybına yol açabilir. Sessiz geri çekilme, güven, iletişim ve çalışan memnuniyetindeki bir çöküşü gösterdiği için örgütler için önemli bir endişe kaynağıdır. Sessiz geri çekilme olgusu, çalışanların endişelerini ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmanın önemini vurgular. Araştırmalar, sessiz kalmaya karar vermenin çoğunlukla iki ana faktörden etkilendiğini göstermiştir: Konuşma çabası göstermenin değmeyeceğine dair inanç ve yönetimin çalışan katkılarına duyarlı olmadığı algısı. Bu faktörler, örgütlerin iletişim, güven ve liderlik konularını ele alması gerektiğini göstermektedir, böylece sessiz istifa olgusunu önleyebilir ve hafifletebilir (Ferguson , 2003, s. 49-65).
Defansif Sessizlik (Defensive Silence)	Defansif sessizlik çalışanların, olası tepkilerden veya yaptırımlardan korktukları için bilgiyi veya geribildirimini paylaşmama eğilimidir. İntikam korkusu veya olumsuz sonuçlardan ötürü işle ilgili bilgilerin bilinçli olarak saklanması ifade eder. Çalışanlar, eleştiri, misilleme veya hatta iş kaybından korktukları için sessiz kalmayı ve değerli bilgileri veya fikirleri paylaşmamayı seçebilirler. Bu defansif sessizlik, örgüt içindeki sessizlik ortamını daha da kötüleştirerek etkili iletişimi ve işbirliğini engeller (Şahin & Yalçın, 2017, s. 60-90).
Sessizlik Sarmalı (Silence Spiral)	Bir grup içinde, popüler olmayan fikirleri ifade etmenin sosyal maliyeti nedeniyle bireylerin sessiz kalmaları durumudur. Örgütsel sessizliğin bir başka yönü, "sessizlik sarmalı" olarak bilinen olgudur. Bu, çalışanların diğerlerinin sessiz kaldığını gözlemlemesi ve aynı şekilde hareket etmeyi seçmesiyle meydana gelir, bu da örgüt içinde bir sessizlik sarmalının oluşmasına yol açar. Bu sarmal, sessizliği sürekli kılabılır ve artırabilir, çalışanların konuşmaktan veya fikirlerini paylaşmaktan vazgeçmelerine neden olan bir kültür oluşturarak yenilik, karar verme süreçleri ve genel örgütsel performans üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Sessizlik sarmalı, iyileştirme için kaçırılmış fırsatlara neden olabilir ve etkili karar verme için gerekli olan bilgi akışını kısıtlayabilir. Sessizlik, bir örgüt içerisinde buluşucu olabilir, çalışanların daha az konuşma veya görüşlerini sunma olasılığını

	<p>arttıran bir negatif geri bildirim döngüsü yaratarak işbirliği ve problem çözüme yeteneklerinde bir düşüşe yol açabilir (Matthes, 2015, s. 155-167).</p>
Sessiz Liderlik (Silent Leadership)	<p>Sessiz istifa olgusuna büyük ölçüde katkıda bulunan bir diğer faktör sessiz liderliktir. Sessiz liderlik, liderlerin aktif olarak çalışanlarıyla iletişim kurmadığı, gerekli rehberliği ve desteği sağlamadığı ve örgüt içinde açık bir diyalogu teşvik etmediği durumları ifade eder (Chang vd., 2021, s. 490-515). Bu liderlik tarzı, çalışanların liderlerinin bu davranışı modellemeye girmemeleri için konuşmaya veya görüşlerini paylaşmaya isteksiz hissedebilecekleri bir sessizlik kültürünü sürdürebilir. Sessiz liderler, açık iletişim için güvenli ve destekleyici bir ortam yaratmamakla bilinçsizce çalışanların sesini baskılayabilirler. Bu liderlik türü, çalışanların değersiz hissetmelerine ve ilgilerini kaybetmelerine neden olabilir, bu da iş tatmininde azalmaya ve ayrılmaya yüksek bir ihtimalle yol açabilir (Duma, 2011, s. 72-79).</p>
Sessiz Kriz Yönetimi (Silent Crisis Management)	<p>Örgütsel sessizliğin bir başka yönü sessiz kriz yönetimidir. Sessiz kriz yönetimi, çalışanların bir organizasyon içinde kriz veya acil durumlar sırasında hayati bilgileri veya endişeleri geri tutma eğilimini ifade eder. (Le vd., 2019). Sessiz kriz yönetimi, çalışanların bir organizasyon içinde kriz veya acil durumlar sırasında hayati bilgileri veya endişeleri geri tutma eğilimini ifade eder. Çalışanların kriz durumlarında sessiz kalmayı seçmeleri için birkaç neden olabilir. Çalışanlar seslerini yükseltmek için olumsuz sonuçlar veya misilleme korkusu yaşayabilirler, endişelerini dile getirme konusunda yetkili hissetmeyebilirler veya katkılarının sonuçta bir fark yaratmayacağına inanabilirler. Krizler sırasında iletişim kurmama isteği, örgütsel etkinlik ve itibar üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilir. Bu, krizlere zamanında ve etkili bir şekilde yanıt verilmesini engelleyebilir, durumun daha da tırmanmasına veya yetersiz bir çözüme yol açabilir. Sessiz kriz yönetimi, örgütsel öğrenme ve iyileştirme eksikliğine de yol açabilir. Organizasyonlar kriz dönemlerinde dikkat çekmeden sessiz bir şekilde çözüm stratejisi uygular. Kriz durumlarında açık ve şeffaf iletişim olmaksızın, organizasyonlar hatalardan öğrenme ve gelecekteki olayları önleme fırsatını kaçırmaz (Chen, 2018, s. 132-145).</p>
Sessiz Sabotaj (Silent Sabotage)	<p>Sessiz sabotaj, çalışanların organizasyona zarar verme amacıyla bilgi, beceri veya kaynakları bilinçli olarak geri tutma veya manipüle etme eylemini ifade eder (Dugan & Beaubien, 1996). Bu çalışan sessizliği formu, önemli bilgileri bilinçli olarak geri tutma, bilgi veya uzmanlığı bilerek paylaşmama veya organizasyon içindeki diğerlerinin çabalarını bilinçli olarak baltalama gibi çeşitli yollarla ortaya çıkabilir. Sessiz sabotaj, örgütsel performans ve verimlilik üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Takım çalışması, işbirliği ve güvenin tehlikeye atıldığı toksik bir çalışma ortamı yaratır. Sessiz sabotajda bulunan çalışanlar, kendi çıkarlarını organizasyonun başarısının önüne koyarlar, bu da ekiplerin ortak hedeflere doğru birlikte çalışmasını zorlaştırır (Pinder & Harlos, 2001, s. 331-369).</p>
Sessiz Bilgi Paylaşımı (Silent Knowledge Sharing)	<p>Çalışanların resmi olmayan yollarla, genellikle sözlü olarak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, bilgi transferi sırasında kaybolan veya aktarılmayan bilgiyi ifade eder (Fait vd., 2021, s. 399-429).</p> <p>Sessiz bilgi paylaşımı çeşitli nedenlerle meydana gelebilir. Sessiz bilgi paylaşımının bir nedeni, rekabet avantajını kaybetme korkusudur. Çalışanlar, bu bilgilerin rakiplerine avantaj sağlayacağına inandıkları için değerli bilgileri veya iç görüleri saklayabilirler. Sessiz bilgi paylaşımının bir diğer nedeni, organizasyona veya liderlerine duyulan güvensizliktir. Çalışanlar, fikirlerinin veya katkılarının değerli olup olmadığını veya tanınmayacağına inanmadıkları için bilgilerini paylaşmayabilirler. Ayrıca, çalışanlar, olumsuz sonuçlardan veya organizasyon içindeki kendi pozisyonlarına yönelik algılanan tehditlerden korktukları için bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Sessiz bilgi paylaşımının olgusu, bir organizasyon için önemli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bilgi ve deneyimin paylaşılmamasıyla, organizasyonlar büyüme ve gelişim fırsatlarını kaçırmaz. Sessiz bilgi paylaşımı, ya da değerli bilgi veya iç görülerin bilinçli olarak saklanması, bir organizasyonun performansı ve verimliliği üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Ayrıca, sessiz bilgi paylaşımı, organizasyon içinde bir güvensizlik ve bağlılığın azalma kültürüne katkıda bulunabilir, organizasyonun kritik sorunları ele alma ve bilinçli kararlar alma yeteneğini engeller (Begüm & Çakar, 2019, s. 175-199).</p>
Sessiz Engel (Silent Barriers)	<p>Sessiz engeller örgütsel değişim veya ilerleme önünde açıkça belirlenmemiş, fakat var olan ve ilerlemeyi zorlaştıran engellerdir (Noronha & Aithal, 2016, s. 455-466). Organizasyonlardaki ana sessiz engellerden biri psikolojik güvenliğin eksikliğidir. Bu, çalışanların seslerini çıkarmak veya fikirlerini ifade etmenin sonuçları hakkındaki algılarına işaret eder. Konuşma eylemleri nedeniyle azarlanacaklarından veya dışlanacaklarından</p>

	<p>korkabilirler, bu da onları susmayı seçmeye yönlendirir. Başka bir sessiz engel de organizasyon içinde açık iletişim kanallarının eksikliğidir. Şeffaf ve etkili iletişim sistemleri olmadan, çalışanlar seslerinin duyulmayacağını veya ciddiye alınmayacağını düşünebilirler, bu da onları suskun kalmaya itebilir.</p>
Sessiz Güç Dinamikleri (Silent Power Dynamics)	<p>Sessiz güç dinamikleri açıkça ifade edilmeyen, ancak bir organizasyon veya takım içinde belirgin olan güç dengeleri ve etkileşimleridir. Araştırmalar, örgütsel sessizliğin yüksek güç mesafesi ve dışsal kontrol odağının belirgin olduğu toplumlarda daha yaygın olduğunu göstermiştir. Bu durum, liderler ile çalışanlar arasında önemli bir güç mesafesi olduğu ve bireylerin kendi kaderleri üzerinde az kontrole sahip olduklarına inandıkları kültürlerde, sessizliğe olan eğilimin arttığı anlamına gelir. Bu sessiz güç dinamikleri, çalışanların fikirlerini, endişelerini ve önerilerini paylaşma olasılığının daha düşük olması nedeniyle örgütsel ilerlemeyi ve yeniliği engelleyebilir (Motsomoto, 2019, s. 43-70).</p>
Sessiz Sorumluluk (Silent Responsibility)	<p>Sessiz sorumluluk bireylerin veya grupların, görevlerini veya sorumluluklarını açıkça kabul etmeden veya dile getirmeden yerine getirmesidir (Perrin, 1998, s. 39-47). Sessiz istifa olgusuna katkıda bulunan bir diğer faktör, sorumluluk algısıdır. Çalışanlar, organizasyon içindeki olumsuz sonuçlar veya sorunlar için bir sorumluluk hissi duyduklarında sessiz kalmayı tercih edebilirler. Problemler hakkında konuşmanın veya endişelerini dile getirmenin kendilerine veya takımlarına kötü yansıtacağından, olumsuz sonuçlara veya tepkilere yol açabileceğinden korkabilirler. Bu sorumluluk duygusu, çalışanların sessiz kalmak ve mevcut durumu bozmamak gibi bir görevleri olduğuna inandığı bir sessizlik kültürü yaratabilir (Idowu, 2019, s. 93-102).</p>
Sessiz Strateji (Silent Strategy)	<p>Örgütlerin rekabetçi avantaj sağlamak için kullanabileceği, ancak rakiplerine ya da dış dünyaya açıklamadığı stratejiler (Reinert, 2016, s. 164). Örgütlerdeki sessizlik, örgütsel bir ortamda bireyler tarafından benimsenen sessiz stratejiyi temsil eden bir gizlenme pelerini olarak metaforik bir şekilde görülebilir. Bu metafor, sessizliğin bireylerin gerçek düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini örgüt içinde saklamak için bir araç olarak hizmet ettiğini öne sürmektedir. Bu metafor, sessizliğin sıklıkla zorluklarla veya krizlerle başa çıkmak için taktiksel bir yaklaşım olarak kullanıldığı fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, kriz zamanlarında, örgütler olumsuz bir halkla ilişkilerden kaçınmak veya itibarlarına potansiyel zararı hafifletmek için sessiz kalmayı tercih edebilir (Dat, 2020, s. 1-13).</p>
Sessiz Normlar (Silent Norms)	<p>Sessiz normlar organizasyon içinde resmi olarak belirlenmemiş, ancak genel olarak kabul görmüş ve takip edilen davranış kuralları veya standartlarıdır. Bu metafor, organizasyonlarda açık iletişimi teşvik etmeyen ve sessizliği destekleyen belirli söylenmemiş beklentiler ve normlar olduğu fikrini yansıtır. Söylenmemiş kurallar, fikirlerin, görüşlerin ve endişelerin ifadesini gizleyen ve kısıtlayan bir engel oluşturur. Bu metafor, sessiz normların varlığının, çalışanların seslerini çıkarmaktan alıkonulduğu veya cesaretini kırıldığı bir sessizlik kültürü yaratabileceğini vurgular (Roth, 2013, s. 545-552).</p>
Sessiz Paydaşlar (Silent Stakeholders)	<p>Sessiz paydaşlar, örgütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, ancak karar alma süreçlerinde aktif bir sesi veya temsiliyeti olmayan bireyler veya gruplardır. Bu paydaşlar genellikle örgütün içinde (örn. geçici çalışanlar) veya dışında (örn. topluluk üyeleri, çevre aktivistleri) olabilirler. Sessiz paydaşlar, sesleri duyulmadığı için göz ardı edilse de, örgütler üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Örgütler, bu paydaşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermezlerse, karşı karşıya kaldıkları riskler artabilir. Bu riskler, itibar zararından, finansal kayıplara kadar değişebilir. (Adolfsson & Julius, 2019).</p>
Sessiz Başarılar (Silent Successes)	<p>Örgütlerdeki sessiz başarılar, metaforik olarak gizli mücevherlere benzetilebilir. Bu metafor, bir örgüt içerisinde genellikle fark edilmeyen veya tanınmayan başarılar ve kazanımlar olduğunu önermektedir. Bu sessiz başarılar, keşfedilmeyi bekleyen büyük değere sahip gizli mücevherler gibidir. Bunlar arasında yenilikçi fikirler, maliyet tasarrufu stratejileri veya zorluklara etkili çözümler bulunabilir. Örgüt için önemli etkisi, değeri olan katkıları ve başarıları tanıma ve takdir etmenin örgütsel bağlılık açısından önemi büyüktür (Lindo, 2000, s. 123-152).</p>
Sessiz Başarısızlıklar (Silent Failures)	<p>Örgütlerin farkında olmadığı, genellikle küçük ve zamanla büyük sorunlara yol açabilen başarısızlıklardır (Kurtz, 2014). Bu metafor, örgütlerdeki ele alınmamış sorunların zamanla biriktiğini ve sonunda patlayarak örgüte önemli zararlar verebileceğini vurgular. Tıkırtı sesi çıkaran bir zaman bombası gibi sessiz başarısızlıklar, etkisiz süreçler, iletişimsizlik, çözülmemiş çatışmalar veya etik dışı uygulamalar gibi sorunları içerebilir. Bu sessiz başarısızlıklar ilk başta zararsız gibi görünebilir, ancak ele</p>

	alınmazsa operasyonları bozabilir, ilişkilere zarar verebilir ve hatta örgütsel çöküşe neden olabilir. Örgütte olumlu sonuçlar için örgütsel işbirliği esastır. Ekip üyeleri sessiz kalır ve işle ilgili önemli bilgileri veya sorunları iletişim kurmadan saklarsa, bu işbirliği ve takım çalışmasının genel etkinliğini engelleyebilir, bu durum çalışanlar arasında azalmış bağlılığa ve değerlere yol açabilir (Kurtz, 2014).
Sessiz Dönüşüm (Silent Transformation)	Fark edilmeden büyüyen ve gelişen bir fidanın evrimine benzer şekilde, sessiz dönüşüm, zamanla bir örgüt içinde meydana gelen kademeli değişikliklere işaret eder. Bu değişiklikler, örgütsel kültür, süreçler, stratejiler veya hedeflerdeki değişiklikleri içerebilir. Sessiz dönüşüm kavramı, örgütlerin sadece görünür değişikliklere ve sonuçlara odaklanmakla kalmayıp, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunan ince değişiklikleri tanımları ve beslemeleri gerektiğini vurgular (Chia, 2014, s. 8-27).

Metaforlar, dilin ve düşüncenin zenginleştirilmesi için kritik bir araçtır. Özellikle karmaşık kavramları ve deneyimleri ifade etmek için sıklıkla başvurduğumuz bu dil ögesi, anlamın derinleştirilmesine ve genişletilmesine olanak tanır. Sessizlik metaforları da bu bağlamda özel bir öneme sahiptir.

Örgütlerde, iletişim kritik bir rol oynamaktadır. Ancak her zaman söylenen sözler kadar söylenmeyenler, yapılanlar kadar yapılmayanlar da önemlidir. Sessizlik, bazen bir tepkisizlik, kabullenme ya da onay olarak algılanabilirken, bazen de bir direniş, karşıtlık ya da eleştiri olarak yorumlanabilir. Sessizliğin bu çok yönlü doğası, onun örgütlerdeki dinamikleri anlamak için kritik bir araç olmasını sağlar.

Tablo 1 de ortaya koyduğumuz sessizlik metaforları, örgütlerdeki güç dinamiklerini, hiyerarşiyi, kültürel normları ve değerleri anlamamıza yardımcı olabilir. Örneğin, bir çalışanın üst yönetim kararlarına sessiz kalması, bu kararlara katıldığı anlamına gelmeyebilir. Bu sessizlik, belki de çalışanın fikirlerinin dikkate alınmadığını hissettiği, kendini ifade edemediği ya da fikirlerinin hoş karşılanmayacağından endişe ettiği bir ortamın göstergesi olabilir.

Öte yandan, örgütlerdeki sessizlik metaforları, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, işbirliği ve rekabet dinamiklerini de yansıtabilir. Bir ekip içinde sürekli sessiz kalan bir birey, belki de ekibin dinamiklerine uyum sağlamakta zorluk çekiyor, kendini dışlanmış hissediyor ya da fikirlerini özgürce ifade edemediği bir ortamda bulunuyor olabilir.

Örgütlerdeki yansımaları ile birlikte bahsettiğimiz sessizlik metaforları, örgütlerdeki iletişim dinamiklerini, güç ilişkilerini ve kültürel değerleri anlamak için kritik bir araçtır. Bu metaforlar, örgütlerin daha etkili, adil ve kapsayıcı bir iletişim ortamı oluşturmaya yardımcı olabilecek derinlemesine bir anlayış sunar. Örgüt liderleri ve yöneticileri için, sessizliğin ardındaki anlamları ve mesajları anlamak, daha sağlıklı, üretken ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmanın anahtarı olabilir (Akdemir vd., 2022, s. 78-89).

4. Sessizlik ve Sessiz İstifa Üzerine Literatür Araştırması

Örgütsel sessizlik konusu, yöneticilerin bir sessizlik ortamı yaratmadaki rolü, örgüt kültürünün çalışanların konuşmaya istekliliği üzerindeki etkisi ve sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinden farklı açılardan incelenmiştir. Araştırmalar, karar verme süreçleri, yönetim süreçleri ve örgüt kültürünün, bir organizasyon içindeki sessizlik davranışını şekillendirmede bir rol oynadığını göstermiştir ve çalışanların sessizliğini etkileyebilecek birkaç faktör vardır. Bu faktörler arasında misilleme korkusu, yönetimde güven eksikliği, konuşmanın faydasız olduğuna dair algı ve organizasyon içinde sessizliğin norm olduğu inancı yer almaktadır. Ayrıca, iş yerindeki sessizlik, kendilerini marjinalleşmiş veya değersiz hisseden çalışanlar tarafından bir tür direniş veya çekilme olarak görülebilir. Ancak, iş yerindeki tüm sessizliğin olumsuz olduğunu söylemek yeterli değildir. Sessizlik, çalışanların mevcut durumdan memnun olmaları veya girişimlerinin gerekli olmadığını hissetmeleri sonucunda da olabilir. Örgütsel sessizlik olgusu, organizasyonlar için önemli sonuçları olan yaygın bir sorundur (Kussin ve Bundtzen, 2021, s. 31-44). Sayısız çalışma, örgütsel sessizliğin doğası ve nedenleri üzerine odaklanmıştır.

4.1. Sessizliğe Tarihsel Bakış

Yönetim literatüründe, çalışan sessizliği kavramının ilk kez Hirschman tarafından tanımlandığı düşünülmektedir. Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışmada, sessizliği sadakatle eş anlamlı olacak şekilde pasif fakat yapıcı bir yanıt olarak ele almış ve bu zamandan beri yönetim bilimcileri sessizliği sadakatle eş tutmaya devam etmişlerdir (Yıldız, 2013, s. 30-44). Örneğin, kötü muamele gören fakat resmi şikayet yapmayan çalışanlar genellikle sessiz ama onaylayan olarak kabul edilir (Hirschman, 1970). Çalışan sessizliğinin davranışsal, duygusal ya da bilişsel öğeleri yansıtır yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu yüzden sessizlik, her zaman memnuniyetsiz ve haksız muamele görmüş çalışanların ihmal edilmiş bir yanıtı olmuştur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 331-369)

Bowen ve Blackmon 2003) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sesi, insanların görüşlerini örgütsel eylemleri etkilemek için gönüllü bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlarken, örgütsel sessizliği örgütsel sesin karşılığı olarak ele almışlar ve "insanlar örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamadıklarında" meydana gelen bir durum olarak tanımlamışlardır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1393-1417).

Örgütsel sessizlik kavramı, akademik literatürde zamanla evrim geçirmiştir. Başlangıçta, örgütsel sessizlik temelde sesin yokluğu olarak kavramsallaştırılmıştı; burada çalışanlar konuşmamayı veya düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmamayı tercih ediyordu. Bu kavram, işle ilgili konulara dair soruları, görüşleri ve bilgileri kasıtlı olarak esirgemenin de dâhil olduğu daha geniş bir anlamı kapsayacak şekilde gelişmiştir (Bagheri vd., 2012, s. 47-58).

Ardından, araştırmacılar örgütsel sessizliğin organizasyonun çeşitli yönleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu sonuçlar, azalan çalışan katılımı ve memnuniyetinden, inovasyon ve üretkenliğin azalmasına kadar değişebilir (Lv vd., 2019, s. 1561). Ayrıca, örgütsel sessizliğin organizasyon içindeki karar verme süreçlerine de zararlı bir etkisi olabilir. Örneğin, çalışanlar fikirlerini ve görüşlerini sakladığında, bu karar verme sürecindeki perspektif çeşitliliğini sınırlayabilir, en iyi sonuçların alınmamasına yol açabilir (Jafary vd., 2019, s. 1-7). Örgütsel sessizliğin önemli sonuçlarından biri, örgütsel değişim ve karar verme süreçleri üzerindeki etkisidir. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan nedenleri ve faktörleri anlamak, organizasyonların bu olguyu etkili bir şekilde ele alabilmesi için kritiktir (Moghaddampour vd., 2013, s. 2213-2222).

COVID-19 küresel salgınının ardından "sessiz istifa" ve "sessiz işten çıkarma" önce sosyal medya platformlarında yeni kavramlar olarak ortaya çıkmış, ardından popüler basında ana haber başlıkları olarak ve son olarak McKinsey ve Gallup gibi düşünce kuruluşlarında bir konu olarak ele alınmıştır (Hancock ve Schaninger, 2022). Sessiz istifada bulunan çalışanlar, işte daha az üretken ve işten kopmuş olarak adlandırılırlar. Bu nedenle, sessiz istifacılar çalışmaya devam eder, ancak ek görevleri gönüllü olarak yapmamakta veya işe bağlı aktivitelere (örn. erken gelmemek, işe ve toplantılara geç kalmak ve toplantılara aktif olarak katılmak) katılmamaktadırlar (Anand vd., 2023).

4.2. Sessizlik Üzerine Kültürel Analizler

Kültürel analizler, sessizliğin algılanması ve kabulünün farklı kültürler arasında değişebileceğini göstermiştir. Bazı kültürlerde sessizlik, saygı göstergesi veya çatışmadan kaçınma yolu olarak görülebilirken, diğerlerinde katılım eksikliği veya ilgisizlik olarak algılanabilir. Yüksek güç mesafesi ve yüksek dışsal kontrol odağına sahip bir toplumsal kültürle uyumlu örgütsel sessizlik, farklı görüşleri ifade etme, olumsuz geri bildirimde bulunma ve doğru bilgi paylaşma gibi ses davranışlarını bastırarak etik karar alma ve değişim süreçlerini doğrudan engelleyebilir. Çalışmalar sırasında, kolektivist kültürlere sahip çalışanların bireyci kültürlere göre daha fazla örgütsel sessizlik sergilediği bulunmuştur. Bu kültürel farklılıklar, organizasyonların iletişim ve sessizlik konusundaki kültürel normlara ve beklentilerin farkında olmaları ve bu normlara ve beklentilere uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Triguero-Sánchez vd., 2022, s. 1-10).

Kültürlerin, üyelerinin mevcut güç dağılımını kabul edip etmeme veya meydan okuma konusunda ayrılabilir olduğu fikri, birkaç kültürel çerçevede öne çıkmaktadır (Schwartz, 2006, s. 137-182). (Smith vd., 2002, s. 188-208). Yüksek güç mesafeli bağlamlarda, çok fazla güce sahip bireylerin üstün ve seçkin olarak algılandığını, az güce sahip olanların hiyerarşideki yerlerini kabul ettiklerini, yargılarını liderlerine bıraktıklarını ve genellikle onlara sadık ve itaatkâr oldukları ileri sürülmektedir (Daniels ve Greguras, 2014, s. 1202-1229). Bu tür bir sadakat ve saygı, üyelerin liderlerini korumak veya utandırmamak için sosyal nedenlerle sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Taras ve arkadaşlarının çalışmasına göre, uyumluluk ve mevcut durumun kabulüyle ilişkilendirilen, rıza gösteren, sessizlik ile güç mesafesi arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Yüksek güç mesafeli ülkelerin üyeleri, yönlendirici liderliği tercih ederler (Taras vd., 2010, s. 405), mevcut durumun değiştirilemeyeceğini ve değiştirilmemesi gerektiğini kabul ederler, bu nedenle hiçbir şekilde tekneyi sallamanın daha verimli olmadığına inanırlar. Fırsatçı sessizlikte bulunmak, onları ek iş yükünden kurtarır ve kişilerarası çatışmadan kaçınmalarına yardımcı olur (Austin, 2009, s. 779-781).

4.3. Sessiz İstifa Literatür Araştırması

Modern iş dünyasında, çalışanların işten ayrılma süreçleri ve nedenleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle son yıllarda büyük bir ilgi görmektedir. Bu araştırmaların odağında, geleneksel istifa süreçlerinin ötesine geçen ve çalışanların işte fiziksel olarak bulunmalarına rağmen duygusal ve zihinsel olarak işten kopmalarını ifade eden "sessiz istifa" kavramı bulunmaktadır. Sessiz istifa, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını kaybetmeleri, motivasyon eksikliği yaşamaları ve sonuç olarak iş performanslarının düşmesiyle karakterizedir. Çalışmamızın bu bölümünde, sessiz istifanın literatürdeki yerini, bu konuda yapılan önemli çalışmaları ve bu kavramın iş dünyası için taşıdığı önemi ele alınacaktır.

Yıldız ve Özmenekşe (2022) çalışmalarında sosyal medyada popülerleşen "sessiz istifa" kavramı ele alınmaktadır. Bu terim, çalışanların işlerini minimal düzeyde yerine getirmesini, ancak ek çaba veya angajman göstermemesini tanımlamaktadır. Nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma, sessiz istifanın kökenlerini, tanımlarını, nedenlerini, belirtilerini ve örneklerini incelemektedir. Makale, Covid-19 salgını sonrası çalışma ortamında bu kavramın artan önemine ve geleneksel istifadan ayrımına vurgu yaparak değerlendirmeler ve öneriler sunmaktadır.

Mahand ve Cam (2023) çalışmalarında çalışan bağlılığındaki düşüşün kök nedeninin, yöneticilerin çalışanları desteklemek, yetkilendirmek ve ilham vermek için gereken temel liderlik sorumluluklarını yerine getirmemesi yani yöneticinin başarısızlığı sebebiyle olduğunu belirtmektedirler ve şirketlerin çalışanlarıyla yeniden bağlantı kurmak ve çalışan bağlılığını artırmak için kullanabileceği pratik adımları özetlemektedirler.

Arar vd. (2023) Sosyal Mücadele Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi ve Kuşaklar Teorisi'nden yola çıkılarak sessiz istifa kavramının teorik çerçevesini çizmişlerdir. Daha sonra sorunsalın öncülleri yönetsel/örgütsel faktörler ve çalışan kaynaklı faktörler olarak iki gruba ayrılmışlardır. Öte yandan çalışmaların da hem öncül hem de sonuç olarak sessiz istifayı çift yönlü etkileyen üç faktör sunmuşlardır. Bu faktörleri; olası öncüller, çift yönlü etkiler ve beklenen sonuçlar başlıkları altında açıklamışlardır.

Ivlev vd. (2022) "Büyük İstifa" ve "sessiz istifa" fenomeninin yaygınlaştığı bu dönemde, çalışanları motive etmenin gitmekten daha zor hale geldiği sorunsalından yola çıkarak, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-HRM) kullanımının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları literatür taraması sonucunda, e-HRM'nin operasyonel, ilişkisel ve iş birliği şeklinde çalışma şekillerini değiştirebileceği sonucuna varılmıştır (Ivlev vd., 2022, s. 659-666).

Formica ve Sfodera (2022) küresel salgın sonrası dönemde ortaya çıkan Büyük İstifa ve Sessiz İstifa paradigmalarına uyum sağlamak için işletmelerin ve konaklama endüstrisinin, insan sermayesini, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde, stratejilerinin merkezine almalarını ve çalışanları bir organizma bağlamında çalışan hücreler olarak görmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bunu yapmak için; birincisi, ihtiyaçlarının karşılanması; ikincisi, değerlerinin organizasyonlarıyla uyumlu olması ve üçüncüsü, memnuniyetlerini ve iyilik hallerini artıran ortak bir amacı arama ve takip etme gerekliliği olduğunu belirtmektedirler.

Hamouche vd. (2023) çalışmalarında turizm ve konaklama sektöründeki yöneticilere, sessiz istifanın ilk etapta meydana gelmesini önlemek ve bir kez meydana geldiğinde etkili bir şekilde ele almak için pratik öneriler sunmaktadırlar. Sessiz istifayı "kurala göre çalışma" ve "maaşınızın hakkını verme" gibi kolektif endüstriyel eylemlere benzeterek aynı zamanda psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve işten çekilme, çalışan sinizmi ve sessizlik gibi kavramlarla ilişkilendirerek anlaşılabilirliğini önermektedirler. Ayrıca çalışmada işletmelere odak grupları ve anketler aracılığıyla bir operasyonel teşhis önerilmekte olup, çalışanların memnuniyet seviyeleri, işe bağlılık, çalışma koşulları ve organizasyonun kültürüne ilişkin algıları hakkında geri bildirim toplamaları önerilmektedir. Sessiz istifa ile baş etmek isteyen yöneticilerin, iş temelli yaklaşımların esneklik eksikliğini aşabilen yetkinlik temelli bir yaklaşım aracılığıyla çalışanlara esneklik, öğrenme ve gelişim fırsatları sunması gerektiği savunulmaktadır.

Galanis vd. (2023) sağlık çalışanları ve kuruluşları için de bir tehdit olan "sessiz istifa" olgusu üzerine bir inceleme yapmıştır. Bu çalışmada Yunanistan'da kesitsel bir çalışma gerçekleştirilmiş ve 946 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinden veri toplanmıştır. Sessiz istifa seviyelerini ölçmek için "Sessiz İstifa Ölçeği" (QQS), iş tükenmişliğini ölçmek için "Kopenhag Tükenmişlik Envanteri" ve iş doyumunu ölçmek için "İş Doyumu Anketi" (JSS) kullanılmıştır. İş tükenmişliğinin, iş doyumunu üzerindeki aracılık etkisinin hemşireler arasında sessiz istifayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada Hemşireler arasında sessiz istifa seviyesini azaltmak için tükenmişliği azaltmak ve doyumunu artırmanın önemli olduğunu ve hemşirelerin iş tükenmişliğini azaltmak için etkili önlemler alınması gerektiğini önermektedirler.

Atalay ve Dağıstan (2023) tarafından yapılan çalışmada sessiz istifa olgusunun yaygın inanışın aksine yeni veya trend bir olgu olmadığı, yıllardır var olduğu ve motivasyon, bağlılık, katılım ve sosyal değişim teorisi gibi çeşitli teorilerle iç içe olduğu bulunmuştur. Özellikle Covid-19 küresel salgını sonrası çalışma hayatındaki değişikliklerle birlikte bu kavramın daha da önem kazandığı belirtilmektedir. Bu çalışma, işverenlere, yöneticilere ve İK uzmanlarına çalışanların sessiz istifa davranışlarına nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunmaktadır.

Lu vd. (2023) Küresel salgın dönemi ve sonrasında değişen çalışma ortamı nedeniyle hayal kırıklığı ve güçsüzlük seviyelerinde artış yaşamıştır. Birçok öğretim üyesi, işlerine olan tutkularını, öğretim kalitelerini vb. etkileyen sessiz istifa niyetini sergilemektedir. Lu ve arkadaşları (2023) tarafından Çinli Öğretim Üyeleri üzerinde yapılan nicel çalışma sonuçlarına göre, iş yükü, algılanan performans için ödeme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş koşullarının işten tükenme ve çalışan iyi oluşunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, işten tükenme

ve çalışan iyi oluşunun sessiz istifa niyetini önemli ölçüde etkilediği ve bu etkinin psikolojik güçlendirme ile düzenlendiği bulunmuştur.

Anand vd. (2023) çalışmalarında bireysel düzeyde işten kopma, düşük örgütsel bağlılık ve işte ötesine geçmeme ölçümü olan "sessiz istifa" ve yöneticilerinin onları değersiz gördüğü, çalışanların istifa etmeleri için bilinçli olarak bir durum yaratıldığı algısını ölçen "sessiz işten çıkarma" olmak üzere iki ölçek geliştirmişler ve faktör analizi ile doğrulamışlardır. Bu çalışmayla araştırmacılar, İK uzmanlarının organizasyonlarında "sessiz istifa" ve "sessiz işten" çıkarma seviyelerini daha doğru bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlamışlardır.

Lawless (2023) çalışmasında akademik neoliberalleşmeye karşı direnç gösterme biçimlerini ve "sessiz istifa" (quiet quitting) kavramını ele almaktadır. Yazara göre akademik sessiz istifanın üç anahtarı vardır, sendikalaşma, kolektifleşme ve teşvik. Lawless, sendikalaşma, iş sözleşmesindeki tüm detayları bilmemizi sağlar, kolektifleşme, sessiz istifayı korumamıza ve birbirimize karşı korumamıza yardımcı olur, teşvik ise, işimizi bir işte çalışıyormuş gibi yapmamızı sağlar demektedir. Akademik dünyada sürdürülebilirlik için neoliberal akademinin reddedilmesi gerektiğini savunmaktadır. Neoliberalleşme, öğretmenleri müşteri hizmeti temsilcisi gibi görmekte ve onlardan öğrencilere fikirler sunmalarını beklemektedir. Yükseköğretimde kaydedilen öğrenci sayısındaki düşüş, profesörlerin fikirlerin öncüsü olmasını, danışman, sosyal ağ kurucu, yönetici, arkadaş ve/veya kardeş gibi rolleri üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. Sessiz istifa, bireylerin işlerini sadece iş tanımlarına uygun olarak yapmaları, ekstra çaba göstermemeleri ve işin hayatlarının merkezinde olmaması gerektiği fikrine sınıksız sarılmaları anlamına gelmektedir.

Çimen ve Yılmaz (2023) çalışmalarında sessiz istifanın nedenlerini, bireylerin bu durumu nasıl ortaya koyduğunu ve bu durumu önlemek için neler yapılması gerektiğini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Özellikle çalışanların işyerlerindeki tutum ve davranışlarındaki değişikliklerin, örgüt kültürü ve organizasyon üzerindeki etkileri vurgulanmıştır. Sessiz istifanın önlenmesi için çalışan beklentilerinin ölçülmesi, buna ilişkin uygulamaların geliştirilmesi ve güvenli, destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması gerektiği belirtilmiştir.

Saygılı ve Avcı (2023) yapmış oldukları nicel araştırma sonuçlarına göre, insan odaklı ve görev odaklı liderlik davranışları ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, liderlik tarzları ile sessiz istifa arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etmediği, ancak insan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Avcı (2023) nicel çalışmasında çalışanların sinizm ve örgütsel sessizlik algıları, sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu, işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Duran vd. (2023) tarafından, sessiz istifa konusunda kapsamlı bir ölçek geliştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında literatür taraması yapılarak 57 ifade oluşturulmuş, pilot çalışmalar ve nihai çalışma ile bu ifadeler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri oldukça yüksektir.

Deniz (2023) tarafından yapılan çalışma demografik değişkenler ile çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 1071 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan t testi ve ANOVA testiyle analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, statü, tecrübe ve eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Karayaman (2023) çalışmasında kuşak teorisi bağlamında çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. 1071 kişiyle gerçekleştirilen sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan ANOVA testi sonucunda, katılımcıların sessiz istifa algılamalarında kuşak teorisi bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Savaş ve Turan (2023) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. İki ayrı öğrenci grubu üzerinde ölçek uygulamaları yapılmış, doğrulayıcı faktör analizi ve açıklayıcı faktör analizi yöntemleri kullanılarak ölçeğin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört boyutlu (Bağlılıkta Azalma, Motivasyonsuzluk, Sosyalleşme ve Kendini Koruma) bir yapıya sahip olduğu ve toplam 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Cronbach Alpha değeri ile güvenilirliği değerlendirilen sessiz istifa ölçeğinin üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir.

Soren ve Ryff (2023) çalışmalarında, işin anlamının ve uygun çalışma koşullarının önemini, Büyük İstifa ve Sessiz İstifa gibi son dönemdeki işyeri olguları üzerinden tartışmaktadır. Hem olumsuz iş deneyimlerini iş güvencesizliği, iş stresi, algılanan haksızlık hem de işin anlamlı yönlerini ele alarak bu faktörlerin mental ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaya göre işin anlamı, uygun çalışma koşulları olmadan yönetildiğinde, bireylerin sağlığına ve iyi oluşuna zarar verebilir. Bu durum, “büyük istifa” ve “sessiz istifa” gibi son dönemdeki işyeri olgularında da görülmektedir. Anlamlı işin, bireylerin iyi oluşunu ve sağlığını artırmada kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.

Sessiz İstifa Üzerine Literatür Taraması

Yazarlar	Tarih	Yöntem	Sonuç
Yıldız, Sevcan, ve Yasin Oğuz Özmenekşe	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışma, sessiz istifanın kökenlerini, tanımlarını, nedenlerini, belirtilerini ve örneklerini incelemektedir. Çalışma, COVID-19 sonrası çalışma ortamında bu kavramın artan önemine ve geleneksel istifadan ayırımına vurgu yaparak değerlendirmeler ve öneriler sunmaktadır.
Thalmus Mahand ve Cam Caldwell	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Çalışan bağlılığındaki düşüşün kök nedeninin, yöneticilerin temel liderlik sorumluluklarını yerine getirmemesi sebebiyle olduğunu belirtmektedirler.
Tayfun Arar, Nurcan Çetiner, Gülşen Yurdakul	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Sessiz istifayı hem öncül hem de sonuç olarak çift yönlü etkileyen üç faktör sunmuşlardır. Bu faktörleri; olası öncüller, çift yönlü etkiler ve beklenen sonuçlar başlıkları altında açıklamışlardır.
Ivlev, Irimie ve Mircea	2022	Nitel, Literatür Araştırması	E-HRM'nin operasyonel, ilişkisel ve iş birliği şeklinde çalışma şekillerini değiştirebileceği sonucuna varılmıştır
Formica, Sandro ve Sfodera, Fabiola	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Örgütlerin insan sermayesini, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde, stratejilerinin merkezine almalarını ve çalışanları bir organizma bağlamında çalışan hücreler olarak görmesi gerektiğini savunmaktadırlar.
Hamouche, Salima, Christos Koritos, ve Avraam Papastathopoulos.	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Sessiz istifa ile baş etmek isteyen yöneticilere, çalışanlara esneklik, öğrenme ve gelişim fırsatları sunulması önerilmektedir. Ayrıca çalışmada işletmelere Odak grupları ve anketler aracılığıyla bir organizasyonel teşhis önerilmekte olup, çalışanların memnuniyet seviyeleri, işe bağlılık, çalışma koşulları ve organizasyonun kültürüne ilişkin algıları hakkında geri bildirim toplamaları önerilmektedir.
Galanis, P.,Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... ve Kaitelidou, D.	2023	Nicel, Çok değişkenli doğrusal regresyon analizi	İş tükenmişliğinin, iş doyumu üzerindeki aracılık etkisinin hemşireler arasında sessiz istifayı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada hemşireler arasında sessiz istifa seviyesini azaltmak için tükenmişliği azaltmak ve doyumu artırmanın önemli olduğunu ve hemşirelerin iş tükenmişliğini azaltmak için etkili önlemler alınması gerektiği önerilmektedir.
Murat Atalay ve Umur Dağıstan	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada, sessiz istifa olgusunun yaygın inanışın aksine yeni veya trend bir olgu olmadığı, bunun yerine yıllardır var olduğu ve motivasyon, bağlılık, katılım ve sosyal değişim teorisi gibi çeşitli teorilerle iç içe olduğu bulunmuştur
Mingxiao Lu, Abdullah Al Mamun, Xuelin Chen, Qing Yang ve Mohammad Masukujjaman	2023	Nicel, PLS, SEM	Bu çalışma iş yükü, algılanan performans için ödeme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş koşullarının işten tükenme ve çalışan iyi oluşunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, işten tükenme ve çalışan iyi oluşunun sessiz istifa niyetini önemli ölçüde etkilediği ve bu etkinin psikolojik güçlendirme ile düzenlendiği bulunmuştur.
Anand, Amitabh, Jessica Doll, ve Prantika Ray.	2023	Nicel, Faktör Analizi	Bu çalışma, hem “sessiz istifa” hem de “sessiz işten çıkarma”nın yeni bir ölçüm modelini önermektedir. Bu ölçüm, İK uzmanlarının organizasyonlarında “sessiz istifa” ve “sessiz içinden çıkarma” seviyelerini daha doğru bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.
Lawless, Brandi	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada Akademik dünyada sürdürülebilirlik için neoliberal akademinin reddedilmesi gerektiği savunulmaktadır.
Arife İclal Çimen ve Tuncay Yılmaz	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada sessiz istifanın önlenmesi için çalışan beklentilerinin ölçülmesi, buna ilişkin uygulamaların geliştirilmesi ve güvenli, destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması gerektiği belirtilmiştir.
Zafer Saygılı ve Nuri Avcı	2023	Nicel, Faktör Analizi, SEM	Araştırma sonuçlarına göre, insan odaklı ve görev odaklı liderlik davranışları ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, liderlik tarzları ile sessiz istifa arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
Nuri Avcı	2023	Nicel Faktör Analizi, SEM	Bu çalışmada çalışanların sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının, sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu, işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Ahmet Deniz, Cengiz Duran, Dursun Boz, Saffet Karayaman	2023	Nicel, t testi, Anova	Bu çalışmada sessiz istifa konusunda ölçek geliştirme amaçlanmıştır. Sonuç olarak, 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri oldukça yüksektir.
Ahmet Deniz	2023	Nicel, t testi, Anova	Bu çalışmada sessiz istifa ölçeği kullanılarak yapılan analizler sonucunda, çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, statü, tecrübe ve eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.
Saffet Karayaman	2023	Nicel, Anova	Bu çalışmada, kuşak teorisi bağlamında çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır, katılımcıların sessiz istifa algılamalarında kuşak teorisi bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Buğra Çağatay Savaş, Murat Turan	2023	Nicel, Faktör Analizi	Bu çalışmada Sessiz İstifa Ölçeği'nin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve toplam 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin açıkladığı varyans %76,66 ve Cronbach Alpha değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçek, üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olarak değerlendirilmiştir.
Mukaddes Güler	2023	Nitel, Literatür Taraması	Bu çalışmada, sessiz istifanın tanımı, ortaya çıkış süreci ve nedenleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, sessiz istifanın işverenler, çalışanlar ve toplumsal açıdan sonuçları incelenmiştir. İşletmelere ve yöneticilere, sessiz istifayla mücadele yöntemleri hakkında önerilerde bulunulmuştur.
Andrew Soren ve Carol D. Ryff	2023	Nitel, Literatür Taraması	Bu çalışmada, işin anlamının ve uygun çalışma koşullarının önemi, Büyük İstifa ve Sessiz İstifa gibi son dönemdeki işyeri olguları üzerinden tartışılmaktadır. Büyük İstifa ve Sessiz İstifa son dönemdeki işyeri olgularında da görülmektedir. Anlamlı işin, bireylerin iyi oluşunu ve sağlığını artırmada kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Literatürde bu konu üzerine yapılan çalışmalar, sessiz istifanın sadece bireysel bir karar olmadığını, aynı zamanda örgütsel ve sosyal faktörlerle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü, çalışma koşulları ve çalışanların algıları, sessiz istifanın ortaya çıkmasında etkili olan başlıca faktörlerdendir. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumları, iletişim eksikliği, değersizlik hissi, tutarsızlık ve güvensizlik gibi faktörler, sessiz istifanın temel nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, kuşaklar arası farklılıklar, işin anlamı ve çalışma koşulları da sessiz istifanın sebepleri ve sonuçları arasında önemli bir rol oynamaktadır. Sessiz istifa, hem bireylerin hem de örgütlerin karşılaştığı karmaşık bir sorundur ve bu sorunun üstesinden gelmek için bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları, onlara değer verdiklerini göstermeleri ve çalışma ortamını daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmeleri, sessiz istifanın önlenmesinde kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Örgütlerdeki çalışan davranışlarına dair gözlemler, sessiz istifanın giderek daha belirgin bir olgu haline geldiğini göstermektedir. Ancak bu, çalışanların örgütsel yaşantılarındaki sessizlik metaforlarının sadece bir yüzüdür. Sessiz istifanın altında yatan temel sebep, çalışanların işlerine olan ilgisini ve bağlılığını kaybetmeleridir. Fakat örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, sessiz protesto, sessiz gözlemci, sessiz anlaşma, sessiz kriz ve sessiz geri çekilme gibi diğer sessizlik metaforları da benzer, hatta bazen daha karmaşık sorunlara işaret edebilir.

Küresel salgın döneminde, çalışanların iş yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi konularda artan beklentileri, örgütlerin bu beklentilere nasıl yanıt verdiğiyle ilgili olarak farklı sessizlik metaforlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, 'sessiz gözlemci' metaforu, çalışanların örgütsel değişikliklere veya kararlara pasif bir şekilde tepki gösterdiklerini, 'sessiz anlaşma' ise çalışanların belirli örgütsel uygulamaları kabullenerek ancak içten içe memnuniyetsizlik duyduklarını ifade eder. Bu tür sessizliklerin örgütsel sonuçları, işteki verimlilikten, iş kalitesine, müşteri memnuniyetine kadar geniş bir yelpazede olumsuz etkilere yol açabilir.

Örgütlerin bu konuda proaktif olmaları ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren stratejiler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların sessizlik metaforlarına girmelerini engellemek için çalışan memnuniyetini artırmaya, iletişim kanallarını güçlendirmeye ve çalışanların seslerini duymalarını sağlamaya odaklanmalıdır. Ancak burada dikkatli edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi de insan kaynağının örgütler için maliyet oluşturmasından ziyade, daha çok potansiyel birer kıymet olduklarının unutulmamasıdır. Sessizlik davranışlarının yaygınlaştığı örgütlerde, genel olarak tüm çalışanların beklentilerine cevap verilmeye çalışılırken, örgütler için ortalama beklentilerin üzerinde değer yaratan ve yaratma potansiyeli olan, görev tanımlarının ötesinde motivasyon ve performansla çalışan yeteneklerin sesli istifalarına sebep olunmaması örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları yolunda atlanılmaması gereken hayati bir konudur. Örgüte yüksek değer katan, yüksek motivasyonla ve bağlılıkla çalışan yetenekli insanlar sesli olarak istifa etseler de ayrıldıkları şirketlerin "işveren marka değeri" ne olumlu yönde katkıda bulunmaya devam ederlerken, buldukları şirketlerde fiziksel olarak çalışmaya devam eden "sessiz çalışanlar" hem örgüt verimliliğine hem de işveren markasına olumsuz yönde etki edebilecektir.

Sonuç olarak, sessiz istifa ve diğer sessizlik metaforları, örgütler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının sessizlik süreçlerine girmelerini engellemek için proaktif adımlar atmaları, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel başarıyı da destekler. Bu nedenle, örgütlerin bu konuda stratejik ve bilinçli adımlar atması hem kısa hem de uzun vadede başarının anahtarı olacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %25, ikinci yazar %25, üçüncü yazar %25 ve dördüncü yazar %25 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Adolfsson, & Julius (2019, 17 Ekim). *Silent stakeholders, new media and climate change*. <https://wpmu.mah.se/nmict192group4/2019/10/17/silent-stakeholders-new-media/#:~:text=What%20is%20a%20silent%20stakeholder,that%20cant%20represent%20their%20interests> adresinden 26 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Akdemir, A., Tankişi, S., Yıldız, B., Öztürk, H., & Aktaş, Ö. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Alexiev, A. (2022, August 16). *What is "quiet quitting" (and should you join the trend)*. <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/#why-did-the-quiet-quitting-philosophy-suddenly-become-so-popular> adresinden 20 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Altıntaş, T. (2021). *Algılanan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 28(15), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı (Cilt 6). (P. Y. Görol, Dü.) Nobel Yayıncılık.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2023-0122>
- Auistin, A. (2009). Voice and silence in organizations. *Leadership ve Organization Development Journal*, 8(30), 779-781.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Bagheri, G., Reihaneh, Z., Zarei, R., & Areen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Begüm, S., & Çakar, U. (2019). Employee voice scale: Is there a need of reconsideration of dimensions?. *İşletme Bilim Dergisi*, 1(7), 175-199. <https://doi.org/10.22139/jobs.412074>
- Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies*, 54, 114-123.
- Bochner, S., & Beryl, H. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.

- Bootsma, F. (2023). *Uncovering silent norms: The construction of women and girls' security in the witness to truth report* [Master thesis]. Leiden University.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies, 6*(640), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Chang, T., Shih Yung, C., & Bo, H. (2021). Silent leaders in the workplace: Forms of leadership silence, attributions of leadership silence, and accuracy of attributions. *International Journal of Business Communication, 4*(58), 490-515. <https://doi.org/10.1177/2329488418777041>
- Chen, Y. (2018). Can supervisor support mitigate the impact of colleague exclusion on silence behavior? A moderated mediating model. *Open Journal of Social Sciences, 10*(6), 132-145. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.610011>
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through ‘letting happen. *Journal of Change, 14*(1), 8-27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>
- Çalışkan, K. (2023, May 31). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review, 5*(2), 190-204.
- Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 5*(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Daniels, M., & Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management, 5*(40), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/014920631452713>
- Dat, B. (2020). Exploring how silence communicates. *English Language Teaching Educational Journal, 1*(3), 1-13. <https://doi.org/10.12928/eltej.v3i1.1939>
- Daugherty, G. (2023, February 25). What is quiet quitting-and is it a real trend? <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> adresinden 21 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal, 41*(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Deniz, A. (2023). Sessiz istifanın demografik değişkenler ile ilişkisi. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (ss. 43-61). Eğitim Yayınevi.
- Dugan, R., & Beaubien, J. (1996). Silent sabotage: Rescuing our careers, our companies, and our lives from the creeping paralysis of anger and bitterness. *Personnel Psychology, 49*(2), 475.
- Duma, M. (2011). Silent leadership: Educators' perceptions of the role of student leadership in the governance of rural secondary schools. *International Journal of Business and Social Science, 2*(4), 72-79.
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D., & Karayaman, S. (2023). Sessiz istifa ölçeği. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (s. 9). Eğitim Yayınevi.
- Dyne, V., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Fait, M., Cillo, V., Papa, A., Meissner, D., & Scorrano, P. (2021). The roots of “volunteer” employees’ engagement: The silent role of intellectual capital in knowledge-sharing intentions. *Journal of Intellectual Capital, 24*(2), 399-429. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0133>
- Ferguson, K. (2003). Silence: A politics. *Contemporary Political Theory, 2*(2), 49-65. <https://doi.org/10.1057/palgrave.cpt.9300054>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing ve Management, 1*(31), 899-907.
- Foster, A. (2022, August). *The surprising origin of the ‘quiet quitting’ trend sweeping multiple countries.* <https://nypost.com/2022/08/02/the-surprising-origin-of-the-quiet-quitting-trend-sweeping-multiple-countries/> adresinden 11 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *Organizaçao Mundial da Saude*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(35), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022, Ekim 26). *Quiet quitting and performance management*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/quiet-quitting-and-performance-management> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Herron, R., Ahmadu, M., Allan, J., Waddell, C., & Roger, K. (2020). "Talk about it:" Changing masculinities and mental health in rural places? *Soc Sci Med*, (258), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113099>
- Hirschman, A. (1970). Exit, voice, and loyalty responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*.
- Idowu, O. (2019). Employees' expectation and organizational silence. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 25(1), 93-102. <https://doi.org/10.35219/eai1584040911>
- Ivlev, L., Irime, S., & Mirce, M. (2022). Impact of e-HRM usage on employee motivation - A literature review. proceedings of the 16th international management conference (pp. 659-666). Bucharest University of Economic Studies, University of Petrosani, Romania. <https://doi.org/10.24818/IMC/2022/04.08>
- Jacobsen, D. (2014, 6 Ekim). *The Dangers of Employee Silence*. <https://www.workhuman.com/blog/the-dangers-of-employee-silence> adresinden 4 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Jacobson, E. (1993). Silent observer or silent partner: Methodism and the Texas Ku Klux Klan, 1921-1925. *Methodist History*, 2(31), 104-112.
- Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 4(20), 1-7. <https://doi.org/10.5812/semj.80110>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karayaman, S. (2023). Kuşak teorisi bağlamında sessiz istifa. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (ss. 62-85). Eğitim Yayınevi.
- Klotz, A. C., & Bolino, C. (2022, September 15). *When quiet quitting is worse than the real thing*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> adresinden 9 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Kurtz, G. (2014, 11 20). *The prevention continuum: Preventing silent failure*. <https://www.crowdstrike.com/blog/prevention-continuum-preventing-silent-failure> adresinden 6 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Kussin, L., & Bundtzen, H. (2021). How error prevention and organizational silence influences managers' self-perception—a repertory grid study. *Business Ethics and Leadership*, 1(5), 31-44. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).31-44.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).31-44.2021)
- Lawless, B. (2023). Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: Quiet quitting as educational transgression and sustainability. *Communication Education*, 3(72), 316-319. <https://doi.org/10.1080/03634523.2023.2207144>
- Le, P., Teo, H., Pang, A., Li, Y., & Goh, C. (2019). When silence is golden: The use of strategic silence in crisis management. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 162-178. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2018-0108>
- Lindo, F. (2000). The silent success: The social advancement of southern European labour migrants in the Netherlands. In H. V. Penninx (Eds.) *Immigrant Integration The Dutch Case* (ss. 123-152). Amsterdam: mmigrant integration. The Dutch Case.

- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masuku. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 1(10), 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What dimension of CSR matters to organizational resilience? *Evidence from China. Sustainability*, 6(11), 1561. <https://doi.org/10.3390/su11061561>
- Mahand, T., & Cam, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Researches*, 1(12), 8-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mamona, S. (2022, September 4). 'Quiet quitting' is TikTok's antidote to generation burnout – but it only works for the privileged. <https://www.glamourmagazine.co.uk/article/quiet-quitting-is-a-privilege> adresinden 4 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Management Journal, 3. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Mannan, A., & Kashif, M. (2020). Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? Quitting occupation in the lap of silence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 22-39.
- Matthes, J. (2015). Observing the “spiral” in the spiral of silence. *International Journal of Public Opinion Research*, 27(2), 155-176. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edu032>
- Mitchell, M. (1999). Silences broken, silences kept: gender and sexuality in african-american history. *Gender ve History*, 11(3), 433-444. <https://doi.org/10.1111/1468-0424.00154>
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, 3(8), 2213-2222. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.08.007>
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Motsomotso, L. (2019). The power dynamics and'silent'narratives of madikizela-mandela's testimony in prison. *Alternation*, 26, 43-70.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 1(30), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Noronha, S., & Aithal, P. (2016). Glass ceiling-a silent barrier for women in highly advanced and humanistic society. *International Journal of Management ve Social Sciences*, 5(3), 455-466. <http://doi.org/10.21013/jmss.v5.n3.p9>
- Özalçın, S. E. (2022). *Covid 19 pandemi sürecinde hava yolu ve kara yolu entegrasyonunda karşılaşılan sorunlar ve çözümüne ilişkin kalitatif bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>
- Perrin, C. (1998). The silent responsibility of law. *International Journal for the Semiotics of Law*, 39(11), 39-47.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20(1), 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Reinert, J. (2016). *Silent strategy: Women faculty and the academic profession* [Doctoral dissertation]. University of Minnesota.
- Rosse, J., & Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3(36), 324-347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Roth, P. (2013). The silence of the norms: The missing historiography of the structure of scientific revolutions. *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 4(44), 545-552. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2013.08.001>

- Rytter, M., & Sparre, S. L. (2022). Silence agreements in danish elderly care: phantasmatic asymmetry between care managers and self-appointed helpers with a muslim immigrant background. *Genalogy*, 6(2), 46.
- Sapsağlam, Ö. (2023). *Sessiz istifa*. <https://qoshe.com/yeni-soz/ozkan-sapsaglam/sessiz-istifa/161398861> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Savaş, B., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(3), 212-227.
- Schied, F., Carter, V., & Howell, S. (2001). Silent power. *Power in Practice*, 42-59.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Shojaie, S., Zaree, H., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30(1), 1731-1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Smith, P. B., Mark, F. P., & Shalom, H. S. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of cross-cultural Psychology* 33, 2(33), 188-208. <https://doi.org/10.1177/002202210203300200>
- Soren, A., & Ryff, C. (2023). Meaningful work, well-being, and health: enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 65-70. <https://doi.org/10.3390/ijerph20166570>
- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.295336>
- Taras, V., Kirkman, B., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tariq, F., Amad, M., & Inayat, M. (2021). Employee behavioural silence and organization based self-esteem: A study of psychopathic leadership in government departments in Pakistan. *Liberal Arts ve Social Sciences International Journal*, 1(5), 458-480. <https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.30>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. (2022). He effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal*, 10(2), 563-572. <https://doi.org/10.18421/TEM102-11>
- Wigert, B. (2022). *Quiet firing: What it is and how to stop doing it*. <https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx> adresinden 18 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Yang, J., Yang, H., & Wang, B. (2022). Organizational silence among hospital nurses in China: A cross-sectional study. *BioMed Research International*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1155/2022/9138644>
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conferance on Social Science*, 581-591.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: What happens to whom and why?, *Sakarya University, Institute of Social Sciences*, 6(2), 30-44. <https://doi.org/10.18221/BUJSS.20333>
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Youthall (2022). *Sessiz istifa*. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/calisma-sureleri-ve-modelleri-arastirmasi> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.