

HİTİT SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Hitit Journal of Social Sciences

e-ISSN: 2757-7949

Cilt | Volume: 18 • Sayı | Number: 2

Ağustos | August 2025

Kuşakların Bakış Açısından Sessiz İstifa Kavramının Analiz Edilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Study to Analyze The Concept of Quiet Quitting
from The Perspective of Generations

Mukaddes GÜLER

Corresponding Author | Sorumlu Yazar

Dr. Öğr. Üyesi | Asst. Prof.

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Gürün Meslek Yüksekokulu,

Sosyal Hizmetler Bölümü, Sivas, Türkiye

Sivas Cumhuriyet University, Gürün Vocational School,

Department of Social Services, Sivas, Türkiye

muguler@cumhuriyet.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-7159-1547>

<https://ror.org/04f81fm77>

Makale Bilgisi | Article Information

Makale Türü | Article Type: Araştırma Makalesi | Research Article

Geliş Tarihi | Received: 26.02.2025

Kabul Tarihi | Accepted: 25.08.2025

Yayın Tarihi | Published: 31.08.2025

Atıf | Cite As

Güler, M. (2025). Kuşakların bakış açısından sessiz istifa kavramının analiz edilmesine yönelik nitel bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 408-430. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1647778>

Değerlendirme: Bu makalenin ön incelemesi iki iç hakem (editörler - yayın kurulu üyeleri) içerik incelemesi ise iki dış hakem tarafından çift taraflı kör hakemlik modeliyle incelendi. Benzerlik taraması yapılarak (Turnitin) intihal içermediği teyit edildi.

Etik Beyan: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

Etik Bildirim: husbededitor@hitit.edu.tr
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/hititsbd>

Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Finansman: Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.

Telif Hakkı & Lisans: Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Review: Single anonymized - Two Internal (Editorial board members) and Double anonymized - Two External Double-blind Peer Review

It was confirmed that it did not contain plagiarism by similarity scanning (Turnitin).

Ethical Statement: It is declared that scientific and ethical principles have been followed while conducting and writing this study and that all the sources used have been properly cited.

Complaints: husbededitor@hitit.edu.tr - <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hititsbd>

Conflicts of Interest: The author(s) has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author(s) acknowledge that they received no external funding to support this research.

Copyright & License: Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0.

A Qualitative Study to Analyze The Concept of Quiet Quitting from The Perspective of Generations¹

Abstract

Quiet quitting is a current concept that has recently attracted attention and research in the literature. This concept has come to the forefront in an ever-changing, uncertain and turbulent period when businesses demand more from their employees but ignore their wishes. This concept, which has become the voice of the younger generations in particular, affects not only the quiet quitting, but also other employees and has a negative impact on them. This research was conducted within the scope of content analysis, which is one of the qualitative research methods, to reveal the perceptions of Generations X, Y and Z, which are predominantly in today's workforce, regarding the concept of quiet quitting. Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with 15 people from different professions and different age groups. The data obtained were analyzed using the MAXQDA 24 program. According to these results, the highest level of quiet quitting reasons were coded as "insufficient managerial skills" (25%) for Generation X, "not being valued" (23%) for Generation Y, and "difficult working conditions" (16%) and "fatigue and boredom" (16%) for Generation Z. 73% of the participants characterized the concept of quiet quitting as negative and 67% stated that the concept of quiet quitting had a negative impact on motivation. In addition, the participants shared the common view that quiet quitting would create an increase in their workload and that they did not want to work in such a work environment. All generations stated that they did not want to work in an environment where quiet quitting employees were present, and the common codes regarding the damage of quiet quitting to the business were 'decrease in quality', 'decrease in productivity' and 'decrease in profit'. Participants (60%) stated that there is no awareness of managers about the concept of quiet quitting. In addition, the suggestions for dealing with quiet quitting were coded as 'supporting the employee' (12.2%) and 'effective communication' (12.2%). In addition, it was determined and coded that each generation has different expectations from the organization. This research adds an important and unique value to the field by contributing to a better understanding of the concept of quiet quitting in line with the perspectives of generations. Finally, with the evaluations made on the results obtained, a guiding study is presented for future researchers. In addition, suggestions are made for organizations to combat quiet quitting.

Keywords: Quiet Quitting, X Generation, Y Generations, Z Generations, Qualitative Research

Kuşakların Bakış Açısından Sessiz İstifa Kavramının Analiz Edilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma²

Öz

Sessiz istifa, literatürde son zamanlarda dikkat çeken ve araştırmalara konu olan güncel bir kavramdır. Bu kavram, işletmelerin çalışanlarından daha fazlasını talep ettiği ancak isteklerini görmezden geldiği sürekli değişen, belirsiz ve çalkantılı bir dönemde ön plana çıkmıştır. Özellikle genç kuşakların sesi haline gelen bu kavram sadece sessiz istifa edenleri değil, aynı zamanda diğer çalışanları da etkilemekte ve onların üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Bu araştırma, günümüz işgücünde ağırlıklı olarak yer alan X, Y ve Z kuşaklarının sessiz istifa kavramına ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında farklı meslek gruplarından ve farklı yaş gruplarından 15 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler MAXQDA 24 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Bu sonuçlara göre en yüksek düzeydeki sessiz istifa nedenleri X kuşağının "yönetici becerilerinin yetersizliği" (%25); Y kuşağının "değer görmeme" (%23); Z kuşağının ise "çalışma koşullarının zorluğu" (%16) ve "yorgunluk ve bıkkınlık" (%16) ile kodlanmıştır. Katılımcıların %73'ü sessiz istifa kavramını olumsuz olarak nitelendirirken, %67'si sessiz istifa kavramının motivasyon üzerinde

¹ Ethical approval for this study was obtained by the Ethical Review Committee for Social Sciences Research Proposals of Sivas Cumhuriyet University, under decision number 2023/7, dated 25 December 2023.

² Bu çalışma için etik onay, 25 Aralık 2023 tarihli ve 2023/7 sayılı karar ile Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu'ndan alınmıştır.

olumsuz bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar, sessiz istifanın iş yüklerinde artışa neden olacağını ve böyle bir çalışma ortamında çalışmak istemedikleri konusunda ortak bir görüşe sahipti. Kuşakların tümü sessiz istifa çalışanının bulunduğu ortamda çalışmak istemediklerini belirtmiştir ve sessiz istifanın işletmeye zararına ilişkin ortak kodlar "kalitede düşüş", "verimlilikte azalma" ve "kârda azalma" şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar (%60) sessiz istifa kavramına ilişkin yöneticilerin farkındalığının olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca sessiz istifa ile başa çıkmak için önerilenler "çalışana destek olmak" (%12.2) ve "etkin iletişim kurmak" (%12.2) şeklinde kodlanmıştır. Bununla birlikte her kuşağın işletmeden beklentilerinin farklı olduğu tespit edilmiş ve kodlanmıştır. Bu araştırma, kuşakların bakış açıları doğrultusunda sessiz istifa kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayarak alana önemli ve özgün bir değer katmaktadır. Son olarak, elde edilen sonuçlar üzerinde yapılan değerlendirmelerle, gelecekteki araştırmacılara rehberlik edici bir çalışma sunulmuştur. Ayrıca, işletmelerin sessiz istifayla mücadele etmelerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Nitel Araştırma

Giriş

İşyerinde çalışanların iş tanımında olan, gerçekte yaptığı ve işletmenin bekledikleri şeklinde üç iş versiyonu vardır. Ancak yeterince dikkate alınmayan şey, iş yaparken beklentilerin ötesine geçmektir (Bakshi, 2022). İşletmeler rekabet avantajı kazanmak üzere çalışanlarından daha fazla performans göstermelerini istemekte ve işletme başarısını buna bağlamaktadır. Ancak virüsün kültürel ve ekonomik etkisi, COVID döneminde "yeni normal" gerçeğini yaratmıştır (Dwivedi ve diğerleri, 2020, ss.1-2). İki yıllık pandemi döneminde fazla mesainin ardından daha sıkı iş-yaşam sınırları çizmek isteyen ofis çalışanları arasında sessiz bir hareket olarak başlayan "sessiz istifa" kavramı bir toplanma çılgılığına dönüşmüş (Dill ve Yang, 2022) ve çalışanlar işletmelerin beklentilerine karşılık vermemeye başlamıştır.

İşin, hayatı ele geçirmesi gerektiği fikrini reddetmekle ilgili olan sessiz istifa (Madhosingh, 2022) kavramı literatürde en son tartışılan konulardan bir tanesidir. Görevinden istifa eden birini ifade ediyor gibi görünse de bir işin gerektirdiğinin ötesine geçmemeyi ve koşuşturma kültürüne karşı bir isyanı anlatmaktadır (Hetler, 2022). "Çalışmak için yaşamak" kavramının aksine "yaşamak için çalışmak" kavramı hiçbir şekilde yeni olmasa da pandemi sonucunda bu bakış açısı kuşkusuz daha yaygın hale gelmiştir (Jamieson, 2022). Bu kavramın, özellikle genç kuşak (Z kuşağı) üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğuna inanılan çalışma koşulları karşısında ve haklarını alamamanın bir ürünü olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İşletmelerdeki Z kuşağı ile birlikte farklı kuşakları etkilemesi de söz konusu olabilmektedir.

İşletmeler işgücü her biri farklı değerler, tutkular ve çalışma tarzlarıyla karakterize edilen genel itibarıyla üç farklı kuşaktan oluşmaktadır: X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı (Iorgulescu, 2016, s.48). Bireylerin iş değerlerinin yaş grubu veya nesillerden etkilendiği düşünülmekte (Acar, 2014, s.13) ve kuşaklar adı verilen grupların incelenmesi her dönem önem arz etmektedir. Bu kuşakların aynı işletmede çalışması durumunda koordine edilmesi, yönetilmesi ve oluşabilecek çatışmaları önlemek için özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Sessiz istifa, genç kuşağın öne sürdüğü bir isyanı temsil etmesine rağmen, bu kavramdan her çalışan etkilenmekte ve bunun etkileri işletme açısından olumsuzluk yaratmaktadır.

Bu araştırma hem sessiz istifa kavramına kuşakların tepkilerini hem de bakış açılarını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca her kuşağın işletmeden beklentilerinin ortaya çıkarılması da diğer bir amaçtır. Bu araştırma kuşakların görüşleri doğrultusunda sessiz istifa kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere alana katkı sunacağından dolayı değerli ve özgündür. Aynı zamanda alandaki boşluğu doldurarak, sessiz istifayı yönetmeye yönelik işletmelere farklı bakış açıları sunarak rehber niteliğinde bir çalışmadır. İleriki dönemlerde bu kavramla ilgili çalışmak isteyenlere fikir verebilecek nitelikte olması da bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmada kavramsal çerçeve ele alındıktan sonra görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA 24 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Daha sonrasında bulgular irdelenerek sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Sessiz İstifa Kavramı

Pandemi sonrası eşi benzeri görülmemiş sayıda çalışanın iş tatminsizliği ve daha iyi bir iş yaşam dengesi arayışı nedeniyle işlerinden ayrıldığı dönem “Büyük İstifa” dönemi olarak adlandırılmıştır (Jamieson, 2022). Büyük istifa, aşılardan COVID-19 pandemisinin şiddetini hafifletmesine rağmen, 2021 baharından başlayarak güçlü işgücü talebi ve düşük işsizliğin ortasında işlerinden istifa eden ABD’li işçilerin oranlarındaki artışı anlatmaktadır (Fontinelle, 2022). Bu toplu bir istifa değil, insanların daha iyi bir iş bulmak için işini bıraktığı bir değişiktir (Hart, 2022). Bundan sonraki zamanlarda büyük istifaya yanıt olarak “büyük bir kurtuluş” görülen sessiz istifa kavramı ortaya çıkmıştır (Ahmed, 2022). Sessiz istifa TikTok’ta, 20’li yaşlarda bir mühendis olan Zaid Khan adlı kullanıcı tarafından yüklenen bir videoyla başlamıştır (Rosalsky ve Selyukh, 2022). Hayatta kalma taktiği ve bir başa çıkma mekanizması olarak ifade edilen sessiz istifa (Malinsky, 2022) işinden tamamen ayrılmak istemeyen işçilerin, kendilerine hizmet etmeyen iş tanımlarının dışında işten ayrıldığı pasif bir direniş biçimidir (Cohen, 2022).

Çalışanların koşuşturma kültürünü reddetmesi ve iş sınırlarını belirlemesi nedeniyle popülerlik kazanan (Hetler, 2022) sessiz istifa terimi “çalışanın yalnızca iş tanımlarında belirtilenleri yaptığı ve daha fazlasını yapmadığı” bir durumu anlatmaktadır (Borchers, 2022). Sessiz istifa kavramının tek bir tanımı yoktur. Bazıları için kişisel zaman yaratmak üzere işe sınır koymak ve ek iş almamak anlamına gelir; diğerleri için, sadece üst bir mevkiye geçmemek ve daha fazla çalışmamak anlamına gelir. Ancak çoğu araştırmacı, bu kavramın işten ayrılma anlamına gelmediği konusunda hemfikir (Selyukh ve Hsu, 2022; Tong, 2022). Sessiz istifa, iş tanımının bir parçası olmayan veya yapmaktan hoşlanmadığınız projelere hayır demek, işten zamanında ayrılmak veya mesai saatleri dışında ek görevlere yardım etmemek, e-postaları ve mesajları yanıtlamayı reddetmek şeklinde olabilmektedir (Altopartners, 2022; Scott, 2022).

Çalışanlar için sessiz istifa eylemi, sağlıklı bir şekilde iş yaşam dengesini sürdürmek ve iş yerinde bulunduğu süre içinde rolünün minimum gereksinimlerini karşılamak için işe gelme ve ardından ayrılma sürecidir. Fazla mesai olmadan, belirlenmiş yükümlülüklerin dışına çıkmadan ve fazladan yol kat etmeden, makul olmayan baskılar olarak algılananları hafifletmek için ekstra emeğin sessizce geri çekilmesidir (Hamilton, 2022; Hitchins, 2022). Pek çok insan yıllarca işletme için iş tanımlarından daha fazlasını yapmalarına rağmen kazandıklarının feda ettiklerinden daha ağır basmadığını fark ettikleri için bu zihniyeti benimsemişlerdir (Green, 2022).

Çalışanın işine olan duygusal yatırımını ortadan kaldıran sessiz istifa (Tong, 2022) çalışanların sessizliğini ima ederken, pratikte çalışanların kendileri için ayağa kalkmalarına, kariyerleri ve yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmalarına olanak tanımıştır (Cohen, 2022). Ancak birçok araştırmacı, sessiz istifa kavramının çalışanlar için bir çözüm olmadığı konusunda hem fikirdir (Güler, 2023, s.257). Sessiz istifayı destekleyenler, bu kavramın çalışanın zihinsel sağlığını korumanın, ailesine, arkadaşlarına ve tutkularına öncelik vermenin ve tükenmişliği önlemenin bir yolu olduğunu savunmaktadır (Rosalsky ve Selyukh, 2022). Ayrıca sessizce işten ayrılma,

bir çalışanın konumundan memnun olmadığını, pozisyon değiştirmeye hazır olduklarının veya şu anda başka bir iş arıyor olabilecekleri anlamına da gelebilmektedir (Hetler, 2022). Bu kavramın tehlikeli işaretlerine aldırmayan işletmeler, gerektiğinde adım atmaya ve ekstra görevler üstlenmeye istekli bir iş gücüne güvenmektedir. Ayrıca, çalışanların vatandaşlık davranışlarında bulunmalarının kişisel refahları ve mesleki gelişimleri açısından fayda sağladığı da belirtilmektedir. Dolayısıyla, bu davranışın hem işverenlere hem de çalışanlara zarar verme potansiyeli üzerinde durulmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022). Bazı yöneticiler bu kavramın farkında olmakla birlikte sessiz istifayı, çalışanların işini fazla ciddiye almamasının yeni bir tanımı olarak da görmektedir (Ellis ve Yang, 2022).

1.2. Kuşaklar ve Özellikleri

Kuşak, "aynı zaman diliminde yaşadıkları yerde ve kritik gelişim aşamalarında aynı tarihsel olayları deneyimlemiş, yaşları birbirine yakın bireylerden oluşan bir grup" olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2014, s.12; Kowske ve diğerleri, 2010, s.266; Smola ve Sutton, 2002, s.364). Her kuşak, onları farklı zamanlarda büyüten insanlardan oluşmakta ve farklı değer sistemleri yaratan çeşitli güçlerden (örn. ebeveynler, akranlar, medya, kritik ekonomik ve sosyal olaylar ve popüler kültür) etkilenmektedir (Twenge ve diğerleri, 2010, s.1120). Bu yüzden de hepsi farklı değerlere, ahlaka, hayallere, arzulara, hırslara ve çalışma tarzlarına sahiptir (Bennett ve diğerleri, 2012, s.278). Günümüzde ağırlık olarak üç kuşak bulunmakta ve işgücü bu üç kuşaktan oluşmaktadır: X Kuşağı (1960-1980 arası doğanlar), Y Kuşağı (1980-2000 arası doğanlar) ve Z Kuşağı (2000 sonrası doğanlar) (Bolser ve Gosciej, 2015, s.1; Hernaus ve Pološki Vokic, 2014, ss.615-616; Sa'aban ve diğerleri, 2013, s.549).

X Kuşağı, vaatlerle dolu parlak bir geleceği miras almak yerine (Kupperschmidt, 2000, s.69) ekonomik, ailevi ve toplumsal kaygıların olduğu bir çağda hızlı değişim, büyük çeşitlilik, yüksek işsizlik, enflasyon, küçülme ve ebeveynleri arasında yüksek boşanma oranları gibi yaşam deneyimleriyle ve sağlam geleneklerin eksikliğiyle büyüyen yetişkin "Boomer" kuşağının çocuklarıdır (Ashraf, 2018, s.1; Becton ve diğerleri, 2014, s.177; Smola ve Sutton, 2002, s.365; Tolbize, 2008, s.3). Bu erken yaşam deneyimlerinden elde edilen değerler, X Kuşağı'nın işe yaklaşım biçiminde belirgin olarak yer almıştır (Calhoun ve Strasser, 2005, s.470).

Amerikan tarihindeki en çeşitli kuşak olarak ifade edilen (O'Bannon, 2001, s.101) X kuşağına atfedilen özellikler arasında, güvensiz (Smola ve Sutton, 2002, s.365), şüpheli (Hernaus ve Pološki Vokic, 2014, s.618), pragmatik, kendine güvenen, kaderci (Kowske ve diğerleri, 2010, s.267), bağımsız, risk alan, girişimci (Kupperschmidt, 2000, s.69), üretken (Hernaus ve Pološki Vokic, 2014, s.618), sonuç odaklı, işletmelere karşı sadakatten yoksun (Becton ve diğerleri, 2014, s.177), ancak ailelerine ve arkadaşlarına karşı güçlü bir sadakat duygusu olan (Tolbize, 2008, s.3), güçlü teknik becerilere sahip (Jenkins, 2019), aidiyet/ekip çalışması duygusu, yeni şeyler öğrenme yeteneği, esneklik, geri bildirim ve kısa vadeli ödüller isteme yer almaktadır (Jurkiewicz, 2000, s.57).

Y kuşağı, internet (veya dot.com) kuşağı, yankı patlaması kuşağı, milenyum kuşağı ve Next kuşağı olarak da adlandırılırlar (Broadbridge ve diğerleri, 2007, s.526). Bu grup, İnternet'in hızla büyüdüğü ve küresel terörizmin arttığı bir dönemde yetişen ilk küresel merkezli kuşaktır (Jenkins, 2019). Hayatlarının önemli bir parçası haline gelen teknoloji, bilgisayarlar, cep telefonları ve internetten etkilenerek büyüyen Y kuşağı (Islam ve diğerleri, 2011, s.1803; Levickaite, 2010, s.173; Susaeta ve diğerleri, 2013, s.326) şirket skandallarından, piyasa

çöküşlerinden, Afganistan ve Irak'taki savaşlardan da etkilenmiştir (Bolser ve Gosciej, 2015, s.1).

Y kuşağına atfedilen özellikler arasında, muhafazakar (Leahy ve diğerleri, 2011, s.5), kendine güvenen, iyimser (Acar, 2014, s.13), akıllı, yaratıcı, anlayışlı, samimi (Bolser ve Gosciej, 2015, s.2), tutkulu, açık görüşlü, sosyal, pozitif, meraklı, enerjik, işbirlikçi (Broadbridge ve diğerleri, 2007, s.527), iyi eğitilmiş, idealist (Susaeta ve diğerleri, 2013, s.326), otoriteyi kabul eden, kural takipçisi, yurttaşlık bilincine sahip (Kowske ve diğerleri, 2010, s.267), öğrenmeye ve gelişime, kariyer ilerlemesine ve terfiye büyük değer veren (Islam ve diğerleri, 2011, s.1804) teknoloji meraklısı, çeşitliliği benimseyen (Twenge ve diğerleri, 2010, s.1120), takım çalışmasına yatkın (Sa'aban ve diğerleri, 2013, s.550), sürekli geri bildirim isteyen (Hernaus ve Pološki Vokic, 2014, s.619), çoklu görev yapabilme yeteneğine sahip, iş yerinde esnekliğe ve iş-yaşam dengesine değer verme yer almaktadır (Spiro, 2006, s.17).

Z Kuşağı ise, 2017 yılında iş gücüne katılan en son nesildir (Barhate ve Dirani, 2022, s.140). Dijital yerliler, Medya/internet Kuşağı, hızlı karar alıcılar ve oldukça bağlantılı olma eğiliminde olan Z kuşağı (Cilliers, 2017, s.190; Iorgulescu, 2016, s.48; Ozkan ve Solmaz, 2015, s.93), "anında çevrimiçi" olarak adlandırılan tam teknolojik kullanıcılar kuşağını temsil etmektedir (Levickaite, 2010, s.173). Bu kuşak, küresel (internet) bağlantılı bir dünyada doğan ve bu nedenle teknolojiyi "yaşayan ve soluyan" (Cilliers, 2017, s.190), bilgisayarlardan, Wi-Fi'den ve yüksek hızlı internet erişiminden önceki bir dünyayı hatırlamayan ilk nesildir (Bolser ve Gosciej, 2015, s.4).

Z kuşağına atfedilen özellikler arasında, internet konusunda bilgili, teknoloji okuryazar (Levickaite, 2010, s.173), hıza değer veren, küresel anlayışa sahip, dikkat süreleri daha kısa olan (Bolser ve Gosciej, 2015, ss.4-5), çoklu görev yapmaya hazır (Addor, 2011, s.1), son derece başarı odaklı, ilginç ve anlamlı işler arayan, zorlu bir işin yokluğunda ilgisiz olan (Barhate ve Dirani, 2022, s.140), yaratıcı (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s.4), fırsatlar (terfi, ödül vb.) sunulursa işverenlerine sadık kalabilen, üretken, büyük miktarda bilgiyi işleme konusunda büyük bir yeteneğe sahip, son derece özgüvenli, gelecekteki profesyonel yaşamları konusunda iyimser bir bakış açısına sahip, yenilikçi, bağımsız çalışmayı tercih eden, ekip çalışmasına katılmaya isteksiz, sanal bir ortamda iletişim kurma, dinleme, kişilerarası ve sosyalleşme becerilerini etkileyen kısaltılmış bir dil kullanma yer almaktadır (Iorgulescu, 2016, ss.48-49).

1.3. Sessiz İstifa ve Kuşaklar

Aynı kuşaktan gelen kişiler, yaşam ve işe bakış açılarını etkileyen belirli ortak "kuşak özellikleri" geliştirirler. Bu özelliklerin dünya görüşlerini, ilişkilerini, iş ahlaklarını ve davranışlarını, motivasyonlarını, ekip çalışmasına olan eğilimlerini, iletişim tercihlerini, örgütsel hiyerarşi algılarını, değişimi nasıl yönettiklerini vb. etkilediğine inanılmaktadır (Hernaus ve Pološki Vokic, 2014, s.616). Kupperschmidt (2000 akt. Smola ve Sutton, 2002, s.363) bu kuşak farklılıklarını anlamının yöneticilerin daha fazla çalışan üretkenliği, yenilikçilik ve kurumsal vatandaşlık yaratmak için kullanabilecekleri bir araç olabileceğini öne sürmüştür. Ancak bu kuşak farklılıklarını yönetmek sanıldığı kadar kolay değildir. Günün koşulları doğrultusunda kuşak farklılığının da bir getirisi olarak çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek her zamankinden daha zordur.

Günümüzde çalıştıkları işletmelerin mümkün olduğunda emeklerini sömürdüklerini hisseden (Cohen, 2022) çalışanlar daha fazlası için çabalamanın onlara bir şey kazandırmadığının

farkına varmıştır. Bunun sonucunda özellikle de genç işgücünde yankı bulan ve küresel popülerlik kazanan (Ahmed, 2022; Kolev, 2022) aynı zamanda Z Kuşağı'na özgü olarak nitelendirilen (Altopartners, 2022) sessiz istifa kavramı bilgi çalışanları arasında güçlü bir yankı uyandırmıştır (Telford, 2022). Başka bir görüşe göre ise zamanlarına her şeyin üzerinde değer veren Y ve Z kuşağı üzerinde daha fazla yankı uyandırdığı belirtilmiştir (Kolev, 2022). Ayrıca kendini tükenmiş hissedenden Y ve Z kuşağının, zihinsel sağlıklarına daha fazla zaman ayırmak için işlerinde aşırıya kaçmayı bıraktıkları vurgulanmıştır (Small, 2022).

Strauss ve Howe (1991 akt. Levickaite, 2010, s.173) tarafından "yeni sessiz kuşak" olarak görülen Z kuşağının işyeri dinamiklerine girmesiyle, kuruluşların tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için işgücündeki bu en yeni kuşağı anlamaları önemli hale gelmiştir (Barhate ve Dirani, 2022, s.140). Bazı yazarlar, Z kuşağının "işyerinde daha önce görülmemiş en büyük kuşak değişimini" belirleyeceğini belirtmektedir (Iorgulescu, 2016, s.48). Araştırmalar Z kuşağının işletmeye girmesiyle birlikte değişimin nasıl gerçekleşeceğine ilişkin analizler üzerine yapılmaya başlanmıştır. Sessiz istifa da genç kuşakların işletmeye getirdiği yeni bir kavram ve sorun olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası bir araştırma şirketi olan Gallup'un 2022 Haziran'ında 18 yaş ve üstü tam ve yarı zamanlı ABD'li 15,091 çalışanlarla yaptığı ankete göre, çalışanların yaklaşık üçte biri kendilerini meşgul veya işe hevesli olarak tanımlarken, %20'den biraz azı kendilerini aktif "bağılantısız" olarak tanımlamıştır. Geri kalanlar ise işine "bağlı olmayan", sadece işi için gereken minimum şeyi yapan ve psikolojik olarak işlerinden kopuk insanlardır (Smith, 2022; Harter, 2022). İşini sessizce bırakanların ABD işgücünün en az yarısını oluşturduğunu bulmuşlardır (Rosalsky ve Selyukh, 2022). Ayrıca Gallup'tan gelen bu son verilerle, tükenmişliğin en büyük kaynağının "işyerinde haksız muamele" olduğuna (Cohen, 2022) ve çalışan bağlılığının azaldığına dair sonuçlar da elde edilmiştir (Ellis ve Yang, 2022).

Resume Builder (2022) tarafından sessiz istifanın yaygınlığını anlamak için 1.000 Amerikalı çalışan ile anket yapılmıştır. Çalışanların %26'sı minimum veya daha azını yaptıklarını itiraf ederken çalışanların %21'i sessiz bir şekilde istifa ettiğini sadece işleri asgariyi düzeyde ve sadece kendilerine ödenen kadarını yaptığını belirtmiştir. 35-44 yaşları arasındaki, kariyerlerinin ortasında bir yerde olan çalışanların büyük olasılıkla sessiz istifa edenler olduğunu ve bu grubun %24'ünün kendilerinden beklenenden fazlasını yapmadıklarını bulmuştur. Sessiz istifa edenlerin %91'i daha çok çalışmak için motive olabileceklerini belirtirken daha fazla para (%75), daha fazla ücretli izin (%48), daha iyi sağlık hizmeti (%40) ve daha fazlasıyla teşvik edileceklerini vurgulamıştır.

Çalışanların haklarına erişmek için işlerinden sessizce istifa etmiş olmaları güvenli bir sığınak olarak düşünebilir mi? Bazı yöneticiler kısa vadede ılımlı bir performansla müsamaha gösterebilir, ancak yalan söylemeye ve kimsenin fark etmeyeceğini düşünmeye güvenmek riskli bir kariyer stratejisidir (Madell ve Ortiz, 2022). İş dünyası düşünürü Kevin O'Leary bir CNBC videosunda "Dizüstü bilgisayarlarını saat 5'te kapatanlar... benim için çalışmıyorlar...Umarım rakiplerim için çalışırlar." şeklinde söylemde bulunmuştur (Rosalsky ve Selyukh, 2022). Bu görüşler sessiz istifanın hem işletme hem de çalışan için bir tehdit unsuru olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar sessiz istifa davranışı göstermeden önce olumlu olmayan tepkilere hazırlıklı olmalı ve neler olup bittiği sorulduğunda nasıl tepki vereceğini iyi düşünmelidir (Scott, 2022). Özellikle farklı iş değerlerine sahip olan kuşakların sessiz istifa kavramına bakış açısı ve diğer

çalışanların böyle hareket etmeleri sonucunda verdiği tepkiler önemlidir. Örneğin, işletme için özverili bir şekilde çabalayan çalışanın sessizce işi bıraktığını fark ederse nasıl tepki verecektir? Bu kişi böyle bir durumda sessiz istifa çalışanı gibi hareket edebilir ya da daha iyi bir çalışma ortamı için gerçekten de istifa edebilmeyi göze alabilir. Sonuçta diğer çalışanların sessiz istifası onun için yeni görevler ve sorumluluklar anlamına gelebilir. Bu araştırmanın temel amacı da kuşakların sessiz istifaya yönelik algılarını ortaya çıkarmaktır.

2. Araştırma Metodoloji

2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Sessiz istifa kavramı işletmeler için önemli bir kavram haline gelmiş durumdadır. Çünkü işletmeler insan kaynağını rekabet avantajı sağlamak üzere kullanmak istemektedirler. Ancak günümüzün şartlarında çalışanlar sadece iş tanımında yazılı görevleri yerine getireceğini ve işletme için her şeyi yapmayacağını belirtmektedir. Sessiz istifa olarak nitelendirilen bu durum verimlilik düşüşüne, kalitede azalmaya ve hatta işletme için daha fazla maliyetlere sebep olabilmektedir. Bu nedenle sessiz istifa kavramının analiz edilmesi ve iyi anlaşılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Özellikle sessiz istifa kavramının diğer çalışanlar açısından nasıl karşılanacağı ve farklı dönemlerde doğmuş kuşakların nasıl tepki vereceği bilinmemektedir. Bu çalışanların farklı dönemlerde doğmuş olmasından dolayı tepkilerinin de farklı olabileceğinden yola çıkılarak aşağıdaki görüşme sorularına cevap aranmıştır;

- Sessiz istifa tanımdan yola çıkarak kendinizi sessiz istifa çalışanı olarak nitelendirebilir misiniz? Çalıştığınız kurumda sessiz istifa tanımına uygun birileri var mı?
- Sessiz istifa çalışanısınız ya da kendinizi o konumda düşünerek cevaplarsanız sizi sessiz istifaya iten sebepler ne olabilir? Diğer çalışanlarda gözlemlediğiniz sessiz istifaya iten en önemli nedenler nedir?
- Çalışma arkadaşlarınızdan birinin ya da birilerinin sessiz istifa etmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Sessiz istifa çalışanın sizin iş yükünüze etkisi olur mu?
- Sessiz istifa eden birinin davranışları sizin motivasyonunuzu ne şekilde etkiler?
- Sessiz istifa eden çalışanların bulunduğu bir ortamda çalışmak ister misiniz?
- Sessiz istifa eden çalışanların bulunduğu işletme sizce zarar görür mü?
- Yöneticileriniz böyle bir kavramın farkında mıdır?
- Yöneticileriniz böyle bir kavramla başa çıkmak için ne yapmalıdır?
- İşletmeden beklentileriniz nelerdir?

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Kuşakların sessiz istifa kavramına ilişkin algılarını ortaya çıkarmak üzere nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, insanların inançlarını, deneyimlerini, tutumlarını, davranışlarını ve etkileşimlerini anlamak için kullanılan bir yöntemdir (Pathak ve diğerleri, 2013, s.192). Bu araştırma en yaygın olarak konuşma, gözlem veya dokümantasyondan üretilen metinsel verilerin sistematik toplanması, düzenlenmesi, tanımlanması ve yorumlanmasıyla ilgilenir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri görüşme, gözlem ve doküman analizi tekniklerini içermektedir (Kitto ve diğerleri, 2008, s.243). Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden bir olan Fenomenoloji (olgu bilim) desenine de dayanmaktadır.

Fenomonolojik çalışmalarda “genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması” amaçlanır (Gökkaya ve Erdem, 2021, s.76). Bir başka bağlamda araştırmacının hakkında fikir sahibi olduğu bir konu olmasına rağmen derinlemesine ve ayrıntılı olarak bilgi sahibi olmadığımız konunun derinlemesine araştırılmasıdır (Durmaz ve Gümüştekin, 2021, s.723). Sessiz istifa kavramı, örgütsel davranış alanına yeni girmiş bir kavram olarak yeterince araştırmaya konu olmaması onun anlaşılmasını sınırlandırmaktadır. Bununla birlikte örgütlerdeki farklı dönemlerden etkilenmiş ve farklı yaş gruplarına sahip kuşakların bu kavrama tepkilerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Çalışmada sessiz istifa kavramının daha açıklayıcı bir şekilde ortaya çıkabilmesi için insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektöründen meslekler seçilmiştir. Özellikle örneklem grubunun çeşitli mesleklerden (eğitim, sağlık ve bankacılık) rastgele seçilmiş olması, sessiz istifa olgusunun genel yansımalarını tespit etmek adına tercih edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada literatür taraması yönetimiyle oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formda 13 adet açık soru ile 4 adet demografik soru (cinsiyet, yaş, unvan ve kıdem) yer almaktadır. Kota örnekleme yöntemi ile farklı meslek gruplarına sahip olan ve farklı kuşaklardan 15 çalışanla görüşme (Tablo 1) yapılmıştır. Cresswell (1998 akt. Kanten ve diğerleri, 2018, s.943) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu ve veri yeterliliği gibi iki temel faktörün de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Bu faktörler dikkate alınarak 15 katılımcı ile görüşmeler sonucunda çalışma sonlandırılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin bilgiler

Belge adı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Kıdem
X1	Erkek	45	Uzman	20 Yıl
X2	Erkek	50	Akademisyen	25 Yıl
X3	Erkek	53	Mali İşler Direktörü	30 Yıl
X4	Erkek	45	Bankacı	15 Yıl
X5	Kadın	49	Akademisyen	22 Yıl
Y1	Kadın	28	Akademisyen	3 Yıl
Y2	Erkek	35	Akademisyen	7 Yıl
Y3	Kadın	35	Muhasebeci	10 Yıl
Y4	Kadın	40	Uzman	15 yıl
Y5	Erkek	38	Bankacı	13 Yıl
Z1	Kadın	22	Müşteri Temsilcisi	2 Yıl
Z2	Erkek	21	Bankacı	2 Yıl
Z3	Kadın	22	Uzman	1 Yıl
Z4	Kadın	23	Hemşire	2 Yıl
Z5	Erkek	21	Müşteri Temsilcisi	4 Yıl

Araştırmada üçer adet kuşak bulunmaktadır. Her kuşak ise beşer kişiden oluşmaktadır. X kuşağı 45-53 yaş, Y kuşağı 28-40 yaş ve Z kuşağı 21-23 yaş aralığına sahiptir. Bu katılımcıların 8’i erkek, 7’si ise kadındır. Unvanlarına bakıldığında ise 4 akademisyen, 3 uzman, 3 bankacı, 2 müşteri temsilcisi, 1 mali işler direktörü, 1 muhasebeci ve 1 hemşire vardır. Bu katılımcılardan X kuşağı 15-30 yıl, Y kuşağı 3-15 yıl ve Z kuşağı 1-4 yıl kıdem aralığında olmak üzere toplamda 15 görüşme yapılmıştır.

Görüşmeler katılımcıların onayı alınarak ses kayıt cihazıyla ve not tutma işlemiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde MAXQDA 24 programı ve

içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. MAXQDA, temelde nitel verilerin deşifre edilmesi (transkript), kodlanması, notların (memoların) oluşturulması, tema ve kategorilerin nicelleştirilmesi, nitel verilerin görselleştirilmesi ve modellerin oluşturulması gibi konularda araştırmacılara kolaylık sağlayan bir programdır (Dereli, 2023, s.150).

2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel araştırmaların en önemli konularından biri de geçerlilik ve güvenilirliktir. Lincoln ve Guba (1986 akt. Bayrakçı, 2019, ss.982-983) nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliğinden daha çok inandırıcılığın olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca inandırıcılığın, inanılabilirlik, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik ölçütleriyle sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kriterler doğrultusunda yürütülen araştırmada, geçerlilik sağlamak üzere görüşme yöntemi soruları hazırlanırken alanında uzman olan araştırmacıların görüşünden faydalanılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar teyit edilmiş ve kontrol sağlanmıştır. Kodlama işlemi araştırmacı tarafından tamamlandıktan sonra alanında deneyimli iki akademisyene başvurularak tema ve kodlama işlemi yaptırılmıştır. Akademisyenler kodlamayı ayrı zaman ve mekanlar doğrultusunda yapmışlar ve elde edilen temalar ile araştırmacının oluşturduğu temalar karşılaştırılarak güvenilirlik sağlanmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kuşakların sessiz istifaya yönelik algılarını belirlemek üzere 9 adet tema (nedenleri, sessiz istifaya bakış açısı, iş yüküne etkisi, motivasyona etkisi, sessiz istifa ortamında çalışma isteği, işletmeye zararı, yönetici farkındalığı, başa çıkmak için yapılacaklar, işletmeden beklentiler) ve 347 kod belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle çalışanların sessiz istifa hakkında bilgi sahibi olup olmama durumuna göre kavram açıklanmıştır. Çalışanların %67'si (10 çalışan) kavramı duyduğunu ama kapsamlı bir şekilde içeriğine sahip olmadığını belirtmiştir. Bu çalışanlar sessiz istifa kavramını dergi, gazete ve sosyal medyadan duyduğunu belirtmiştir.

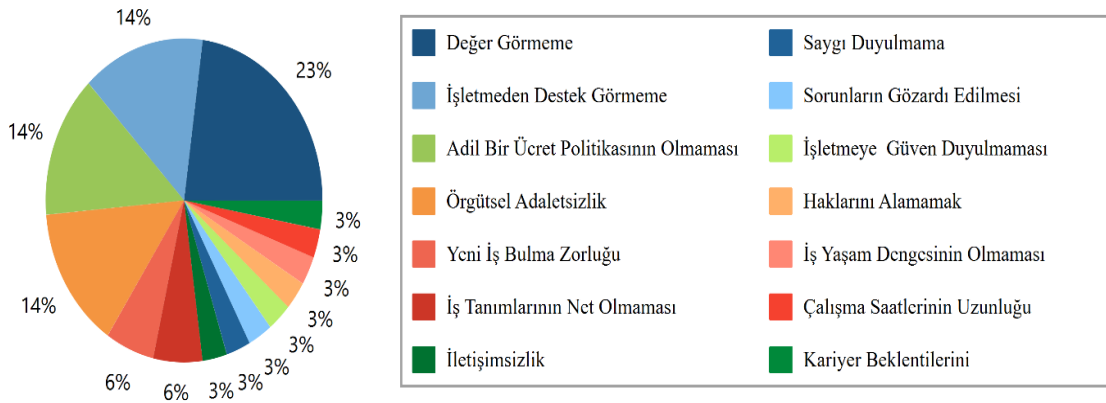
Çalışanlara sessiz istifa ile ilgili bilgiler ayrıntılı bir şekilde verildikten sonra kendilerini bu şekilde görüp görmedikleri sorulmuştur. Çalışanların %27'si (4 çalışan) kendini sessiz istifa çalışanı olarak tanımlarken, %73'ü (11 çalışan) böyle hissetmediklerini açıklamıştır. X ve Y kuşağı her dönem değil, bazı dönemlerde bu kavramın içeriğine uygun hareketlerde davrandıklarını açıklarken; Z kuşağı çalışanları, sessiz istifa davranışı sergilemediklerini açıklamıştır. Ancak tüm çalışanlar çevresinde bu şekilde davranan birçok meslektaşının olduğunu belirtmiştir. Araştırmada bulunan verilere ilişkin kod haritaları, frekans (f) tablo ve grafikleri kullanılmıştır.

3.1. Kuşakların Sessiz İstifa Nedenlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak nitelendirme nedenleri ve diğer çalışanları sessiz istifaya iten nedenler analiz edilmiştir. Kuşakların her birinin sessiz istifa çalışanı olma nedenleri pasta grafikleri şeklinde gösterilmiştir.

Şekil 1. X Kuşağının Sessiz İstifa Nedenleri**Kaynak:** MAXQDA 24 Programı

X kuşağının sessiz istifa nedenlerine ilişkin değerlendirme sonucunda 9 farklı neden ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; en yüksek düzeydeki neden "yönetici becerilerinin yetersizliği" (%25) ile kodlanmıştır. Bu nedenleri sırasıyla "ekonomik nedenler" (%19) ve "mesleki tatminsizlik" (%19) takip etmektedir.

Şekil 2. Y Kuşağının Sessiz İstifa Nedenleri**Kaynak:** MAXQDA 24 Programı

Y kuşağının sessiz istifa nedenlerine ilişkin değerlendirme sonucunda 14 farklı neden ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; en yüksek düzeydeki neden "değer görmeme" (%23) ile kodlanmıştır. Bu nedeni sırasıyla "işletmeden destek görmeme" (%14), "adil bir ücret politikasının olmaması" (%14) ve "örgütsel adaletsizlik" (%14) takip etmektedir.

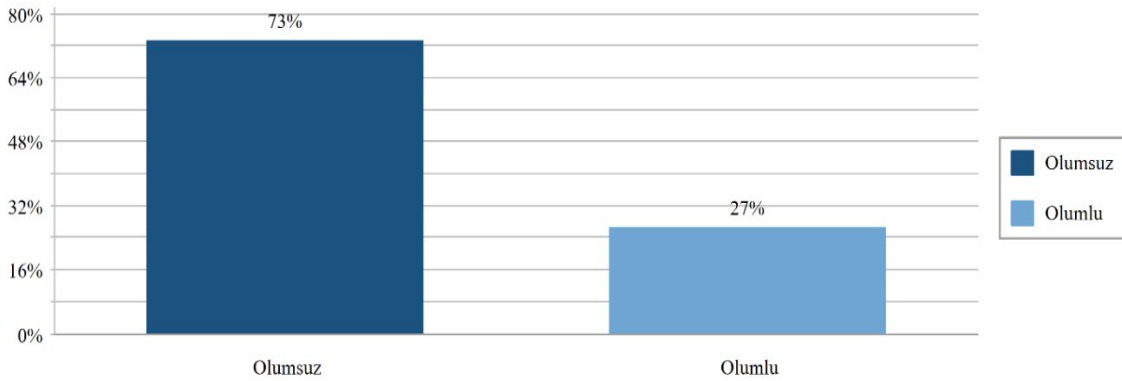
Şekil 3. Z Kuşağının Sessiz İstifa Nedenleri**Kaynak:** MAXQDA 24 Programı

Z kuşağının sessiz istifa nedenlerine ilişkin değerlendirme sonucunda 10 farklı neden ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; en yüksek düzeydeki iki neden "çalışma koşullarının zorluğu" (%16) ve "yorgunluk ve bıkkınlık" (%16) ile kodlanmıştır. Bu nedenleri sırasıyla "iş sevmeme" (%11), "örgütsel adaletsizlik" (%11), "yöneticinin rencide edici davranışları" (%11) ve "sosyal imkânların azlığı" (%11) takip etmektedir.

3.2. Kuşakların Sessiz İstifaya Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarının sessiz istifa çalışanı olması halinde bu durumu nasıl değerlendirdiklerine ilişkin algıları analiz edilmiştir.

Şekil 4. Kuşakların Sessiz İstifaya Yönelik Algıları



Kaynak: MAXQDA 24 Programı

Kuşakların kendi içinde ve kuşaklar arasında bir birlik olmamakla birlikte sessiz istifa ile ilgili farklı bakış açıları mevcuttur. Katılımcıların %73'ü sessiz istifa kavramını olumsuz olarak nitelendirmektedir. Bu araştırmada katılımcıların sessiz istifaya yönelik algıları ile ilgili dikkat çekici ifadelerden bazıları şu şekildedir;

- "Sessiz istifa eden, isyan provası yapıyor olabilir. Görevi konusunda geri durur ama çalışmaz. Belki dili daha fazla çalışır. Belki fitnesi daha fazla çalışır. Sessiz istifa eden insandan korkarım ben. Boş durmaz..... Bir anlamda sessizlik intikam almak gibidir. Çalışan bir anlamda sessizliği ile işletmesini cezalandırır." (X2)
- "Bence bu yanlış ve etik olmayan bir davranış biçimidir" (X3)
- "Bunu yapan arkadaşlarımı gördüğümüzde bence biraz yadırgamak ile beraber hoş da karşılamadığımı söyleyebilirim." (Y1)
- "Halkı buluyorum birçok noktada. Çünkü hak ettikleri davranışı, hak ettikleri ücretlendirmeyi, hak ettikleri birçok şeyi alamadıkları için kendilerinden bende dâhil olmak üzere birçok noktada kendimizden birçok ödün verip hayatımızdan, ailemizden, zamanımızdan, mesai dışında da birçok şeyden ödün verdiğimiz halde karşılığını sürekli bulamadığımızda ister istemez sessiz istifaya uymak zorunda kalıyoruz." (Y2)
- "Şaşkınlık duyuyorum. Yani böyle bir durumda çalışmayın ki başkalarını yormayın." (Z2)
- "Ben o kadar özen gösterirken onların bu kadar salmış olması garip karşılamıştım kendimce. Hani çünkü sonuçta iş esnasında işini yapmayan ve de yapmaktan kaçanları gördüm. Garipti yani, hoş gözüküyordu bence." (Z3)

3.3. Sessiz İstifanın İş Yükü Etkisine Yönelik Kuşakların Algılarına İlişkin Bulgular

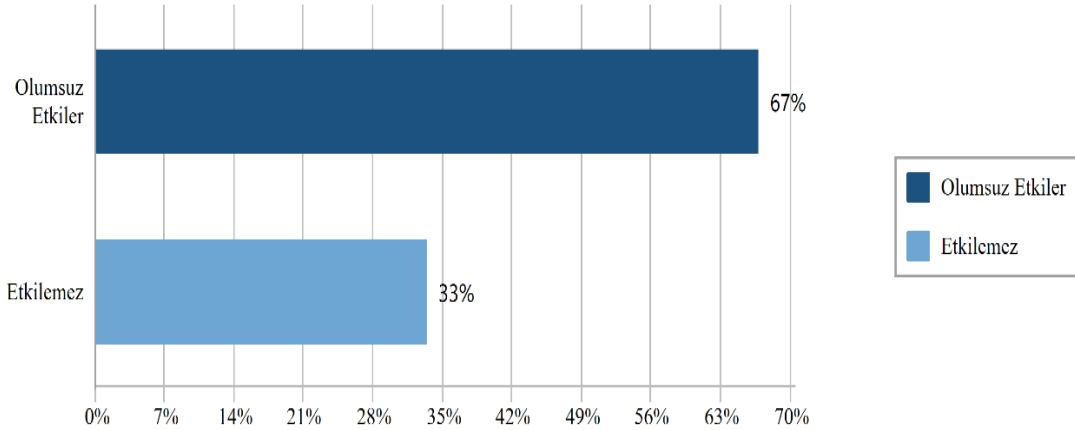
Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarının sessiz istifa davranışı sergilemesi durumunda iş yüklerine etkisine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Buna göre kuşakların tümü (%100) sessiz istifa çalışanının bulunduğu ortamda iş yüklerinin artacağına ilişkin ortak bir yargıya varmışlardır. Bu araştırmada sessiz istifanın iş yüküne etkisine yönelik katılımcıların dikkat çekici ifadelerinden bazıları şu şekildedir;

- "Tabi ki olur. Fakat yöneticinin bu sorunu fark etmemesi ve genel sonuçlara bakması daha büyük bir sorun. $1+1=2$ eder $0,5+1,5$ da 2 eder. Yönetici bu dengesizliği önemsemiyorsa asıl sorun bu." (X1)
- "Belki sessiz istifa belki beceriksizlik bilmiyorum ama yani birilerinin görev yapmadığında yapamadığında sistemin işlemesi için üzerime görev alırım. Elindeki görev yükünü arttır, elbette. Arabalardaki bir lastiğin patlaması diğerlerin yükünü arttırır, aynı zamanda daha fazla çalışmasını gerektirir." (X2)
- "İş yükü olarak daha önceki çalıştığım kurumlarda evet oluyordu. Hatta bunu gördüğüm zaman bende sessiz istifa muhabbetine dönüyorum, çünkü bu sefer dediğiniz gibi onların yapması gereken işleri siz yapıyorsunuz." (Y2)
- "Evet arttırır. O işten ayrılmasın diye diğer çalışanlara iş yükü kaldı. Personel kaybını önlemek için çalışanın sessiz istifaya bürünmesine izin verdiler, ama diğer çalışanların bu durumdan olumsuz etkileneceğini hesaba katmadılar." (Y3)
- "Sebeup olur elbette, onun yapmadığı işleri diğerlerinden beklemeye başlarlar." (Z2)

3.4. Sessiz İstifanın Motivasyona Etkisine Yönelik Kuşakların Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarının sessiz istifa davranışı sergilemesi durumunda motivasyonlarına etkisine ilişkin algıları değerlendirilmiştir.

Şekil 5. Sessiz İstifanın Motivasyona Etkisine Yönelik Kuşakların Algıları



Kaynak: MAXQDA 24 Programı

Katılımcıların %67'si sessiz istifa kavramının motivasyon üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Özellikle Z kuşağı katılımcıları (%100) sessiz istifanın motivasyonu olumsuz etkileyeceği konusunda ortak görüş bildirmiştir. Bu araştırmada sessiz istifanın motivasyona etkisine yönelik katılımcıların dikkat çekici ifadelerinden bazıları şu şekildedir;

- "İş yürüsün diye yapıyorum. Motivasyonumda bir etkisi olmaz. Benim en önemli motivasyonum hele hele de bir görevim varsa hiç kimse olmasa da tek taşına bütün yükü omzuma alırım." (X2)
- "Motivasyonu kesinlikle olumsuz etkiler. Başkasının yapmadığı işi kim yapmak ister ki, ayrıca çalışmayanla çalışanın ayırt edilmediği yerde motivasyon kalmaz bence insanda. Ancak genel olarak olumsuz etkiler fakat görev bilinci ile çalışanları pek etkileyeceğini sanmıyorum." (X3)
- "Olumsuz olacaktır. Çünkü onların ruh haline bürünerek kendimizi, işimizi sorgulayarak negatifiğe sürükleyebilir. Gün içerisinde enerjim düşer çalışma isteğim azalır." (Z1)
- "Olumsuz yönde etkiler. Onun yaptığı işler yüzünden kendimi kötü hissederim. Neden ben yapıyorum bu işleri, daha fazla bir maddi destek yoksa zaten onun adına çalışmış gibi olurum hiç hoş olmaz." (Z2)
- "Evet, çünkü sürekli masa başından kalkıp giden birini gördükçe ben niye gitmiyorum. Onun bu kadar dinlenmeye hakkı var mı ki ben niye bu kadar yoruluyorum burada diye düşünürüm." (Z3)

3.5. Kuşakların Sessiz İstifa Ortamında Çalışma İsteğine İlişkin Bulgular

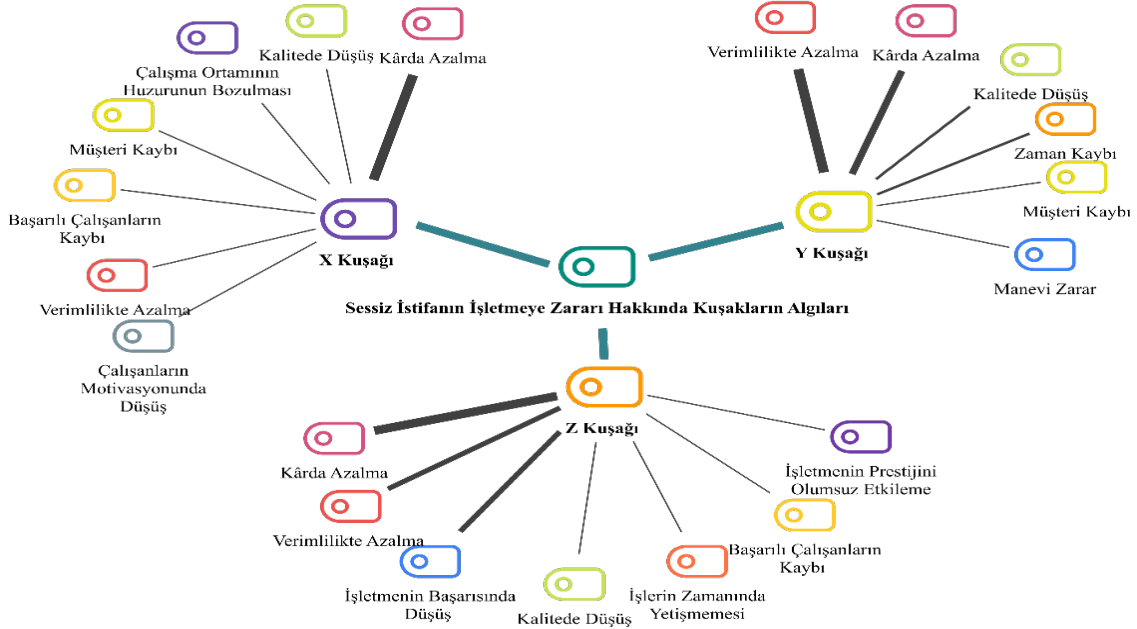
Katılımcılar sessiz istifa eden çalışanların bulunduğu bir ortamda çalışmak isteyip istemediklerine ilişkin sorulara dikkat çekici cevaplar vermişlerdir. Öncelikle kuşakların hepsi (%100) sessiz istifa çalışanın bulunduğu ortamda çalışmak istemeyeceklerini belirtmişlerdir. Özellikle bir işletmede sessiz istifa çalışanın bulunmasının işletmenin prestij olarak çalışanlarına sunduğu çalışma şartlarının ve haklarının olumlu karşılanabilecek nitelikte olmadığı yönünde bir gösterge sunduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar sessiz istifanın işletme hakkında olumsuzluk üretebilecek kadar tehlikeli bir yapıya sahip olduğunu açıklamışlardır. Bu araştırmada sessiz istifa ortamında çalışma isteğine yönelik katılımcıların dikkat çekici ifadelerinden bazıları şu şekildedir;

- "Her yerde denge işyerinde de denge. Herkesin görev tanımlarının net olduğu bir ortamda çalışmak beni de daha az yorar. Benim de sağlığımı daha az bozar, daha huzurlu olurum diye düşünüyorum." (X2)
- "İstemezdim. Az önce dediğim gibi hem kendi işimi hem diğerlerinin işini yapmak zorunda kaldığım için en temelde bir yerlerde bir zincirin kopması diğer halkalara da zarar verdiği için hepimize zarar verdiğini düşünüyorum." (Y1)
- "Yok istemezdim. Yani şöyle sessiz istifaya sebebiyet veren unsurlar bir kurumda varsa demek ki o kurumda bir problem var demektir." (Y2)
- "Çalışmak istemeyebilirim çünkü verimlilik az oluyor ve iş akışı doğru ilerlemez." (Y4)
- "İstemem. Şirketin kötü olduğunu gösterir. Böyle bir şirkette çalışmam, çünkü çalışırsam bende sessiz istifa çalışanı olabilirim." (Y5)
- "Hayır istemem. Hani bu kadar yoğun olmasını istemem. Kendince belki bize bunu yansıtmadan yapsa tamam ama bize çok yansıtarak yaptığında bu bizi de etkileyecek ben çalışmak istemem açıkçası." (Z3)

3.6. Sessiz İstifanın İşletmeye Zararı Hakkında Kuşakların Algılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların sessiz istifanın işletmeye zararına ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Kuşakların her biri için tema hazırlanmış ve alt kodlara ilişkin model oluşturulmuştur.

Şekil 6. Sessiz İstifanın İşletmeye Zararı Hakkında Kuşakların Algılarına İlişkin Model



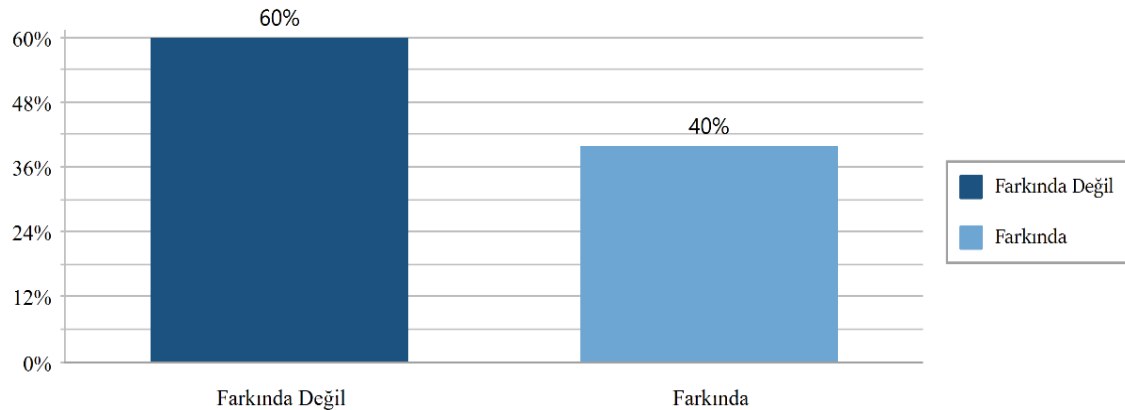
Kaynak: MAXQDA 24 Programı

Katılımcıların sessiz istifanın işletmeye zararına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda X kuşağında 7 kod, Y kuşağında 6 kod ve Z kuşağında 7 kod ortaya çıkmıştır. Bu kod haritasında koyu çizgiler kodun yoğunluğunu göstermektedir. Buna göre sessiz istifanın işletmeye zararı hakkında en yüksek düzeydeki zarar durumunu X kuşağı "kârda azalma"; Y kuşağı "verimlilikte azalma" ve "kârda azalma"; Z kuşağı ise "kârda azalma", "verimlilikte azalma" ve "işletmenin başarısında düşüş" şeklinde belirtmiştir. Kuşakların tümünde yer alan kodlar "kalitede düşüş", "verimlilikte azalma" ve "kârda azalma" şeklinde gerçekleşmiştir.

3.7. Sessiz İstifanın Yönetici Farkındalığına İlişkin Bulgular

Katılımcıların sessiz istifa ile ilgili yöneticilerin farkındalığına ilişkin algıları değerlendirilmiştir.

Şekil 7. Sessiz İstifa ile İlgili Yönetici Farkındalığı



Kaynak: MAXQDA 24 Programı

Katılımcıların %60'ı sessiz istifa kavramına ilişkin yöneticilerin farkındalığının olmadığını belirtmiştir. Bunu belirtmelerinin nedeni olarak ise yöneticilerin böyle bir kavramın farkında olsaydı çözüm üreteceğine ilişkin inançlarıdır. Yani yöneticinin farkında olması durumunda çözüm arayışında olacağı düşünüldüğünden dolayı farkında olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu araştırmada sessiz istifa kavramının yönetici farkındalığına ilişkin katılımcıların dikkat çekici ifadelerinden bazıları şu şekildedir;

- "Yarıdan çoğunun bunu bildiğini, bunu hissettiğini ama güç yetiremediğini düşünüyorum." (X2)
- "Farkında olduklarını düşünüyorum. Ama bu sıkıntı ile mücadelenin yeterli olmadığını düşünüyorum. Yani farkında olsalar bile bunu iyileştirme noktasında niyetli oldukları söylenemeyebilir." (X3)
- "Sanmıyorum farkında olduğunu. Çünkü fark etseydi bir çözüm bulabilirdi. İnsan kayıtsız kalamazdı diye düşünüyorum. En iyi ihtimalle bilmiyordur. Bilmediği için çözüm bulmadığını düşünmek istiyorum." (Y1)
- "Yöneticiler tabi ki farkında ama maalesef elindeki personelin değerli olduğuna inanmak istemiyorlar, biri gider biri gelir mantığında genel firma sahipleri." (Y4)
- "Yüksek ihtimalle farkındadırlar, ama bir şey yapmıyorlar. Ya da çaba göstermiyorlar." (Z2)

3.8. Kuşakların Sessiz İstifayla Başa Çıkmak için Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulguları

Katılımcıların sessiz istifa ile ilgili başa çıkmak için işletmelerin/yöneticilerin yapması gerekenlere ilişkin görüşleri Tablo 2'de frekans ve yüzde şeklinde verilmiştir.

Tablo 2. Sessiz İstifa ile Başa Çıkmak için Yapılması Gerekenlere İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Çalışana Destek Olmak	5	12.20
Etkin İletişim Kurmak	5	12.20
Yetkin Yönetici Becerisi	4	9.76
Ödüllendirme	4	9.76
Sessiz İstifa Çalışanını İşten Çıkartma	3	7.32
Çalışanı Dinlemek	2	4.88
Kişisel Gelişime Destek	2	4.88
Başarıyı Takdir Etmek	2	4.88
Çalışma Arkadaşı Desteği ve İletişimi	2	4.88
Çalışanların Sorunlarını Çözme	2	4.88
Tek Amaç Etrafında Birleşme	1	2.44
Yaptırım Uygulamak	1	2.44
Çalışanları Motive Etme	1	2.44
Özlük Haklarını Artırma	1	2.44
Sorunlara Çözüm Bulmak	1	2.44
Adil Ücret Artışı	1	2.44
Anlamlı İşler Yaratmak	1	2.44
İş Yaşam Dengesini Sağlamak	1	2.44
Sosyal İmkânların Artırılması	1	2.44
İşe Alımlarda Dikkatli Olma	1	2.44
Toplam	41	100,00

Kaynak: MAXQDA 24 Programı

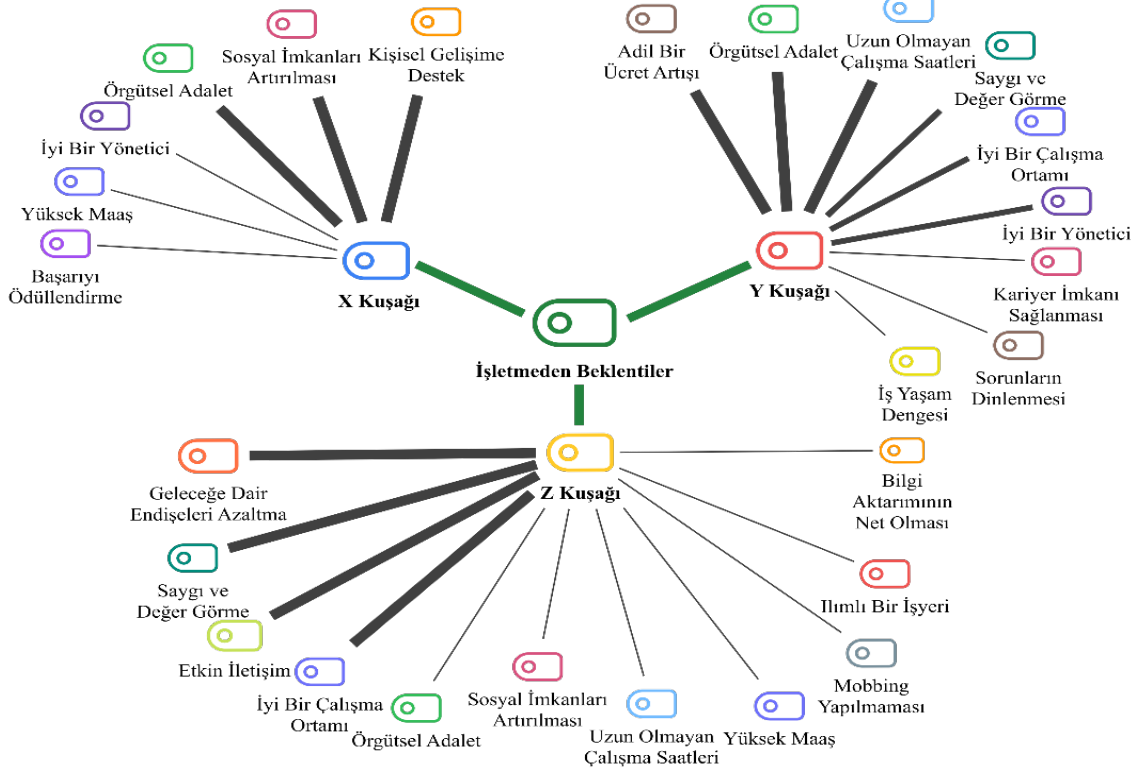
Katılımcılar sessiz istifa ile mücadele etmek için işletmelere/yöneticilere 20 kodla belirtilen bazı öneriler sunmuşlardır. Bu sonuçlara göre; sessiz istifa ile başa çıkmada en yüksek

düzeyde belirtilenler “çalışana destek olmak” (%12,2) ve “etkin iletişim kurmak” (%12,2) olarak kodlanmıştır. Bunları sırasıyla “yetkin yönetici becerisi” (%9,76), “ödüllendirme” (%9,76) ve “sessiz istifa çalışanını işten çıkartma” (%7,32) takip etmektedir. Bu önerilerin çalışanların sessiz istifa çalışanı olmasını engelleyeceğine inanılmaktadır.

3.9. Kuşakların İşletmeden Beklentilerine İlişkin Bulgular

Kuşakların işletmeden beklentilerine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Kuşakların her biri için tema hazırlanmış ve alt kodlara ilişkin model oluşturulmuştur.

Şekil 8. Kuşakların İşletmeden Beklentilerine Yönelik Algılarına İlişkin Model



Kaynak: MAXQDA 24 Programı

Katılımcıların işletmeden beklentilerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda X kuşağında 6 kod, Y kuşağında 9 kod ve Z kuşağında 11 kod ortaya çıkmıştır. Bu kod haritasında koyu çizgiler kodun yoğunluğu göstermektedir. Buna göre işletmeden beklentilere ilişkin X kuşağı “kişisel gelişime destek”, “sosyal imkanların artırılması” ve “örgütsel adalet”; Y kuşağı “adil bir ücret artışı”, “örgütsel adalet” ve “uzun olmayan çalışma saatleri”; Z kuşağı ise “geleceğe dair endişeleri azaltma”, “saygı ve değer görme”, “etkili iletişim” ve “iyi bir çalışma ortamı” şeklinde belirtmiştir. Kuşakların tümünde yer alan kod “örgütsel adalet”tir.

Sonuç ve Öneriler

Sessiz istifa çalışanı işini düzgün yapmayan, sürekli işleri geciktiren, kaytaran, tembellik yaptığı iddia edilen bir konumda yer almaktadır. Oysaki bu çalışanlar iş tanımlarını yapmakta ve ona göre ücret almaktadır. Ancak işletmeler çalışanlardan iş tanımlarının da ötesinde bir beklentiye girdiğinden sessiz istifa çalışanını bir tehdit olarak algılamaktadır. Aslında bu çalışanlar çalışma ortamının kötü şartlarına bir tepki göstermekte ve işletmeden destek ve ilgi beklemektedir. Onları bir tehdit değil işletmedeki çalışma ortamının bir yansıması olarak görmek gerekmektedir. Hiçbir çalışan mutlu, huzurlu ve memnun olduğu bir ortamdan

kaçmak için saatinin dolmasını beklemez, aksine işine daha bağlı ve motive bir şekilde kendisinden beklenenin ötesine geçerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına gönüllü olarak katkı sunar.

İşletme için elinden gelenin fazlasını yapmaya gönüllü olanlar bile zamanla işletmenin kendisi için bir şeyler yapmadığını fark ettiğinde sessiz istifa davranışı göstermesi muhtemeldir. İşletmeler çalışanın hak ettiği maaş, terfi gibi durumlarda sessiz kalıyorsa çalışanın da daha fazla çalışması söz konusu olduğunda sessiz kalması doğal bir durumdur. Bu yüzden çalışanların istek ve ihtiyaçları iyi okunmalı ve ona göre hareket edilmelidir. Özellikle işletmelerdeki farklı kuşakların olması farklı ihtiyaçları doğurmakta ve yönetmek giderek zorlaşmaktadır. Bu kuşakların işletmeden beklentileri iyi analiz edilmeli ve sessiz istifa çalışanına dönmesi engellenmelidir.

İşletmelerin çalışanlarından daha fazlasını talep ettiği ancak isteklerinin görmezden gelindiği sürekli değişen, belirsiz ve çalkantılı bir dönemde ön plana çıkan sessiz istifa kavramının, kuşakların bakış açısı doğrultusunda nitel yöntemlerle analiz edilen bu araştırmada dikkate değer sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak görmezken, çalıştığı kurumda bu davranışları sergileyen birçok çalışan olduğunu belirtmiştir. X kuşağında "yönetici becerilerinin yetersizliği"; Y kuşağında "değer görmeme"; Z kuşağında ise "çalışma koşullarının zorluğu" ve "yorgunluk ve bıkkınlık" en yüksek düzeydeki sessiz istifa nedenleri olarak kodlanmıştır. Kuşakların çalışma hayatından farklı bir beklentilerinin olması sessiz istifa nedenlerinin de farklı olmasına sebep olmuş olabilir. Özellikle iyi koşullar ve esneklikte bir iş yaşamı isteyen Z kuşağının çalışma koşullarından ve bunun sonucunda yorgun ve bıkkın hissetmesinden dolayı sessiz istifa çalışanı olması normaldir. Kuşakların ortak sessiz istifa nedenleri ise "iş yaşam dengesinin olmaması" ve "örgütsel adaletsizlik" olarak kodlanmıştır. Bu durum sessiz istifanın en önemli çıkış noktası olarak gösterilen iş yaşam dengesini sağlama algısını kanıtlayıcı niteliktedir.

Katılımcıların sessiz istifa kavramını olumsuz olarak nitelendirmesinin en önemli nedeni ise sessiz istifanın kendilerine de zarar verme niteliği taşımasıdır. LLC.org (2022) tarafından yapılan bir çalışmada da bu araştırmaya benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların %62'si iş arkadaşlarının sessiz istifasını can sıkıcı bulmuştur. Sessiz istifayı çevreleyen tüm yanıltmalara rağmen, çalışanların çoğu, işyerinde yalnızca minimum düzeyde çalışma eğilimini sinir bozucu bulmuştur. Her on kişiden altısı (%62) sessiz istifa eğiliminden rahatsız olduklarını belirtmiştir.

Katılımcıların hepsi sessiz istifanın iş yükleri üzerinde bir artış yaratacağını ve böyle bir çalışma ortamında çalışmak istemediklerini vurgulamışlardır. LLC.org (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de katılımcıların %57'si meslektaşlarının sessiz istifaya karar vermesinden bu yana daha fazla iş üstlenmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar sessiz istifa kavramının motivasyon üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu durum Z kuşağının çalışma koşullarının zorluğu (%16) ve yorgunluk ve bıkkınlık (%16) olarak belirttikleri sessiz istifa nedenleri ile uyum göstermektedir. Z kuşağı bu şartlar altında kendisinde de çalışma isteğinin kalmaması üzerine bir de meslektaşının sessiz istifa davranışı göstermesi durumunda motivasyonu üzerinde olumsuz etki göstereceğini belirtmesi muhtemeldir.

Sessiz istifanın işletmeye zararına ilişkin kuşakların tümünde yer alan kodlar "kalitede düşüş", "verimlilikte azalma" ve "kârda azalma" şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar sessiz istifa

çalışanının yapmadığı işler dolayısıyla işletmenin kârında azalma olacağını belirtmiş olması aslında işletmelerin bu kavramla mücadele etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü işletmenin en temel amaçlarından biri "kâr"dır. Özellikle yöneticiler kârı artırmaya yönelik yatırımlara yönelme durumundadır. Ancak işletme içerisindeki memnuniyetsizlikler çalışanları sessiz istifa davranışı göstermeye itmektedir. Sonunda da işletme zarar görmekte ve müdahale noktasında geç kalabilmektedir. Ancak katılımcıların çoğunluğu sessiz istifa kavramına ilişkin yönetici farkındalığının olmadığını belirtmiştir. Bunu dile getirmelerinin nedeni ise farkında olunması durumunda çözüm üretileceğine ilişkin inançlardır. Ancak yöneticinin en önemli görevlerinden birinin çalışanların işletmede gösterdiği davranışları ve durumları analiz etmek olduğu unutulmamalıdır. Çünkü kötü şartlar, kötü sonuçlar doğurur. Yönetici her an dikkatli olmalı ve bu kötü şartların çalışanların kaybına ve işletme için zarar yaratabileceğinin farkında olmalıdır.

Sessiz istifa ile başa çıkmak için sıralanan öneriler arasında en yüksek düzeyde belirtilenler "çalışana destek olmak" ve "etkin iletişim kurmak" olarak kodlanmıştır. Resume Builder (2022) yaptığı bir araştırmada sessiz istifa eyleminde bulunanların %91'i daha fazla çalışmak için motive olabileceklerini ifade ederken %75'i daha fazla para, %48'i daha fazla ücretli izin, %40 daha iyi sağlık hizmeti ve daha fazlasıyla teşvik edileceklerine dair sonuçlar elde etmiştir. İşletmelerin en önemli sermayesi haline gelen "insan" unsuruna daha fazla değer vermesi, destek olması, onlarla iletişim kurması ve beklentilerine cevap vermesi sessiz istifaya karşı bir ilaç niteliği taşıyabilir. Son olarak işletmeden beklentilere ilişkin X kuşağında "kişisel gelişime destek", "sosyal imkânların artırılması" ve "örgütsel adalet"; Y kuşağında "adil bir ücret artışı", "örgütsel adalet" ve "uzun olmayan çalışma saatleri"; Z kuşağında ise "geleceğe dair endişeleri azaltma", "saygı ve değer görme", "etkili iletişim" ve "iyi bir çalışma ortamı" kodlanmıştır. Bu sonuçlar yöneticilerin kuşakların beklentilerine göre hareket etmesi noktasında rehber niteliği görebilir. Ayrıca çalışanların ortak beklentisi olarak gösterilebilecek örgütsel adaletin işletmeler için ne kadar önemli olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır.

Yöneticiler sessiz istifanın işletme içerisinde yayılmasını önlemek için acele etmeli ve mücadele etmelidir. Çünkü katılımcıların belirttikleri üzerinden sessiz istifa bulaşıcı olabilir ve örgütün her yerine yayılabilir. Sessiz bir protesto şeklinde gösterilen sessiz istifa işletmede sorunlar olduğunun göstergelerinden biridir. Yöneticinin bu sorunları görmezden gelerek işletmeyi başarıya ulaştırması mümkün değildir. Yöneticiler çalışanlarını dinlemeli, daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmali, esnek zamanlar yaratmalı, motive edici etkinlikler düzenlemeli, adil bir düzen oluşturmali, tatil zamanlarında çalışanın işten uzak durmasına izin vermeli gibi daha birçok sayılabilecek durumlara dikkat ederek çalışanlarının sessiz istifa davranışı göstermesinin önüne geçebilir.

Örgütsel davranış alanında sessiz istifanın yeni bir konu olması araştırmacılar için yeni alanlar yaratmıştır. Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar, yöneticiler üzerinden veri toplayarak onların sessiz istifa davranışına bakış açılarını ve çözüm önerilerini ele alabilir. Kuşakların sessiz istifa davranışını önlemede aracılık edecek örgütsel kültür belirlenebilir. Örgütsel adalet, motivasyon, iş tatmini gibi örgütsel davranış alanlarıyla sessiz istifa arasındaki ilişkiler ölçülebilir. Bu araştırmadan farklı olarak nicel yöntemlerle (anket) veri toplayarak farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara ve işletme yöneticilerine rehber niteliğinde olması beklenmektedir.

Kaynakça

- Ahmed, N. (16 Ağustos 2022). Quiet quitting: Why doing less at work could be good for you – and your employer. *The Conversation*. Erişim adresi: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617>
- Acar, A. B. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for Generation X and Generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12-20. Erişim adresi: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_5_April_2014/3.pdf
- Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the future of stakeholder engagement? Institute for Emerging Issues – NC State University, 1-7, Erişim adresi: <https://archive.iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.pdf>
- Alttopartners, (13 Eylül 2022). Ask alto: what is quiet quitting? Erişim adresi: <https://alttopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting>
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational employees: strategies for effective management. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(3), 1-3. Erişim adresi: <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000528>
- Bakshi, P. (9 Ağustos 2022). In defence of 'quiet quitting' your job. *Refinery29*. Erişim adresi: <https://www.refinery29.com/en-gb/quiet-quitting-job>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bayrakçı, E. (2019). İş yerinde mizah: banka çalışanlarının metaforik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 978-989. Erişim adresi: <https://doi.org/10.20875/makusobed.644721>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9. Erişim adresi: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol5iss2/BolserGosciej.pdf>
- Borchers, C. (29 Eylül 2022). *Employers strike back at 'Quitters'*. The Wall Street Journal. Erişim adresi: <https://www.norwalkpl.org/DocumentCenter/View/11825/Employers-Strike-Back>
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/13620430710822001>
- Calhoun, S. K., & Strasser, P. B. (2005). Generations at work. *AAOHN journal*, 53(11), 469-471. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/21650799050530110>
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(1), 188-198. Erişim adresi: <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198>
- Cohen, J. (21 Eylül 2022). Quiet quitting: the newest way to strike back against corporate greed. *TMH The Miami Hurricane*. Erişim adresi: <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quiet-quitting-the-newest-way-to-strike-back-against-corporate-greed/>
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.41369>
- Dereli, A. B. (2023). MAXQDA: Yaratıcı veri analizi üzerine notlar. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-152. <https://doi.org/10.53495/e-kiad.1319405>
- Dill, K., & Yang, A. (25 Ağustos 2022). The backlash against quiet quitting is getting loudi. *The Wall Street Journal*. Erişim adresi: <https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232>

- Durmaz, M. G., & Gümüştekin, G. (2021). Negatif duyguların bir yansıması olarak işyeri kıskançlığı. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi (IJBEMP)*, 5(2), 716-731. Erişim adresi: <https://doi.org/10.29228/ijbemp.52771>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal Of Information Management*, 55, 102211, 1-20. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Ellis, L., & Yang, A. (12 Ağustos 2022). If your co-workers are 'quiet quitting', here's what that means. *The Wall Street Journal*. Erişim adresi: <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>
- Fontinelle, A. (13 Eylül 2022). The great resignation. *Investopedia*. Erişim adresi: <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>
- Gökkaya, D., & Erdem, R. (2021). Türkiye'de kamu özel ortaklığı bağlamında şehir hastanelerinin değerlendirilmesi: Nitel bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (31), 73-96. Erişim adresi: <https://doi.org/10.18092/ulikidince.771797>
- Green, A. (17 Ekim 2022). All this talk about "quiet quitting" is absurd. *Slate Group*. Erişim adresi: <https://slate.com/human-interest/2022/10/quiet-quitting-terribly-named-work-trend.html>
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Hamilton, P. (16 Ağustos 2022). Quiet quitting. *Know Your Meme*. Erişim adresi: <https://knowyourmeme.com/memes/quietquitting>
- Hart, H. (23 Eylül 2022). Why we are (still) talking about quiet quitting. *Forbes*. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/23/why-we-are-still-talking-about-quiet-quitting/>
- Harter, J. (6 Eylül 2022). Is quiet quitting real? *Gallup*. Erişim adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hernaus, T., & Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2014-0104>
- Hetler, A. (1 Eylül 2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. *TechTarget*. Erişim adresi: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>
- Hitchins, S. (29 Eylül 2022). Quiet quitting is dividing the workforce. Here's how to bring everyone back together. *Entrepreneur*. Erişim adresi: <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforce-heres-how-to/434560>
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54. Erişim adresi: https://www.seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf
- Islam, M. A., Cheong, T. W., Yusuf, D. H. M., & Desa, H. (2011). A study on generation Y behaviours at workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802-1812. Erişim adresi: https://www.academia.edu/30151037/A_study_on_Generation_Y_behaviours_at_workplace_in_Penang
- Jamieson, C. (23 Eylül 2022). "Quiet quitting" and what employers can do to prevent it. *Dentons*. Erişim adresi: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employers-can-do-to-prevent-it>
- Jenkins, J. (24 Ocak 2019). Leading the four generations at work. *American Management Association*. Erişim adresi: <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public personnel management*, 29(1), 55-74. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/00910260000290010>

- Kanten, P., Gümüştekin, G., & Durmaz, M. G. (2-3 Kasım 2018). *Öfke yönetimini etkileyen öncüller: Hemşireler üzerinde nitel bir araştırma*. (ss. 940-952) 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/330926742_6_Orgutsel_Davranis_Kongresi_Bildiriler_Kitabi
- Kitto, S. C., Chesters, J., & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical journal of Australia*, 188(4), 243-246. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2024-0153>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (15 Eylül 2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Publishing*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kolev, G. (16 Ağustos 2022). What is "quiet quitting" (and should you join the trend). *Officetopics.com*. Erişim adresi: <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millenials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Leahy, K., McGinley, J., Thompson, J., & Weese, T. (2011). Intelligence community assessment: Generational difference in workplace motivation. *Intelligence Reform and Transformation*, 29(1), 1-16. Erişim adresi: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Levickaite, R. (2010). Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183. Erişim adresi: <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- LLC.org (23 Ekim 2022). Survey reveals the most annoying coworker habits. Erişim adresi: <https://www.llc.org/most-annoying-coworker-habits>
- Madell, R., & Ortiz, J. (22 Eylül 2022). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Report*. Erişim adresi: <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting>
- Madhosingh, S. (20 Ekim 2022). Employers should fear the truth behind quiet quitting. *Here's why. Entrepreneur*. Erişim adresi: <https://www.entrepreneur.com/leadership/employers-should-fear-the-truth-behind-quiet-quitting/435347>
- Malinsky, G. (19 Ağustos 2022). 3 millennials on their experience of quiet quitting: 'I'm not going to overwork myself anymore'. *Make It*. Erişim adresi: <https://www.cnn.com/2022/08/19/quiet-quitting-millennials-with-experience-explain.html>
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92-98. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.027>
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3), 192. Erişim adresi: <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Resume Builder (3 Ekim 2022). 1 in 4 of workers are 'quiet quitting,' saying no to hustle culture. Erişim adresi: <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>
- Rosalsky, G., & Selyukh, A. (13 Eylül 2022). The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead. *NPR*. Erişim adresi: <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead>
- Sa'aban, S., Ismail, N., & Mansor, M. F. (2013). A study on generation y behavior at workplace. In *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*, 549, 548-554. Erişim adresi: <https://doi.org/10.13140/2.1.2971.7443>

- Scott, E. (29 Temmuz 2022). Could 'quiet quitting' your job be the answer to burnout? What you need to know. *Metro*. Erişim adresi: <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827/>
- Selyukh, A., & Hsu, A. (4 Eylül 2022). Quiet quitting, real quitting, unionizing — what else are American workers up to? *NPR*. Erişim adresi: <https://www.npr.org/2022/09/04/1120718315/quiet-quitting-jobs-labor-day-remote-workunions>
- Small, J. (2022). People Are Starting to Get Really Annoyed by 'Quiet Quitting'. *Entrepreneur*. Erişim adresi: <https://www.entrepreneur.com/business-news/people-are-starting-to-get-really-annoyed-by-quiet/436966>
- Smith, R. A. (29 Eylül 2022). Quiet quitters make up half the U.S. workforce, Gallup says. *The Wall Street Journal*. Erişim adresi: <https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&I*, 35(6), 16-19. Erişim adresi: https://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf
- Susaeta, L., Ramon Pin, J., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., ... & Avila Pedrozo, E. (2013). Generation or culture? Work attitude drivers: An analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 321-360. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126>
- Telford, T. (21 Ağustos 2022). 'Quiet quitting' isn't really about quitting. Here are the signs. *The Washington Post*. Erişim adresi: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21. Erişim adresi: https://dwashingtonllc.com/pdf/generational_differences_workplace.pdf
- Tong, G. C. (30 Ağustos 2022). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. *Make It*. Erişim adresi: <https://www.cnn.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>