

ARAŞTIRMA MAKALESİ-

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE PRESENTEEİSM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ETKİSİ: Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Serhan KAPLANSEREN² & Senem NART³

Öz

Başta motivasyon kaybı olmak üzere birçok örgütsel soruna neden olabilen işte var olamama, çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen, görevlerini tam anlamıyla yerine getirememelerinden kaynaklanan bir sorundur. Bu sorun hem çalışan verimliliğinin, hem de işletmenin verimliliğinin düşmesine neden olan önemli etkenlerden biridir. Bu çalışmada örgütlerdeki presenteeism sorununun Y kuşağı bağlamında ele alınması, presenteeism, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin ortaya konulması ve örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirme değişkenlerinin presenteeism üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ve Balıkesir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, 304 Y kuşağı üyesinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler; frekans, faktör ve korelasyon ve aracı değişken regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; presenteeism ile örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin, psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide aracı değişken rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kuşaklar, Y kuşağı, Presenteeism, Örgütsel İletişim, Psikolojik Güçlendirme.

JEL Kodları: J24, M15, O15.

Başvuru: 04.01.2020

Kabul: 10.10.2020

1- Bu çalışma, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, 2019 yılında tamamlanan, “Örgütlerde Presenteeism Sorunu İle Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması” başlıklı yüksek Lisans tezinden üretilmiştir ve Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

2- Serhan KAPLANSEREN, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, Balıkesir, Türkiye, s.erha.n@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7769-9903>.

3- Dr.Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Ö.S. Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Balıkesir, Türkiye, snart@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9675-5229>.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND PRESENTEEISM RELATIONSHIP: AN EXAMINATION ON GENERATION Y EMPLOYEES

Abstract

Presenteeism which can cause various organizational problems particularly the loss of motivation has stems from the fact that employees don't properly fulfill their duties although they attend the work. This problem is one of the important factors that cause the efficiency of both employees and operations to decrease. In this study, It is aimed to address presenteeism problem in organizations within the context of generation Y, to reveal the relationships between presenteeism, organizational communication and psychological empowerment and to determine the effects of organizational communication and psychological empowerment variables on presenteeism. For this purpose, data were obtained from 304 Y generation members working in five star hotel enterprises operating in Istanbul and Balıkesir. The data obtained; frequency, factor, correlation and mediator variable regression analysis. As a result of the research; while significant differences were determined between some demographic variables, negative relationships between presenteeism and organizational communication and psychological empowerment were determined. In addition, it was determined that organizational communication has mediating variable role in the relationship between psychological empowerment and presenteeism.

Keywords: Generations, Y generation, Presenteeism, Organizational Communication, Psychological Empowerment

JEL Codes: J24, M15, O15.

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır'.

1. GİRİŞ

Bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında firmalar için en önemli kavram entelektüel sermayedir. Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entelektüel sermayenin en önemli bileşeni ise, nitelikli çalışandır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesinin temeli, çalışan motivasyonun sağlanmasıdır. Ancak bu noktada firma, katma değer üretebilir. Entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve beklentilerini karşılayabilen firmalar, faaliyetlerini uzun dönemde sürdürebilmeyi başaran firmalardır (Balcılar, 2008: 1). Bu firmalar, kurumsal hedeflerini oluştururken, çalışan bağlılığını iyileştirme stratejilerini de beraberinde geliştirirler. Çalışanını anlayan, ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen yönetim yaklaşımları ile çalışma ortamındaki her türlü bireysel farklılığı da zenginlik olarak değerlendirirler. Çalışma hayatındaki en temel bireysel farklılıkları ele aldığımızda, karşımıza kuşkusuz kuşak farklılıkları çıkmaktadır. Kuşak, farklı zaman dilimlerinde doğmuş bireyler arasında farklılık gösteren gruplara denmektedir (Güngör, 2018: 1). Toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişimlerden farklı şartlarda etkilenmiş, hayata bakış açıları, karakter, davranış ve düşünce tarzlarında farklılık bulunan bireyler, farklı kuşaklar içerisinde değerlendirilir. İş hayatı için ele alındığında, her kuşağın iş yapış biçimi, terfi ücret beklentisi farklı olduğundan kuruluşların politikalarını bu beklentileri karşılayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Toruntay, 2011: 83; Özden ve Hamedoğlu, 2015: 10).

Araştırmamanın konusunu oluşturan Y kuşağı, son on yıl içerisinde iş hayatında yer almış durumdadır. Hatta bu kuşağın bir kısmı ise, yönetici pozisyonundadır. 2025 yılına kadar iş gücünün yaklaşık yüzde 75'ini Y kuşağı çalışanlarının oluşturacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla Y kuşağının temel becerilerini en etkili şekilde yönetmek ve yetenekleri elde tutmak, iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden biridir (www.ticaretgazetesi.com, 2017). Öte yandan otoriteyi sevmeyen, bağımsızlığına düşkün, bireyci, çok sık iş değiştiren bir nesil olan bu kuşakta, örgütsel bağlılığı sağlayabilmek oldukça zordur (Krywulak ve Roberts, 2009: 8). Y kuşağının beklenti ve ihtiyaçlarını anlama ve sağlayabilme adına yapılan stratejik düzenlemeler, bu kuşağın iş ve sosyal hayatta yeni bir dönüşüm dalgası oluşturduğunu göstermektedir (Shea, 2012: 7). Bununla birlikte nitelikli ve genç işgücünü elinde tutma gayretleri içerisinde olan firmaların en önemli örgütsel sorunlarından biri “presenteeism” (işte var olmama)’dir. Presenteeism, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı rahatsızlanıp işe gitmemesi gereken durumlarda, iş güvensizliği kaygısı gibi nedenlerden ötürü örgütsel bağlılığını göstermek adına işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışmasıdır (Cooper, 1998: 520). Bu durum bireyler ve kurum açısından; verimlilikte düşüş, işle ilgili hata oranlarının artması, hizmet kalitesinin düşmesi, yeni fikirlerin azalması, stres seviyesinin artması, iş ilişkilerinin zayıflaması, müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçlara neden olur (Arslaner, 2015: 18-19).

Çalışma ortamında presentesimin başlıca nedenlerinden biri, etkili iletişimin sağlanamamasıdır. Kendini rahatlıkla ifade edemeyen, aynı zamanda ihtiyaç duyduğu bilgi ve geri bildirimde ulaşamayan çalışan, zamanla işine yabancılaşmaya başlar. Bunu önlemenin en etkili yollarından biri ise, psikolojik güçlendirmedir. Psikolojik güçlendirmenin hizmet kalitesi ve öz yeterlilik üzerinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra; çalışanlara karar vermede özerklik tanıma, yönetim sürecine dahil etme ve dolayısıyla çalışanın iş tatmininin oluşmasında katkısı vardır (Litrell,2007: 94; Fındıklı, Gulden ve Semercioz, 2010: 55). Böylelikle çalışanların güçlendirilmesi ve etkin yönetimi ile bir yandan presenteeism sorunu azaltılırken diğer yandan Y kuşağının beklentileri de karşılanarak beşeri sermayeden verimli biçimde faydalanılmış olur. Bu noktada presenteeismın önlenmesinde, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme önemli yere sahiptir. Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, Y kuşağının presenteeism sorunu ile mücadelede, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin rolünü belirlemektir.

1.1. Kuşaklar ve Y Kuşağı

Sürekli değişen ekonomik, çevresel ve kültürel koşullarla paralel olarak, paylaşılan bilgi ve deneyimlerde de farklılıklar meydana gelir. Bu farklılıklar ise, yenilik ve gelişimi beraberinde getirerek, toplum normlarında zamanla değişimler yaratır. Böylece farklı dönemlerde toplumu oluşturan bireylerin algı, beklenti ve isteklerinde değişim yaşanmış olur. Bu değişimler belirli zaman aralıklarında tekrarlanarak bireyleri etkiler ve kuşakları oluşturur. Türk Dil Kurumu, kuşak kavramını birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, yeni bir anlayışta yeni şekillerde birleşen, eskiden belirli çizgilerle ayrılan kişiler topluluğu olarak tanımlamıştır (TDK, 2017). Her ne kadar kuşak (jenerasyon) çalışmaları batılı toplumlardaki bilimsel çalışmalarla özdeşleşse de konunun referanslarının Antik Yunan ve Eski Mısır metinlerine kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker ve Franz, 2011: 179). Bu dönemlerde kuşak

referanslarına doğa ve mitolojik inançlar şekil vermiştir. 1830-1840 yılları arasında kuşak araştırmaları ile ilgili bilimsel araştırmalar yapan Auguste Comte, kuşakları ve kuşaklar arasındaki değişimlerin nedenlerini tarihsel süreçlerle ilişkilendirmiş, sosyal ilerlemenin bir kuşağın diğer kuşağa birikimlerini aktarmasıyla mümkün olacağını dile getirmiştir (Latif ve Serbest, 2014: 136).

Toplumsal değişimlerin anlaşılmasına ve kuşak farklılıklarının nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapan ve çoklu kuşak kuramını ortaya atan Alman sosyolog Karl Mannheim, kuşakları belirli bir bölgede aynı somut tarihsel sorunları yaşayarak, aynı deneyimleri paylaşan bireylerden oluşan gruplar olarak tanımlamıştır (1952: 304). Dünya birçok farklı kültür ve medeniyeti bünyesinde barındırdığı için belirli dönemlerde tüm dünyada geçerli tek bir kuşaktan söz etmek mümkün değildir. Bir başka deyişle, aynı zaman diliminde farklı kültürlerdeki bireyler farklı karakteristik özellikler gösterebilir. Mannheim (1952: 303), 1800' lü yıllarda bölgesel ve kültürel farklılık nedeni ile Çin ve Prusya'da yaşayan bireylerin aynı kuşakta olmadığını belirtmiştir. Böyle bir durumun gerçekleşebilmesi için toplumlar arasındaki kültürel etkileşimin çok daha hızlı biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Fakat özellikle o dönemde bu yönde bir hızlı etkileşim mümkün olmadığı için tüm dünyada aynı karakteristik özellik gösteren tek bir kuşak sınıfından söz etmek mümkün değildir. Genç ve yaşlı kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik çalışmalar yapan Amerikalı siyaset bilimci Inglehart (1997: 332) ise, teoriyi daha da genişletmiş ve kuşaksal değerlerin, ekonomik ve kültürel değişiklikler, büyük toplumsal hareketler ve tarihsel olaylar gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını iddia etmiştir. Günümüzde bu durum birçok araştırmacı tarafından da kabul edilmiş, kuşakların karakteristik özelliklerinin belirlenmesinde aynı zaman diliminde bulunmasının yanı sıra, sosyal ve tarihsel olaylarında etkisi olduğu belirtilmiştir (Sullivan, Forret, Carraher ve Maiminero, 2009: 290).

Bu durumda kuşakların en genel haliyle belirli bölge ve zaman aralıklarındaki ekonomik, siyasal ve sosyal hareketlerden etkilenen, birbirleriyle benzer bir takım karakteristik özellikler gösteren bireylerin oluşturdukları gruplar olduğu söylenebilir. Bireyler, ait oldukları kuşak sınıfı ile benzer karakteristik özellikler gösterirken, diğer kuşak sınıflarındaki bireylerle farklı davranışlar sergilerler (Chen, 2010: 132). Bu farklılıklar ise, bir kuşak sınıfındaki bireyin bir diğer kuşak sınıfındaki bireylerle sosyal çevre, çalışma hayatı, kişisel değerler, karakter ve benzeri konularda farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra, kuşak tanımları ve sınıflandırmalarına ilişkin akademik çalışmaların çoğunun ABD iş ve toplumsal hayatından esinlendiği görülmektedir. Batılı kuşak kuramlarına göre en yaygın kuşak sınıflandırması kronolojik sırasıyla (Twenge, Campell, Hoffman ve Lance, 2010: 1130);

- Bebek Patlaması Kuşağı, 1946 – 1964
- X Kuşağı, 1965 – 1980
- Y kuşağı, 1980 – 2000
- Z Kuşağı 2000 şeklindedir.

Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı II. Dünya savaşının sona ermesiyle başlayıp, 1964 yılına kadar olan süre içerisinde doğan bireyleri kapsamaktadır (Levickaite, 2010: 171). Savaşın sona ermesi, Büyük buhranın etkilerinin azalmasıyla birlikte çevresel ve hayat koşullarında meydana gelen olumlu gelişmeler, hükümetlerin çocuk sahibi olmaya yönelik politikaları ve azalan nüfusu eski haline döndürme isteği, doğum oranlarında tüm dünyada hızlı bir artışa neden olmuştur. Topluma yeniden şekil veren bu kuşak, savaş sonrası dünyaya gelen bir milyar bebekten dolayı ismini bebek patlaması olarak almıştır (Kuyucu, 2014a: 57). Bu kuşak için kullanılan ifadelerden biri de bebek patlamasının gençlik dönemlerini yansıtan 68 kuşağıdır. Bu kuşak dünyada savaş ve zorunlu askerlik karşısı, özgürlükçü, kapalı toplum yaşamını destekleyen, çevreci gençlik hareketi, bir başka deyişle insan hakları hareketi olarak bilinmektedir (Özgür, 2013: 50).

X Kuşağı

Dünyadaki ekonomik ve sosyal temellerin değişimi nedeniyle *geçiş dönemi kuşağı* ve ağır siyasi koşullar nedeniyle *kayıp kuşak* olarak da bilinen X Kuşağı, 1965 ve 1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Rudolph, Rauvola ve Zacher, 2017: 50). Sosyal gelişmelerin, kontrolcü aile yapılarının ve özgürlük hareketlerinin olduğu toplumsal bir yapıda dünyaya gelen X nesli; topluma zıt, farklı giyim tarzlarına sahip, daha rekabetçi, sert politik çıkışları olan, saygın bir statüye sahip olma amacı taşıyan, para ve sosyalleşmeye önem veren bir nesildir (Coupland, 1989: 83). Hem ebeveynlerine hem de çocuklarına bakmak zorunda kalmaları nedeniyle para ve statüye önem veren şansız kuşak olarak değerlendirilmişlerdir (Yalçın, Sökmen ve Kulak, 2013: 144). Kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi nedeniyle iş hayatında güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir (Akdemir ve Konakay, 2013: 15).

Y Kuşağı

Bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan *dijital kuşak*, *milyenyum kuşağı*, *gelecek kuşak* ve *net kuşağı* olarak da bilinen Y kuşağının yaş aralığı diğer kuşaklarda olduğu gibi farklılık gösterse de genellikle 1980-2000 yılları arası doğumları temsil etmektedir (Kuş, 2016: 55). Y kuşağı, her şeyden önce onları yakından takip eden ve destekleyen ebeveynleri ile büyümüştür. Ebeveynlerinin Y kuşağının eğitimi, güvenliği ve yaşam koşulları üzerinde, önceki kuşaklara nazaran daha aktif bir rol oynaması, bu nesli eğlence ve sosyal aktiviteye daha fazla zaman ayırmaları konusunda etkilemiştir. Bu nedenden dolayı Y kuşağı, geleceği ve kariyerleri ile ilgili kararlar alırken ebeveynlerinin veya rol modellerinin görüşlerini önemseyip, onlara danışma ihtiyacı duymaktadır (Behrstock ve Cogshall, 2010: 31). Ailelerinin Y nesline her konuda vermiş olduğu bu destek, onların kolay iş değiştirmelerinde de etkili nedenlerden biri olarak gösterilebilir. Etnik açıdan en çeşitli kuşaklardan biri olan Y kuşağı, diğer kuşaklara oranla insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadır. Y neslinin anne ve babalarının aktif olarak çalışma hayatında olması, onların “zengin nesil” olarak anılmasını sağlamıştır (Sema, Gürsoy, Özmen, 2018: 90).

Araştırma şirketi KPMG'nin 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada; Çin, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerdeki Y neslinin, paranın kolay kazanıldığı bir dünyada yaşadıklarına inanıp, bir işte uzun süreli ilişkiler kurarak, en yükseğe çıkmayı planladıkları ortaya konulmuştur. Araştırmanın diğer bulgularından biri ise, önceki kuşakların aksine Y neslinin; erken evlilik, erken çocuk ve ev sahibi olmayı düşünmemesidir (www.kpmgvergi.

com, 2007). Y nesli, çalışma hayatında hiyerarşiyi sevmeyip, başarılarının takdir edilmesi ve yaratıcılıklarının teşvik edilmesini bir gereksinim olarak görmekteyler (Keleş, 2011: 138). Çocukluğundan itibaren aile içerisinde alınan kararlarda söz sahibi olup, ailesinden her konuda destek alan Y kuşağı, bu nedenle hiyerarşik yapıları anlamakta güçlük çekmektedir. Bu kuşağın temel özellikleri; sosyal konulara önceki nesle kıyasla daha ilgili, internetle doğmuş, eğitilmiş, sosyal, aceleci, ne istediğini bilen, akranları ve medyadan çok fazla etkilenen, ailesine düşkün, esnek çalışma saatleri isteyen, iş ve oyun karışımı çalışma ortamını tercih eden bir kuşak olmasıdır (Baldonado, 2008: 3-4).

Z Kuşağı

Post-milyenyumlar, *iGen*, *internet kuşağı*, olarak da bilinen Z kuşağının yaş aralığının ne zaman başladığı ve ne zaman sona ereceğinin kesin bir tanımı yoktur. Araştırmacılar bu kuşağın yaş aralığını belirtirken, genellikle 90'ların ortalarından veya 2000'lerin başlarından itibaren 2010 veya günümüze kadar olan süreyi kullanmaktadırlar (Strauss ve Howe, 1991a; 1). 2000'li yıllarda internetin ve akıllı teknolojik aletlerin yaygınlaşması, cep telefonu kullanımının artması ve Avrupa'da bu oranın yüzde yüze yaklaşması ve sosyal medyanın kullanıcı sayılarının artması, dünya çapında kültürel etkileşimi hızlandırmıştır. Dünyadaki teknolojik gelişmelerin artan hızı özellikle günümüzde bilgi birikimini her beş yılda ikiye katlamaktadır (Yörükoğulları, 2013: 3). Bu nedenle Z neslinin yaş aralığı düştüğünde bilgi ve teknolojinin en ileri seviyede olduğu yıllarda dünyaya geldikleri söylenebilir. Bu kuşağın henüz iş yaşamına yeni giriyor olması nedeniyle çalışma hayatında beklentileri, güçlü ve zayıf yönleri tam olarak tespit edilememiş ve literatürdeki bilgi birikimi yeterli seviyeye gelmemiştir. İş yaşamında bu kuşağın; çabuk sıkılan, standart işlerden hoşlanmayan, kurum sadakatleri düşük, hırslı olmayan ve kolay vazgeçebilen bireyler olacağı tahmin edilmektedir.

1.2. Presenteeism (İşte Var Olamama)

İşte var olmama kavramı, İngilizcede *presenteeism* olarak ifade edilmektedir. Literatürde araştırma konusu olarak yeni sayılabilecek olan bu kavram, 2000'li yılların başlarından itibaren çalışma alanı içerisine girmiştir (Coutu, Corbiere, Durand, Nastasia, Labrecque, Berbiche ve Albert, 2015: 617). Carry Cooper, Presenteeism kavramının 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktığını ileri sürüp bu kavramı, iş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işe gitmemesi gereken durumlarda örgütsel bağlılığını göstermek için işe gidip çalışıyormuş gibi yapması veya saatlerce çalışması olarak tanımlamıştır (Cooper, 1998: 520).

Genel olarak literatürde, presenteeism üzerine temelde iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, presenteeism'in işgörenlerin çeşitli baskılar neticesinde iş yerinde uzun saatler çalışması iken, diğeri ise, işgörenin işe gitmesini engelleyecek rahatsızlığı olmasına rağmen işe devam etmesidir (Çoban ve Harman, 2012: 171). Nedenleri içerisinde; kişisel durumlar, çevresel tutumlar ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç ana faktör bulunmaktadır. İşle ilgili faktörler, zaman baskısı, iş arkadaşları ile ilişkiler, görevler üzerindeki kontrol ve istihdam durumundan oluşmaktadır (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Aile hayatı, maddi durum ve psikolojik faktörler kişisel durumları belirtirken; iş etiği ve işe bağlılık ise, tutumları belirtmektedir. Çalışma koşulları ve yönetim anlayışı da presenteeism'in oluşumunda etkindir (Musich, Hook, Baaner, Spooner ve Edington,

2006: 127). Johns (2010a: 537), presenteeismle ilgili örgütsel nedenlerin örgüt kültürü, örgütsel politikalar ve iş tasarımıyla kaynaklandığını belirtmiştir. Bunların yanı sıra; iş ilişkileri, çatışma ve iş yükü gibi durumlar da presenteeismi arttırmaktadır (Biron, Brun, Ivers, ve Cooper, 2006: 26). Yüksek iş gerekliliğine sahip olan işlerde yüksek performans gerekmektedir. İşgören, bu performansı sağlayabilme adına hasta olsa dahi işe gitme davranışı gösterebilir. Uzun çalışma saatleri bireylerdeki yorgunluk seviyesini artırıp bağımsızlık sisteminin azalmasına neden olarak tansiyon, kalp damar hastalıkları, kronik enfeksiyon gibi rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Böckerman ve Laukkanen (2009: 1007) yürüttükleri çalışmalarında, uzun çalışma saatlerinin presenteeismi arttırdığını gözlemlemiştir.

1.3. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme kavramı, insiyatif alma vurgusuyla insanların, organizasyon sorunlarını çözmelerini sağlayacak yetki ve fırsata sahip olması olarak tanımlanabilir (Johns, 1996d: 418). Çalışanları; geliştirmek, bilgili hale getirmek, kendine olan güvenini arttırmak ve çevresindeki kişilerle daha faydalı ve yapıcı ilişkiler kurmaları için yetkilendirmektir (Saeman, 1992: 190). Conger ve Kanungo (1998: 473), güçlendirmeyi motivasyon süreci olarak değerlendirirken, Kanter (1987: 14) güçlendirmeyi, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanın kaynaklardan yararlanarak, bağımsız biçimde karar verme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Temelde güçlendirmenin yönetsel ve psikolojik olmak üzere iki yaygın kullanımı bulunmaktadır (Leach, Wall ve Jackson, 2003: 28; Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Yönetsel tanımda, çalışanın birincil görevlerini yürütme adına, karar verme yetkisi tanımlanarak, sorumluluğun hiyerarşik olarak aşağıya doğru dağıtılması şeklinde ifade edilir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin çalışanlarına kendilerini ve onları etkileyebilecek konularda karar verebilmesi için yetki verilir. Güçlendirme burada yönetseldir ve basitçe çalışanın yönetsel uygulamalara katılımı olarak tanımlanır. İkinci yaklaşımda ise, psikolojik güçlendirme ön plana çıkmaktadır. Burada, çalışanların iş veya rollerinde anlam, yetkinlik/yeterlilik, etki ve özerklik gibi konulardaki motivasyonel durumu önemlidir. Çalışanın yetki ve güce sahip olduğuna inanması durumunda, etkinliği ve motivasyonun artacağı varsayımına dayanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). İlgili alan yazını incelendiğinde, güçlendirme konusunda yapılan tanımların ortak noktaları şu şekildedir (Bakan'dan aktaran Duman, 2018: 18);

- I. Hiyerarşik bir düzenle yetkinin tüm çalışanlar arasında mümkün olan en alt kademeye kadar devredilmesi,
- II. Örgüt çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması,
- III. En alt kademede yer alan çalışanların problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi,
- IV. Alt kademedeki personelin, kendi kariyer ve sorumluluğunu üstlenmelerine olanak sağlanması,
- V. Tüm çalışanların potansiyellerini en üst seviyeye çekmesine yardımcı olarak güçlendirmenin olumlu etkilerini iş hayatına yaymasıdır.

Tüm bu tanımlamalara bağlı olarak psikolojik güçlendirme algısının; anlam, yetkinlik,

özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır (Spreitzer,1995: 1443). *Yetkinlik*, çalışanların işlerini etkili ve iyi biçimde yapabildiklerine dair yeteneklerine, dolayısıyla kendilerine olan güven düzeyi ile alakalı bir kavramdır. Faulkner ve Laschinger (2008: 216) yeterliliği, bireyin kabiliyeti ve iş performansı hakkında en iyisini sergilediğine olan inancı olarak tanımlamıştır. Özerklik, çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair karar verme özgürlükleri ve görevleri hakkında kontrol sahibi olmalarına dair inançlarıdır (Toplu ve Akça 2013: 226). *Etki*, bireylerin çalıştıkları kurumlarda fark yarattıklarını hissetmeleridir (Üner ve Turan, 2010: 3). Hochwalder ve Brucefors, (2005: 1238); Morin, Meyer, Bélanger, Boudrias, Gagne ve Parker (2016: 844) bu boyutu, çalışanların operasyonel, idari ve stratejik sonuçlar üzerinde etkiye sahip olma hissi olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, örgüt süreçlerine etki edebildiklerine inandıklarında, kendilerini güçlendirilmiş hissedeler ve böylece işlerine daha bağlı hale gelirler (Chong, Hee, Tang, Chew ve Tan, 2016: 26).

1.4. Örgütsel İletişim

Kuruluşları gereği açık sistemler olan organizasyonlar, iç ve dış çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde kurumların amaçlarına uygun biçimde yönetilmesi, başarılı bir iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim, kurumların iletişim ortamlarını bir bütün olarak ele alıp, etkin ve kaliteli bir iletişim için iletişimin tüm araçlarından yararlanmayı ifade etmektedir (Hoof ve Ridder, 2004: 118). Başka bir ifadeyle örgütsel iletişim, kurumsal hedeflere ulaşmak için örgütün öğeleri ile çevresi arasındaki sürekli bir bilgi alışverişi sağlayan ve organizasyon bölümleri arasında ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir (Candar, 2015: 28). Kurum içerisindeki bilgi ve fikirlerin paylaşılmasının yanı sıra çalışanlar açısından pozitif bir iş ortamı yaratmada, ayrıca önemli bir yere sahiptir (Kalla, 2005: 304). Bu nedenle örgütsel iletişim, kurum çalışanlarının birbiri ile olan uyumlarından, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki uyum ve örgütün iç ve dış çevresi ile uyumuna kadar kurumun çalışma sistemini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişim örgütün temel ilkelerini kültürünü, özelliklerini, değerlerini ve yönelimini yansıtmaktadır (Suh, Harrington ve Goodman, 2018: 223). Genel olarak örgütsel iletişim, kurumların hedeflerine başarılı biçimde ulaşabilmesi için örgütün çeşitli birimlerinin öncelikle birbirleri, daha sonra kurumun dış çevresi ile arasında sürekli olarak bilgi alışverişini gerçekleştirmesidir (Eroğlu, 2011: 122). Çalışan davranışlarını kontrol etme, motivasyonu artırma, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, uyum kazandırma, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık gibi pek çok konularda örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır (Spaho, 2012: 311). Günümüzde çalışma ortamlarında, davranış ve tutum, performans, verimlilik, işe alım süreci ve toplumsal ilişki süreçleri gibi pek çok farklı konularda örgütsel iletişimin önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Gerekli bilgiyi sağlama, koordinasyon, kurumsal planların hazırlanması, uygulamaya konulması ve gözden geçirilmesi gibi pek çok konuda önemli katkılar sağlamaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 91). Doğru ve etkin bir iletişim yapısının kurulması, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra, tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine zemin hazırlar (Atak, 2005: 65).

1.5. Y Kuşağı'nın Presenteeism Sorununda Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirmenin Rolü

Y kuşağı, teknolojiyi hayatının her alanında etkin kullanan, bağımsızlığına düşkün bir kuşaktır. Bu nedenle çalışma ortamında özerklik isteyen, mesleki gelişim ve yönetim desteğine oldukça fazla önem veren, iş birliği ve takım çalışmasını cazip bulan, takdir edilmek isteyen, farklı olmayı seven, sosyal bir nesildir. Özellikle teknoloji ile birlikte gelişmeleri aynı anda birden fazla işi yapabilme becerilerini geliştirmiştir (Yüksekbilgili 2013: 46-47). Ancak bununla birlikte dikkat süreleri az olan bir nesildir. Hayatlarında hızı ön plana alan Y kuşağı, sadakate çok fazla önem vermeyen ve otoriteden hoşlanmayan özelliklere sahiptir. Bu nedenle bu kuşağın çalışanları, performanslarının ödüllendirildiği, inovasyon kültürüne ve açık kariyer yollarına sahip; esnek, arkadaş canlısı bir çalışma ortamı sunan ve saygın firmalarda çalışmak istemektedirler. Bu beklentilerini karşılayan şirketlerde çalışma fırsatı bulduklarında Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusu da gelişecektir (Keleş, 2011: 135-136). Nitekim bu iki algı diğer taraftan presenteeisme de yol açabilmektedir. Başarı ve takdir edilme hissi, Y kuşağının önem verdiği diğer konulardan biridir. Bireysel başarının önemli hale gelmesi, presenteeismin nedenlerinden bir diğeridir (Cooper, 1998: 314). Bu durumda birey fazladan çaba gösterme durumunda kalarak hasta olduğunda dahi işe devam etme eğilimde olacaktır. Öte yandan esneklik, özerklik, bağımsızlık gibi konulara oldukça fazla önem gösteren Y kuşağı, bu gibi durumlarda sorunlar yaşayabilmektedir. Çalışma saatlerinin yoğunluğunun artması, psikolojik ve fizyolojik açıdan sorunların yaşanmasını tetikleyebilir. Doğal olarak kendini rahatsız hisseden bireyin presenteeism davranışı gösterme olasılığı da artabilir.

Y nesli, ailelerine oldukça fazla önem vermektedir. Ailelerinden hayatlarının her alanında sürekli olarak destek görebilen yetişmiş bir kuşaktır. Özellikle ailesinden gördüğü mali destek nedeni ile çalıştıkları işten sıkıldıklarında destek alacağına olan inançları nedeniyle daha rahat hareket ederek işlerinden kolayca ayrılabilirler. Ancak insanın içinde yaşadığı çevre koşulları sürekli değişebilmektedir. Gördüğü maddi desteği alamayacağına yönelik inancı, bu neslin davranışlarında etki edecektir. Mali durumlarda oluşabilecek endişe nedeniyle birey, işini kaybetme konusunda kaygı duyabilir. Bu durumda işini kaybetme korkusuyla birlikte presenteeism davranışının sergilenme olasılığı da artar (Çoban ve Harman, 2012: 157). Maddi durumun yanı sıra bu neslin ailelerinden iş hayatıyla ilgili baskı gördüklerinde de davranışlarında değişimler oluşur. Gördükleri baskının yanı sıra bu neslin bağımsızlık arzusu da işe daha fazla devam etme eğilimi içerisinde olmalarına neden olabilir.

Y neslinin bir diğer özelliği, sosyal olmalarıdır. Arkadaşlarına güven ve bağlılık duyan Y neslinin bu özelliği, presenteeismi tetikleyebilir. Şöyle ki kendilerinin işe gidemeyeceği durumlarda mesai arkadaşlarının iş yükünün artacağına dair inanç taşıdıklarında ya da hastalandıklarında işe devam etme eğiliminde olma olasılıkları daha yüksektir. Bu durumlar Y neslini, presenteeism davranışına yönelten kişisel nedenlerdendir. İş yerindeki stres ve rekabetçi ortam, küçülme ve stratejik ortaklıklar, kariyer fırsatlarını kaçırmama, katı devamsızlık politikaları, kültürel bariyerler ve örgütsel tutumlar, presenteeismin oluşmasında genel olarak etkili olan diğer nedenlerdir (Karagöz, 2018: 20-30). Bu nedenle kurumların presenteeismi engelleyebilecek bazı çalışmalar içerisine girmeleri gerekmektedir. Özellikle Y neslinin kendine özgü karakteristik yapısı düşünüldüğünde iş çevresinin, örgüt kültürünün ve ergonominin düzenlenmesinin önemli

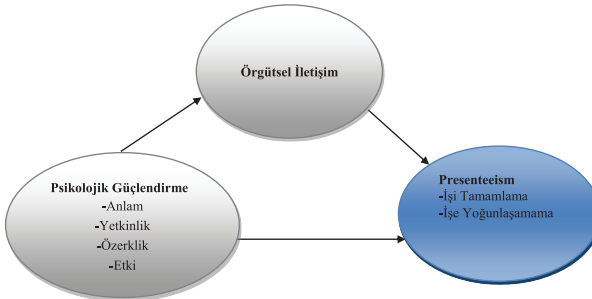
bir rolü vardır. Şirketin çalışan yararına sunacağı esnek çalışma saatleri, iş ve eğlence karışımı bir çalışma ortamı, finansal güvenlik ve açık iletişim kanalları bu noktada etkili olacaktır. İş yerinde sosyal dayanışma ortamı ile birlikte iyi ilişkilerin kurulması sonucu tatminin oluşması bir diğer önemli husustur (Erdil, Keskin, Zeki, İmamoğlu ve Erat, 2004: 26). Örgütsel iletişim, presenteeism davranışının azaltılmasında etken olan önemli faktördür. Örgütsel iletişimin; var olan veya olabilecek sorunların farkına varılması, bilgilendirilmelerin sağlanması, çalışanların cesaretlendirilmesi, yönetime katılımının sağlanması ve dayanışma ortamının oluşturulması gibi önemli misyonları vardır. Bu doğrultuda etkin bir iletişim yönetimi ile personel ihtiyaçları belirlenebilir, onları daha iyi duruma getirebilecek bilgiler elde edilerek, çeşitli yöntemler ve personel ile sağlıklı ilişkiler geliştirilebilir. Gelişen ilişkilerle birlikte, özellikle cesaretlenme ve katılım duygusunda yaşanan artış, çalışanın işini anlamlı bulmasını sağlayacaktır. Bu durum, iş stresini azalmasını sağlayarak, çalışan psikolojisini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Durna, 2006: 333).

Lui, Yanjin, Peihua, Dong, Xiaofang, Wang ve Aixia (2014) Çin’de hemşireler üzerine yaptıkları araştırmalarında, psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışmalarının sonucunda, psikolojik güçlendirmenin üç boyutu ile presenteeism arasında negatif bir korelasyon bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca psikolojik güçlendirmenin teşvik edilmesinin presenteeismi düşürerek verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir. Chia ve Chu (2017), Malezya otellerinde 358 çalışana yönelik araştırmalarında, güçlendirme ile dayanıklılığın, presenteeism üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dayanıklılık seviyesi arttıkça güçlendirme ve presenteeism arasındaki negatif yönlü ilişkinin de arttığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Robertson, Leach, Doerner ve Smeed (2012), iş yükü, çalışma koşulları ve iş yaşam dengesinin presenteeismi etkilediğine dair bir model geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda destekleyici bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışının çalışanlara iş gereklerinin daha iyi yönetilmesi konusunda yardımcı olarak presenteeism azaltacağı belirtilmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Psikolojik güçlendirme ve presenteeism ilişkisinde örgütsel iletişimin rolünü belirlemeyi amaçlayan çalışmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, örgütsel iletişimi pozitif yönde anlamlı etkilemektedir.

H2: Örgütsel iletişim, presenteeismın alt boyutlarını negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H3: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, presenteeismın alt boyutlarını negatif yönde anlamlı etkilemektedir.

H4: Psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.

2.2.Araştırma Evreni ve Araştırma Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ve Balıkesir'deki beş yıldızlı otellerde görev alan, Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm bakanlığının Şubat 2018 raporuna göre, İstanbul'da Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı 102, Balıkesir'deki beş yıldızlı otel sayısı 5'dir. Veri toplama esnasında bu otellerde 500 anket dağıtılmış, bunlardan 340 âdeti katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Yanıtların doğruluğu ile ilgili şüphe uyandıran ve eksik doldurulan anketler araştırmaya dâhil edilmemiş geriye kullanılabilir 304 anketle yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Toplanan veriler, SPSS ve PROCESS analiz teknikleri ile test edilmiştir.

Elde edilen veriler sonucunda; katılımcıların %52'si erkek, %48'i ise, kadınlardan oluşmaktadır. %2,3'ü dul, %7,2'si boşanmış, %48'i bekâr ve %52'si ise, evlidir. Yine katılımcıların %22'si yönetici pozisyonundaki bireylerden oluşurken; %78' i çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde; %9,5'i lisansüstü, %29,6'sı lisans, %21,7'si ön lisans, %27,3'ü lise ve %11,8'i ilköğretim düzeyinde tahsile sahiptir. Katılımcıların yalnız %18,7'si 6 yıl ve daha uzun süre aynı kurumda çalışmıştır. Bu durum, iş gören devir hızının yüksek olduğuna dair bir ipucu niteliğinde olup, Y kuşağının işlerinden çabuk sıkılan ve iş değiştirme eğilimi yüksek olan bir jenerasyon olduğunun göstergesidir.

2.3. Ölçüm Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “kişisel bilgi formu, “Standford Presenteeism Ölçeği”, “Örgütsel İletişim Anketi” ve “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir.

• **Standford Presenteeism Ölçeği:** Y kuşağının presenteeism sorununu ölçmek için Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin ve Bendel (2002) tarafından geliştirilen, “Standford Presenteeism Ölçeği” (SPS 6) kullanılmıştır. Ölçek, *iş-i tamamlama* ve *işe yoğunlaşmama* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, toplam varyans oranının %86'ını açıklayan ve teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Presenteeismın iş-i tamamlama boyutu, toplam varyansın %59'unu

açıklarken, işe yoğunlaşmama boyutu ise, toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Faktör yükleri; işi tamamlama boyutu için .93 ve .95; işe yoğunlaşmama boyutu için .85 ve .95 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .780 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri, işi tamamlama için 0,951 ve işe yoğunlaşmama için 0,883 olarak hesaplanmıştır.

- **Örgütsel İletişim Anketi:** Çalışanların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için Haluk Gürgen'in (1997) "Örgütsel İletişim Anketi" kullanılmıştır. Analiz sonucunda toplam %82 varyans oranını açıklayan, teoriye uygun tek faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri, .87 ve .93 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .950 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır.

- **Psikolojik Güçlendirme Ölçeği:** Çalışanların örgütsel iletişim algılarını ölçmek için Spreitzer'in (1995) geliştirdiği, "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucunda toplam %90 varyans oranını açıklayan ve teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Anlamlılık boyutu toplam varyansın %56'ını açıklarken, etki boyutu %14; özerklik boyutu %10 ve yetkinlik boyutu %9'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri anlamlılık, boyutu için .87 ve .90; etki boyutu için .87 ve .88; özerklik boyutu için .84 ve .88; yetkinlik boyutu için .86 ve .89 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .870 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri, anlam için .959; yetkinlik için .924; özerklik için 0.946 ve etki için 0.950 olarak bulunmuştur.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Hipotez Testleri

Hipotezlerin test edilmesi konusunda öncelikle hangi test yöntemlerinin uygulanacağına karar verilmesi gerekmektedir. Parametrik veya parametrik olmayan hipotez testlerinden hangilerinin seçileceğinin bilinmesi için, elde edilen verilerin normallik dağılımlarının incelenmesi gerekmektedir. George ve Mallery (2010), Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -2 ile +2 arasında olmasının normal dağılım için yeterli olacağını ifade etmektedirler (Dalgakıran ve Öztürkoğlu, 2007: 152; Berber ve Sarı, 2009: 266; Vural, 2013: 487). Bu doğrultuda değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Skewness ve Kurtosis Değerleri

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Presenteeism	0,305	-0,340
-İşi Tamamlama	0,190	-0,854
-İşe Yoğunlaşmama	0,221	-0,664
Örgütsel İletişim	-1,012	-,116
Psikolojik Güçlendirme	-0,957	0,248
-Anlam	-1,117	0,584
-Yetkinlik	-1,301	1,656
-Özerklik	-0,833	-0,110
-Etki	-0,678	-0,229

Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -2 ile +2 arasında olması nedeniyle veriler normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle analiz aşamasında parametrik hipotez testleri kullanılmıştır.

3.2. İlişkilerin Analiz Edilmesi

Değişkenler arasındaki ilişkilere dair oluşturulan hipotezler korelasyon ve regresyon analiziyle test edilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenler ve alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkilerini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir analiz türüdür (Köse, 2018). İlişki birimi “r” işareti ile gösterilen pearson korelasyon katsayısıdır. Korelasyon katsayısı 0-0,3 arasında değer alıyorsa zayıf; 0,3-7 arasında değer alıyorsa orta; 0,7-1 arasında bir değer alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu yorumu yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016; 265). Analiz verilerin normal dağılması nedeniyle pearson katsayı modeli kullanılarak, çift kuyruk anlamlılık testi yapılmıştır.

Tablo 2. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Presenteeism	1								
2.İ.T	,842**	1							
3.İ.Y	,818**	,379**	1						
4.Ö.İ	-,445**	-,329**	-,413**	1					
5.P.G	-,152**	-,013	-,246**	,412**	1				
6.Anlam	-,151**	-,046	-,210**	,438**	,787**	1			
7.Yetkinlik	-,122*	-,031	-,177**	,278**	,720**	,521**	1		
8.Özerklik	-,095	-,002	-,161**	,316**	,837**	,521**	,474**	1	
9.Etki	-,118*	,025	-,229**	,277**	,802**	,484**	,403**	,572**	1

İ.T: İşi Tamamlama, İ.Y; İşe yoğunlaşmama, Ö.İ: Örgütsek İletişim, P.G: Psikolojik Güçlendirme

** p<0,01; Düzeyinde anlamlı, * p<0,05; Düzeyinde Anlamlı

Tablo 2’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, presenteeism ile alt boyutları olan *işi tamamlama* ($r = ,842$) ve *işe yoğunlaşmama* ($r = ,818$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Bu boyutlar, presenteeism’in alt boyutları oldukları için böyle bir ilişki olması doğaldır. Aynı şekilde psikolojik güçlendirme ile *anlam* ($r = ,787$), *yetkinlik* ($r = ,720$), *özerklik* ($r = ,837$) ve *etki* ($r = ,802$) arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Anlam, yetkinlik, özerklik ve etki psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturması nedeniyle kuvvetli ilişki çıkması doğaldır. Araştırmanın ana değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, *presenteeism* ile örgütsel iletişim arasında ($r = -,445$) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Presenteeism’in alt boyutlarından, *işi tamamlama* ile örgütsel iletişim arasında ($r = -,329$) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşma ile örgütsel iletişim arasında ise, ($r = -,413$) 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, çalışanların presenteeism sorunu arttıkça

örgütsel iletişim algıları azalacağı veya presenteeism sorunu azaldıkça örgütsel iletişim algılarının artacağı yorumu yapılabilir.

Presenteeism ile psikolojik güçlendirme arasında ($r = -.152$) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin *anlam* boyutu ile *presenteeism* arasında ($r = -.151$) 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Diğer alt boyutlardan *yetkinlik* ($r = -.122$) ve *etki* ($r = -.118$) boyutları ile *presenteeism* arasında 0,05 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Presenteeism'in *işe yoğunlaşmama* boyutu ile *psikolojik güçlendirme* ($r = -.246$) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşmama ile *anlam* ($r = -.210$), *yetkinlik* ($r = -.177$), özerklik ($r = -.161$) ve *etki* ($r = -.229$) boyutları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı negatif yönlü zayıf ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, bireylerin psikolojik güçlendirilme algıları arttıkça, presenteeism davranışları azalır ya da tam tersi psikolojik güçlendirme algısı azaldıkça presenteeism sorunu artar şeklinde bir yorum yapılabilir. Örgütsel iletişim ve *psikoloji güçlendirme* ($r = .412$) arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları, *anlam* ($r = .438$) ve özerklik ($r = .316$) arasında orta düzey, *yetkinlik* ($r = .278$) ve *etki* ($r = .277$) boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf ilişki vardır. Bu sonuçtan hareketle psikolojik anlamda güçlendirildiğine inan çalışanların örgütsel iletişim algıları yükselirken psikolojik anlamda güçlendirmenin azalmasıyla birlikte çalışanların örgütsel iletişim algılarının da azaldığına dair yorum yapılabilir. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin açıklayıcılığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = .205 Uyr. R ² = .194 F= 19.243 p =.000			
Bağımsız Değişken	β	T	p
Anlam	,353	5,311	0,000
Yetkinlik	,035	0,547	0,585
Özerklik	,094	1,378	0,169
Etki	,038	,580	0,562

Bağımlı Değişken Örgütsel İletişim

Tablo 3'de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan regresyon denklemi anlamlıdır (F=19.243, p<0.01). Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın 0.20'si psikolojik güçlendirmenin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. *Anlam* boyutu (t=5,311; p<0.01; β =.353), modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, *anlam* boyutundaki bir birimlik artış, örgütsel iletişimi 0.35 oranında arttırmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda **H1** hipotezi kısmi olarak desteklenmektedir.

Tablo 4. Örgütsel İletişim ve Presenteeism Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = .108 Uyr. R ² = .105 F= 36.714 p =.000			
Bağımsız Değişken	β	T	p
Örgütsel İletişim	-,329	-6,059	0,000
Bağımlı Değişken İş Tamamlama			
R ² = .170 Uyr. R ² = .168 F= 62.000 p =.000			
Bağımsız Değişken	β	T	p
Örgütsel İletişim	-,413	-7,874	0,000
Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşmama			

Tablo 4’de yer alan basit regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemleri anlamlıdır (F=36.714, p<0.01; F=62.000, p<0.01). Birinci denklemde toplam varyansın 0.10’u örgütsel iletişim tarafından açıklamaktadır. Örgütsel iletişim (t=-6.059; p<0.01; β=-.32) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *işi tamamlama* boyutunu 0.32 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların presenteeism’in alt boyutlarından olan işi tamamlama konusundaki sorunlarının azaltılması için kurum içi etkili iletişimin desteklenmesi önerilmektedir. İkinci denklemde ise; örgütsel iletişim, toplam varyansın 0.17’sini açıklamaktadır. Örgütsel iletişim (t=-7.874; p<0.01; β=-.41) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *işe yoğunlaşmama* boyutunu 0.41 oranında azaltmaktadır. Analiz sonucundan anlaşılacağı üzere örgütsel iletişimin desteklenmesi, işe yoğunlaşma konusundaki problemleri azaltmaktadır. Bu bulgular ışığında **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Psikolojik Güçlendirme ve Presenteeism Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = .006 Uyr. R ² = -.008 F= ,414 p =.798			
Bağımsız Değişken	β	T	p
Anlam	-,068	-,921	0,358
Yetkinlik	-,025	-,360	0,719
Özerklik	,010	,131	0,896
Etki	,063	,858	0,392
Bağımlı Değişken İş Tamamlama			
R ² = .068 Uyr. R ² = ,056 F= 5,471 p =.000			
Bağımsız Değişken	β	T	p
Anlam	-,108	-1,504	0,134
Yetkinlik	-,064	-,930	0,353
Özerklik	,018	,237	0,813
Etki	-,161	-2,276	0,024
Bağımlı Değişken İşe Yoğunlaşmama			

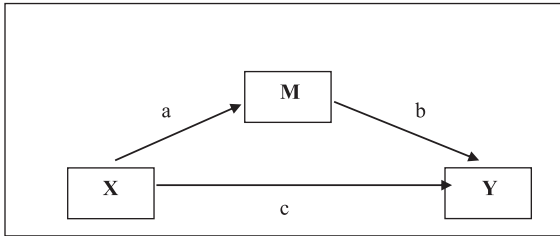
Tablo 5’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemlerinden ilki anlamlı değildir (F=62.000, p>0.05). Bu doğrultuda psikolojik

güçlendirmenin alt boyutlarının, presenteeism'in *işi tamamlama* boyutuna etkisi olmadığı görülmektedir. İkinci regresyon denklemi ise, anlamlıdır ($F=5.471$, $p<0.01$). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının toplam varyansın 0.068'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, psikolojik güçlendirmenin *etki* boyutunun ($t=-2.276$; $p<0.05$; $\beta=-.151$) modele anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. Sonuçlara göre, *etki* boyutundaki bir birimlik artış, işe *yoğunlaşmama* boyutunu 0.16 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre, Y kuşağının iş sonuçları üzerindeki etkilerinin artırılması, işe yoğunlaşma sorunlarını azaltmaktadır. Bu bulgular ışığında **H3** hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

3.3. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki kurulabilmesi için bu değişkenler arasında bağlantı sağlayan üçüncü bir değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 286). Baron ve Kenny yöntemi, aracılık modellerinin test edilmesinde kullanılan yaygın yöntemlerden biridir. Bu yöntemde göre, aracı değişken analizinin yapılması için bazı kriterlerin var olması gerekir. Bu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1175-1176):

1. Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,
2. Bağımsız değişken, aracı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,
3. Aracı değişken, bağımlı değişkeni anlamlı biçimde açıklayarak üzerinde bir etkiye sahip olmalı,
4. Bağımsız değişken bağımlı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık durumu oluşur.



Şekil 2. Temel Aracılık Modeli

Kaynak: Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 51, Sayı 6, ss. 1173-1182.

Şekil 2'de X bağımsız değişken, Y bağımlı değişken ve M aracı değişkendir. M'nin bağımsız değişken üzerindeki nedensellik etkisi "a", bağımlı değişken üzerindeki

nedensellik etkisi “b” ile gösterilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki aracı kontrolündeki etkisi ise, “c” ile gösterilmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, aracı değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamsızlaşmasılarsa tam aracı etki, veya bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi öncekine göre azalırsa kısmi aracı etki söz konusu olur. Burada önemli olan nokta, bağımsız değişkenin aracı değişkenin nedeni olmasıdır (Burmaoğlu, Polat ve Meydan 2013: 17). Bu doğrultuda Baron ve Kenny yöntemi kullanılarak, dört basamaklı aracı regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk üç aşamasını değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin doğrusal fonksiyonla ifade edilmesi için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme ile Presenteeism Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Etkisi

Model	Değişken	B	Std. Hata	Standardize edilmiş β	t	P		
1.ADIM	Sabit	3,577	,257	-,152	13,912	,000		
	Psikolojik Güçlendirme	-,170	0,64		-2,665	,008		
R= ,152 R ² =,023 p=,008 F=7,104 presenteeism= 3,577+(-,170)*psikolojik güçlendirme								
2.ADIM	Sabit	1,450	,316	,412	4,587	,000		
	Psikolojik Güçlendirme	,616	,078		7,865	,000		
R= ,412 R ² =,170 p=,000 F= 61,851 örgütsel iletişim= 1,450+ ,616*psikolojik güçlendirme								
3.ADIM	Sabit	4,202	,157	-,445	26,731	,000		
	Örgütsel İletişim	-,334	,039		-8,636	,000		
R= ,445 R ² =,198 p=,000 F=74,576 presenteeism= 4,202+(-,334)*örgütsel iletişim								
4.ADIM	R= ,446		R ² = ,199		F=37,451		p:0.000	
	B	Std. hata	β	T	Sig.	Colinarity Statistics		
	4,078	,241		16,912	,000	Tolerance	VIF	
Örgütsel İletişim	-,345	,042	-,461	-8,140	,000	,830	1,205	
Psikolojik Güçlendirme	,043	,063	,038	,678	,498	,830	1,205	

Analizin ilk aşamasında bağımlı değişken *presenteeism*in, bağımsız değişken *psikolojik güçlendirme* tarafından açıklanmasında (β = -,152), negatif yönlü biçimlendirici bir etki olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre, modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=7,104, p<0,05). Toplam varyansın 0.023'ünü açıklayan *psikolojik güçlendirme* (t=-2,665; p<0.01; β =-,152), modele anlamlı katkı sağlamıştır. Sonuçlara göre, Y kuşağının psikolojik güçlendirme düzeylerindeki bir birimlik artış, presenteeismi 0.15 oranında azaltmaktadır. Bu sonuçla birlikte ilk kıstas gerçekleşmiştir. İkinci aşamada ise, bağımsız değişkenle aracı değişken arasındaki doğrusal ilişki test edilmiştir. Oluşturulan model anlamlıdır (F= 61,851, p<0.01). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişimi açıklamada pozitif yönlü biçimlendirici etkisi olduğu görülmektedir (β = ,412). *Psikolojik güçlendirme* (t=7,865; p<0.01; β =,412) modele anlamlı katkı sağlayarak, toplam varyansın 0.17'sini açıklamaktadır. Sonuçlara göre, Y kuşağının *psikolojik güçlendirme* düzeylerindeki bir birimlik artış, örgütsel iletişimi 0.41 oranında arttırmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, ikinci kıstasta gerçekleşmiştir. Üçüncü aşamada, aracı değişken ile bağımlı değişken

arasındaki ilişki %99 güven aralığında analiz edilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 74,576$, $p<,000$). Bu sonuca göre, örgütsel iletişim ($\beta= -,445$), *presenteeismi* negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel iletişim ($t=-8.636$; $p<0.01$; $\beta=-.44$) modele anlamlı katkı sağlamıştır. Yine sonuçlara göre, Y kuşağının örgütsel iletişim algılarındaki bir birimlik artış, *presenteeismi* 0.44 oranında azaltmaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise, bağımsız değişken *psikolojik güçlendirme* ve aracı değişken regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre, modelin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($F=37.451$, $p<0.01$). Aracı değişken modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Baron ve Kenny yöntemine göre, bu durumda tam aracılıktan söz edilebilir. Bu sonuçtan hareketle psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının da *presenteeismi* azalttığı yorumu yapılabilir. Analiz sonuçları incelendiğinde, modelin varyansın %19'unu açıkladığı görülmektedir. Son sütunlarda yer alan Tolerance ve VIF değerleri, çoklu eş doğrusallık hakkında bilgi vermektedir. Tolerance değerinin kritik değerden ($1 - R^2$) küçük olması, modelin çoklu eş doğrusallık problemine işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016: 279). Modeldeki değer, kritik değerden büyük olduğu için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir.

Aracı değişken regresyon analizinde kullanılan modern analiz tekniklerinden biri de PROCESS analiz tekniğidir. Bu analiz tekniği “p” değeri üzerinden her şeyi açıklamak yerine, bootstrap yöntemi ile bir güven aralığına dayanan değeri hesaplar. Bu değerle birlikte çok boyutlu ve karmaşık modeller analiz edilebilmektedir. Bootstrap güven aralıkları klasik yaklaşımların varsayımlarını şart koşmamakla birlikte analizlerin kapsama hatasını azaltarak ölçüm gücünü artırır (Beşer, 2007: 90). Ayrıca modern yaklaşımlarda sobel testi yerine daha geçerli olan bootstrap tekniği kullanılması önerilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 36). Bu doğrultuda, örgütsel iletişiminin aracı rolünün doğrulanması Adrew Hayes tarafından geliştirilen daha geçerli bir yöntem olan PROCESS makrosu 4. Modeli kullanılarak da kontrol edilmiştir.

Tablo 7. PROCESS Makrosu Analizine Göre Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel iletişime Etkisi

1. Koşul										
Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Örgütsel İletişim	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	1,450	,316	4,587	,000	,828	2,072	,000	,17	61,85
	Psikolojik Güçlendirme	,616	,78	7,864	,000	,462	,770			

2. Koşul

Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Present.	B	S.H	t	p	LICI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	3,577	,257	13,912	,000	3,071	4,083	,008	,023	7,107
	Psikolojik Güç.	-,169	,063	-2,665	,008	-,295	-0,44			

3. Koşul

Değişkenler		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı	Present.	B	S.H	t	p	LLCI	ULCI	p	R2	F
Bağımsız	Sabit	4,078	,241	16,911	,000	3,603	4,552	,000	,19	37,451
	Örgütsel İlet.	-,345	,042	-8,140	,000	-,428	-,261			
	Psikolojik Güç.	,043	,063	,678	,498	-,081	,167			

4. Koşul

Aracı Değişken	ETKİ	S.E	BootLLCI	BootULCI
Örgütsel İletişim	-0,2129	,0352	-,2835	-,1446

Process analiz tekniğinde aracılık etkisinden söz edebilmek için ilk koşul, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tablo 7’de *psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim* üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 61,85; $p < 0,05$). Analiz sonucuna göre, otel işletmesinde çalışan Y kuşağının örgütsel iletişim algısının %17’si *psikolojik güçlendirme* tarafından açıklanmaktadır. Modele göre, psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişime anlamlı etkisi bulunmaktadır ($t=4,587$; $p=0,000$). *Psikolojik güçlendirmenin, örgütsel iletişim* algısına pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (B: 0,616). Bu nedenle ilk koşul sağlanmıştır.

Process makrosunda aracı değişkenden söz edebilmek için ikinci koşul, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı biçimde etkilemesidir. Tabloda *psikolojik güçlendirmenin presenteeism* üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (F: 7,107; $p < 0,05$). *Psikolojik güçlendirme* düzeyinin *presenteeism* sorununu azaltıcı etkisi bulunmaktadır (B: -0,169). *Psikolojik güçlendirme, presenteeism* üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır ($t=-2,665$; $p=0,008$). Modele göre, *psikolojik güçlendirmenin presenteeisme* olan yordayıcı etkisi ise, 0,02’dir. Bu sonuçla birlikte ikinci koşulda sağlanmıştır.

Aracı değişken process analizinin üçüncü koşulu, bağımsız ve aracı değişkenin aynı anda modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin etkisinde bir azalma veya anlamsızlaşma olmasıdır. Yine tabloda *psikolojik güçlendirme* ile örgütsel iletişim değişkenleri aynı anda modele dâhil edildiklerinde, *presenteeism* üzerindeki etkileri görülmektedir. Her iki değişkenin *presenteeismi* açıklamadaki yordayıcı etkisinin 0,19 olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişimin modele dâhil olmasıyla birlikte *psikolojik güçlendirmenin* anlamsızlaştığı görülmektedir. *Psikolojik güçlendirmenin* model içerisinde anlamsızlaşması tam aracılığa işaret etmektedir. Modelin istatistikî açıdan anlamlı olduğu bulgulanarak üçüncü koşulda gerçekleşmiştir (F: 37,451; $p < 0,01$).

Son olarak aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin (bootstrap) LLCI ve ULCI değerleri aralığının sıfır üzerinden geçmemesi gerekmektedir (Hayes, 2013). Değerler incelendiğinde bahsi geçen koşulların sağlandığı görülmektedir. PROCESS makrosu analiz sonuçları, SPSS analiz sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. *Psikolojik güçlendirmenin* örgütsel iletişim aracılığıyla *presenteeisme* etki etme katsayısı -0,21 olarak bulgulanmıştır. *Psikolojik güçlendirme* ile *presenteeism* arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin tam aracı rolü olduğu doğrulanmış ve 4. koşul da sağlanmıştır. Bu sonuçla birlikte psikolojik güçlendirme örgütsel iletişim algısını artırırken, örgütsel iletişim algısı da presenteeismi azaltmaktadır. Yapılan aracı değişken regresyon analizi

sonuçlarıyla birlikte **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çalışanların işte var olamama durumu olarak ifade edilen presenteeism; işletmelerde büyük boyutlarda verimlilik kayıplarına yol açmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, rekabet edebilmek için esnek bir uzmanlaşma konsepti içinde, yenilikçi ve çalışanlarını belirli kalıplarla sınırlandırmayan bir yapıya doğru geçiş yapmanın yollarını aramaktadırlar. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının kendilerini öğrenmeye ve geliştirmeye adadıkları, karar sürecine azami katılımın sağlandığı, güven ikliminin ve açık iletişimin hâkim olduğu bir ortamı esas alan organizasyon yapısı oluşturmak için gayret sarf etmektedirler (Çekmecioğlu ve Eren, 2007). Bu araştırma ilgili yazındaki boşluk sebebiyle önümüzdeki yıllarda işgücünün çoğunluğunu oluşturacak olan Y kuşağının, presenteeism sorununda örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. 365 gün 24 saat hizmet veren bu otel işletmelerindeki çalışma saatleri oldukça uzundur. Dolayısıyla presenteeism sorununun daha sık görülmesi, muhtemeldir. Ayrıca Y kuşağının önümüzdeki yıllarda işgücünün yarısından fazlasını oluşturacağı bilindiği için örneklem grubu bu kuşak üyelerinden seçilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü; örgütsel iletişim ve presenteeism ile psikolojik güçlendirme ve presenteeism arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçla beraber bireylerin örgütsel iletişim algısı ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça, presenteeism sorununda azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan ilişkiler; Lui ve diğerleri (2014), Chia ve Chu (2017)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin örgütsel iletişim algısını arttırdığı, örgütsel iletişim algısının ise, presenteeismi azalttığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak Y kuşağı, iş süreçlerine dâhil edilmek ve iş ortamında demokrasinin sağlanmasını istemektedir. Dolayısıyla çalışma ortamlarında demokratik yönetim kültürünün oluşturulması son derece önemlidir. Çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili oldukları hissi yaratabilmek için yönetim tarafından işlemsel, yönetsel ve stratejik sonuçlar üzerinde yetkilendirilerek, gerekli fırsatlar sunulmalıdır. Böylece çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenlerinin artırılması sağlanabilir. Rahat iletişim kurabilecekleri liderlerin varlığını önemseyen bu kuşak, daha samimi ve kişisel ilişkileri tercih etmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların birbirleriyle rahat iletişim kurabilecekleri açık iletişim kanallarını oluşturmak, güven ve bağlılık konusunda etkilidir. Güçlendirme için etkin bir liderlik sistemiyle birlikte çift yönlü iletişim kurularak performans yönetimiyle ilgili ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. Özellikle yöneticilerinin çalışanlar ile iletişim kurmasını ve kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesini isteyen Y kuşağı, bu durumun sağlanması halinde yeteneklerini daha rahat biçimde sergileyebileceklerdir. Bu nedenle kurumların özellikle çalışma ortamlarında etkili iletişime öncelik vermesi gerekir.

Presenteeism, iş görenlerin rahatsız olduğu zamanlarda bile iş güvencesi kaygısı taşıması sebebiyle işe gitmesi, öte yanan işte varlık gösterememesi durumunda oluşur. Bu kaygıyı taşıyan çalışanlara her şeyden önce güven aşlamak gereklidir. Bunun dışında kuruluşların sağlık risklerini değerlendirerek, çalışan sağlığını ölçen düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. İş performansı, devamsızlık ve üretim kaybı gibi durumların

sağlık açısından etkileri analiz edilerek, çalışan sağlığı düzenli olarak ölçümlenebilir. Çalışanı, hastayken çalışmaktan vazgeçirici iş ortamı oluşturmak için çalışanları yeniden örgütlemeli ve işgörenlerin problemlerden korkmamalarını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. Araştırma sonuçlarının ilgili alan yazının katkılarının yanında çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan biri, bulguların belirli bir bölgede ki örneklem özelliğiyle sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda örneklem sayısının artırılması, farklı sektörlerde test edilmesi, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini artırabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı, Y kuşağında presenteeism neden olan ve engelleyen faktörlerin sınırlı sayıda ele alınmasıdır. Bu doğrultuda presenteeism ile ilişkili diğer kavramların incelenerek değerlendirilmesi, Presenteeism'i anlama ve önleme konusunda katkı sağlayabilir.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PRESENTEEISM PROBLEM IN ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE CONTEXT OF Y GENERATION

1. INTRODUCTION

The management approaches that understand their employees and care about their needs and expectations evaluate all kinds of individual differences in the working environment as wealth. One of the most fundamental individual differences in the working life is the generation differences. The groups that differ between the individuals born in different time periods are called generations (Güngör, 2018: 1). The Y Generation, which is the subject of the research, has been involved in business life in the last ten years. Therefore, it is one of the most important agenda topics of the business world to manage the basic skills of Generation Y in the most effective way and to retain the talents (www.ticaretgazetesi.com, 2017). However, one of the most important organizational problems of the companies that are trying to keep qualified and young labor force at hand is “presenteeism”. Presenteeism is that the employees go to work and pretend to be working or work for hours in order to demonstrate their organizational commitment due to reasons such as job insecurity in the situations where employees should go to work because of getting sick for various reasons (Cooper, 1998: 520). One of the main reasons of presenteeism in the working environment is the lack of effective communication. One of the most effective ways of preventing this is psychological empowerment. In the light of all this data, the aim of the study is to determine the role of the organizational communication and psychological empowerment in combating presenteeism problem of the Generation Y. In this framework, the following four hypotheses have been developed.

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

In the descriptive study, the data were collected via a questionnaire developed from the literature. In addition to demographic questions, there are three scales. The two sub-dimensions (job completion and non- concentration on the job) Standford Presenteeism Scale of Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin and Bendel (2002); Organizational Communication Scale of Haluk Gürgen (1997) and four sub-dimensions (meaning, competence, self-determination, and impact) Psychological Empowerment

Scale of Spreitzer (1995) have been used. The generation Y working in the five-star hotels in Istanbul and Balıkesir constitutes the sampling of the study. The number of samples is 304. The collected data have been tested with SPSS and PROCESS analysis techniques. A three-stage model of Baron and Kenny has been used to establish and test the research model.

The explorative factor analysis has been applied to test the structure validity of the scales. As a result of the analysis, the results parallel with the literature have been obtained. Correlation and Multiple linear regression analysis have been used to confirm the research hypothesis. As a result of the research, a strong positive correlation at 0,01 significance level has been found between presenteeism and job completion ($r = ,842$) and non-concentration on the job ($r = ,818$) which are its sub-dimensions. In the same way, a positive correlation has been found between psychological empowerment and meaning ($r = ,787$), competence ($r = ,720$), autonomy ($r = ,837$), effect ($r = ,802$). When the main variables of the study and the relationship of the sub-dimensions of these variables with other variables are examined, a significant, medium level negative correlation at 0.01 level has been found between presenteeism and organizational communication ($r = -,445$). As a result of the four-step intermediary regression analysis using the Baron and Kenny method, the affecting coefficient of psychological empowerment on presenteeism through organizational communication has been found to be 0.21.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

Presenteeism which is expressed as the case of absence of the employees at work; results in large scale productivity losses in the enterprises. Therefore, the research has been carried out in order to determine the effects of the organizational communication and the psychological empowerment on the presenteeism problem of Generation Y, which will constitute the majority of the workforce in the coming years. According to the findings obtained, it has been determined that there is a significant positive relationship between the psychological empowerment and the organizational communication. Whereas, a negative relationships have been found between the organizational communication and the presenteeism and the psychological empowerment and presenteeism. The Generation Y wants to be included in the business processes and to get democracy to be ensured in the business environment. In order to create a feeling that they are effective on the business results, the employees should be provided with the necessary opportunities by being authorized on operational, managerial and strategic results by the management. This generation, who cares about the existence of the leaders with whom they will communicate comfortably, prefers more sincere and personal relationships. Therefore, creating open communication channels in which the employees will be able to communicate easily with each other in the business environment is effective in the issue of confidence and devotion.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. & Konakay, G. (2014). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss. 11-42.
- Arslaner, E. (2015). “Otel İşletmelerinde Presenteeism Sorunu: Algılanan Örgütsel Destek ve İş-Aile Çatışması Açısından Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi, SBE*, Ankara.
- Atak, M. (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi” *Journal Of Aeronautics And Space Technologies*, 2(2), ss. 59-67.
- Aziz, A. & Dicle, Ü. (2017). “Örgütsel İletişim”, 1.bs., Hiperlink Eğit. İlet. Yayınları San. Tic. ve Ltd. Sti.
- Balçılar, H. (2008). “Türkiye’nin Bilgi Toplumu Olma Yolunda Bilgi Teknolojilerinden İnternetin Kullanımı: Muş İlindeki İnternet Kafe Kullanıcılarının Amaçları Üzerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Baldonado, A. M. (2008). *25 Ways To Motivate Generation Y: A Pocketbook Guide*. Iuniverse.
- Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J. G. (2010). “Realizing The Promise of Generation Y” *Educational Leadership*, 67(8), pp. 28-34.
- Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). “At Work But İll: Psychosocial Work Environment And Well-Being Determinants of Presenteeism Propensity”, *Journal of Public Mental Health*, 5(4), pp. 26-37.
- Bockerman, P. & Laukkanen, E. (2009). “Presenteeism İn Finland: Determinants by Gender and The Sector of Economy”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(3), pp.1007-1016.
- Candar, M. (2015). “Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Chen, H. (2010). “Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model”, *American Academy Of Advertising Conference Proceedings*, pp. 132-140.
- Chia, Y. M., & Chu, M. J. (2017). Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), pp.2592-2609.
- Chong, P. L., Hee, Y. Y., Tang, H. T., Chew, H. Y., & Tan, S. Z. (2016). “The Influences of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour Among Government Primary School Teachers in Malaysia”, Doctoral Dissertation, *Universiti Tunku Abdul Rahman*, Malaysia.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

- Cooper, C. L. (1998). "The Changing Nature of Work [1]" *Community, Work & Family*, 1(3), pp.313-317.
- Coupland, D. (1989). "*The Young And Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X*", <http://Joeclark.Org/Dossiers/Generationx.Pdf> Erişim Tarihi: 04.12.2017.
- Coutu, M., Corbi` Ere M., Durand, M., Nastasia, J., Labrecque, M. E., Berbiche, M.A. D. & Albert, V. (2015). "Factors Associated With Presenteeism And Psychological Distress Using A Theory-Driven Approach", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), pp.617-626.
- Çekmecioğlu, H. & Eren, E. (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Yönetim*, 18(57), ss.13-25.
- Çoban, Ö. & Harman, S. (2012). "Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan yazın Taraması", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), ss.157-178.
- Duman, Ş. (2018). "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven Ve Lider-Üye Etkileşimi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Durna, U. (2006). "Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), ss.319-343.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. & Serhat, E. R. A. T. (2011) "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), ss.17-26.
- Eroğlu, K. (2011) "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme" *Ege Akademik Bakış*, 11(1), ss. 121-136.
- Faulkner, J. & Laschinger, H. (2008). "The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses", *Journal of Nursing Management*, 16(2), pp. 214-221.
- Fındıklı, M. A., Gulden, A. & Semercioz, F. (2010). "Subordinate Trust in Supervisor and Organization: Effects on Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment". *International Journal Of Business And Management Studies*, 2(1), ss. 55-67.
- George, D. & Mallery, P. (2003). "*SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*", 4.bs., Boston: Allyn & Bacon, USA.
- Gilbaugh, P. (2009), "*Supervision of Intergenerational Dynamics*" *University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice*, Committed to Excellence Through Supervision.

- Güngör, M. (2018), “Kuşakların Sosyal Medya Kullanımının Yiyecek İçecek İşletmesi Tercihleri Üzerine Etkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri; Felsefe-Yöntem-Analiz*”, 3. Baskı”, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gürgen, H. (1997). “Örgütlerde İletişim Kalitesi”. İstanbul: Der Yayınları.
- Hansen, C. D. & Andersen, J. H. (2008). “Going Ill to Work—What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?” *Social Science and Medicine*, 67(6), pp. 956-964.
- Hochwälder, J. & Brucefors, A. B. (2005). “Psychological Empowerment At The Workplace as A Predictor of Ill Health”, *Personality and Individual Differences*, 39(7), pp. 1237-1248.
- Hooff, B.V.D. & Ridder, J.A. (2004). “Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp.117 - 130.
- Inglehart, R. (1997). “*Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*”, Princeton University Press.
- Johns, G. (1996d). “*Organizational Behavior*”, Harpercollins College Publishers.
- Johns, G.(2010a). “Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda” *Journal of Organizational Behaviour*; 31(4), pp. 519-542.
- Joshi, A., Dencker, J.C. & Franz, G. (2011). “Generations in Organizations” *Research in Organizational Behavior*; 31, pp. 177-205.
- Kalla, H. K. (2005). “Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Corporate Communications”, *An International Journal*, 10(4), pp.302-314.
- Kanter, R. M. (1987). “Men and Women of the Corporation Revisited”, *Management Review*, 76(3), pp.14-16.
- Karagöz, Ş. (2018). “Presenteeismin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisini İrdellemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Burdur.
- Kaynak, E. (2016). “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), ss. 129-139.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. & Bendel, T. (2002). “Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity” *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), pp.14-

20.

- Köse, S. K. (2008). “Korelasyon ve Regresyon Analizi”. (Çevrimiçi) <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 9. Erişim Tarihi: 15.04.2018.
- KPMG, (2007). “Bebek Patlamasının Ötesi”, “Çevrimiçi” <https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi.pdf> erişim 04.02.2018
- Krywulak, T. & Roberts, M. (2009). “Winning the” Generation Wars”: Making The Most of Generational Differences And Similarities in The Workplace”. *Conference Board of Canada*.
- Kuş, Ö. A. (2016). “Bir Pazarlama Aracı Olarak Mobil Pazarlama: İstanbul İli Kapsamında Y Kuşağının Mobil Pazarlamaya Bakış Açısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Kuyucu, M. (2017b). “Y Kuşağı Ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları” *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), ss. 845-872.
- Kyles, D. (2005). “Managing Your Multigenerational Workforce”, *Strategic Finance*, 87(6), pp. 52-55.
- Latif, H. & Serbest, S.(2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4).
- Leach, D. J., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (2003). “The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology”, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 76(1), pp. 27-52.
- Levickaite, R. (2010), “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania” *LIMES*, 3(2), pp.170-183.
- Littrell, R. F. (2007). “Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by The ‘Ideal Manager’ in China” *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), pp.87-110.
- Liu, Y., Peihua, LV., Xiaofang., D. & Ai-Xia, W. (2014). “Relationship Between Psychological Empowerment and Presenteeism of Nurses” *Journal of Nursing Science*, 29(9), pp. 71-73.
- Lu, L., L. Cooper, C. & Yen Lin, H. (2013). “A Cross-Cultural Examination of Presenteeism and Supervisory Support”. *Career Development International*, 18(5), pp. 440-456.
- Mannheim, K. (1952). “*The Problem of Generations*”, Ed. Paul Kecskemeti, *Essays on The Sociology Knowledge*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London, pp. 276-322.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M. & Parker, P. D. (2016). “Longitudinal Associations Between Employees’ Beliefs About The Quality Of The Change Management Process, Affective Commitment To Change And Psychological Empowerment” *Human Relations*, 69(3), pp. 839-867.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M. & Edington, D. W. (2006). “The Association of Corporate Work Environment Factors, Health Risks, And Medical

- Conditions With Presenteeism Among Australian Employees” *American Journal Of Health Promotion*, 21(2), pp. 127-136.
- Özden, E. & Hamedoğlu, M. A. (2015). “Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları”. *Sakarya University Journal of Education*, 5(39), ss.7-26.
- Özgür, A. (2018). “İletişim Kavramı”, Ankara Üniversitesi https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/83505/mod_resource/content/0/Toplum%20%C4%B0li%C5%9Fkileri%201d%20-%20Kopya.pdf, Erişim Tarihi 24/08/2018
- Reeves, T. C. & Oh, E. J. (2008). “Do Generational Differences Matter In Instructional Design” *In Instructional Technology Forum, University of Georgia*. Accessed on March 17, pp. 1-25.
- Robertson, I., Leach, D., Doerner, N. & Smeed, M. (2012). “Poor Health But Not Absent: Prevalence, Predictors, and Outcomes of Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), pp.1344-1349.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2017). “Leadership and Generations At Work: A Critical Review”, *The Leadership Quarterly*, 29(1), pp. 44-57.
- Saemann, R. (1992). “The Environment and The Need for New Technology, Empowerment and Ethical Values” *Columbia Journal of World Business*, 27(3), pp. 186-193.
- Sema, S., Gürsoy, S. & Özmen, M. (2016). “Y Kuşağının Çevrim İçi Satın Alma Davranışları”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), ss. 87-104.
- Shea, C. E. (2012). “Generational Differences In Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *San Jose State University*, ABD.
- Spaho, K. (2012). “Organizational Communication Process. Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship”, *Business and Economic Issues*, 25(2), pp. 318-318.
- Spreitzer, G. M. (1995a). “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation” *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
- Suh, J., Harrington, J. & Goodman, D. (2018). “Understanding the Link Between Organizational Communication And Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations In South Korea”, *Public Personnel Management*, 47(2), pp. 217-244.
- Sullivan, S.E. & Forret, M.L., Carraher, S.M. & Maiminero, L.A. (2009). “Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes”, *Fairfield University Digital Commons*, 14(3), pp. 284-302.
- TDK, (2018). **Sözlük** www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec Erişim Tarihi 02/07/2018.
- Ticaret Gazetesi, (2017). “Y kuşağı 2025’te iş gücünün % 75’ini oluşturacak”, <http://>

www.ticaretgazetesi.com.tr/y-kusagi-2025te-is-gucunun-75ini-olusturacak Erişim Tarihi 19/05/2018.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15, pp. 666-681.
- Toplu, D. & Akça, M. (2013). “Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma” İstanbul Ticaret Üniversitesi SBD, 12(2)3, pp. 221-235.
- Toruntay, H. (2011). “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Twenge, J.M., Campell, S.M., Hoffman B.J. & Lance C.E. (2010b). “Generational Differences in Work Value: Leisure and Extrinsic Value Increasing, Social and Intrinsic Value Decreasing”, *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1147.
- Uner, S. & Turan, S. (2010). “The Construct Validity And Reliability of The Turkish Version of Spreitzer’s Psychological Empowerment Scale”, *BMC Public Health*, 10(117), pp.1-8.
- Yalçın, O., Sökmen, A. B. & Kulak, H. (2013). “Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları” *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 12(24), ss. 133-179.
- Yörükoğulları, E. (2013). “Bilim ve Teknoloji Tarihi”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Ankara.
- Yüksekbilgili, Z. (2013a). “Türk Tipi Y Kuşağı” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), ss. 342-353.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Serkan KAPLANSEREN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Serkan KAPLANSEREN Senem NART
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Serkan KAPLANSEREN