

## İŞYERİ DEĞİŞTİRME KARŞISINDA İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN SÜRDÜRÜLMESİNDE TEMEL DİNAMİKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A Research On The Basic Dynamics Of Maintaining Employee Voice In The Face Of Workplace Change

Doç. Dr. Hakan KARA <sup>1</sup>

**Cite As:** Kara, H. (2021). "İşyeri Değişirme Karşısında İşgören Sessliliğinin Sürdürülmesinde Temel Dinamikler Üzerine Bir Araştırma", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:35; pp:885-895

### ÖZET

Araştırma, bir önceki işyerinde işgören sessliliğinin, yeni mikro işyerinde sürdürülmesinde etkili olabilecek temel dinamiklerin neler olduğunun belirlenmesi amacı taşımaktadır. Mikro işyerlerinin özelliğinden kaynaklanan işgören sayısının azlığı (10 işgören) iletişim olanakları ile işgören sessliliğinin sürdürülmesine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmüştür. Bu düşünce araştırmanın, mikro işyerlerine odaklanılmasına neden olmuştur. Bir önceki mikro işyerinde sessliliği benimsemiş işgörenlerin yeni işyerlerinde sessliliği sürdürme çabaları nitel (görüşme) ve nicel (ölçek) yöntemlerle araştırılmıştır. Her iki yöntemin bulgularının birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Araştırmanın nitel kısmından elde edilen bulgulara göre, yeni işyerlerinde işgören sessliliğinin sürdürülmesine işgörenlerin proaktif davranışları, girişimcinin tutumu, sessliliğin yararları, etkili iletişim, girişimciye duyulan güven ve işyerinin sürekliliği için iş güvencesinin korunma amacının güdülmesi temel dinamikler arasında değerlendirilmiştir. Nicel yöntemlerinden elde edilen bulgular için frekans ve çapraz tablolar kullanılmıştır. Verilen yanıtlara göre çapraz tablolarda, demografik özellikler ve ölçek maddeleri arasındaki ilişkiler hangi maddelerde ayrılaştığı değerlendirilmiştir. Yine, kullanılan ölçek ile elde olunan bulgular mikro işyerlerinde işgören sessliliğinin sürdürüldüğünü göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Sessliliği, Proaktif Davranışlar, Girişimcinin Tutumu

### ABSTRACT

The aim of the research is to determine what are the main dynamics that may be effective in maintaining employee voice in the previous workplace in the new micro workplace. It has been thought that the small number of employees (10 employees) caused by the characteristics of micro-workplaces can make a significant contribution to maintaining the voice of the workforce with communication opportunities. This thought has led to the focus of the research on micro-workplaces. The efforts of the employees who adopted the voice in the previous micro workplace to maintain the voice in the new workplace were investigated by qualitative (interview) and quantitative (scale) methods. It has been observed that the findings of both methods support each other. According to the findings obtained from the qualitative part of the research, the new employee proactive behavior of employees in the new workplaces to the resumption of the voice, the attitude of the entrepreneur, the benefits of voice, effective communication, confidence, entrepreneurs, and job security with the protection of the purpose of the continuity of the workplace meant to be among basic dynamics were evaluated. Frequency and cross-tables were used for the findings obtained from quantitative methods. According to the answers given, the relationships between demographic characteristics and scale items were evaluated in which items were decoupled in the cross-tables. Also, the findings obtained with the scale used indicate that the voice of the employees is maintained in micro-workplaces.

**Keywords:** Employee Voice, Proactive Behaviors, Entrepreneur's Attitude.

## 1. GİRİŞ

İşyerlerinin amaçlarına ulaşması için işgörenler ve yeteneklerinin üzerine düşünmek, akademik çevrelerin eğilimleri içerisinde. Kavram üretme ve üzerinden araştırma sonuçlarının paylaşılması, işyerlerinin amaçlarına ulaşması konusunda işgören davranışlarının anlaşılmasında ve/veya yönlendirilmesinde son derece etkilidir. İşgören sessliliği kavramının da, bu kapsam içerisinde olduğu söylenebilir. İşgören sessliliğinin kavramsallaştırılması literatürde yerini almış olsa da, içeriği ve anlamı yeni değildir. Genel bir tartışma olarak, işgören sessliliğinin toplumsal kültürel yapının bir normu olarak ele alınması, bireysel davranışların yerleşik sonuçlarını açıklayabilir. Daha özde ise, işgörenin kişilik-ruhsal özellikleri, bilgisi, bilgiyi paylaşma isteği, işyerini umursama, geçmiş deneyimleri, girişimcinin demokratik tutumu, işyeri demokrasi anlayışı, işgörene verilen değer, işyerinin kültürü, motivasyon derecesi, işgörenlerarası iletişim vb. de işgören sessliliğinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, işgören sessliliğinin kökenlerinde farklı dinamikler bulunduğu söylenebilir. Öte yandan Edmondson (2006: 308) da, kökenlerine daha farklı bir bakış getirerek, işgören sessliliği üzerine yönelik bir anket/ölçek uygulamasının bile sesslilik için bir dinamik olabileceğini belirtmiştir. Literatür işgören sessliliği araştırmalarının genelde işgören sayısı fazla olan işyerleri üzerinedir. İşgören sayısının fazlalığı iletişimi zorlaştıracığı için işgören sessliliğinin

<sup>1</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Sosyal Bilimler MYO, Kütahya/Türkiye

sürdürülmesi beklenen düzeyde gerçekleşemeyebilir. Bundan dolayı mikro işyerlerinin özelliğinden kaynaklanan işgören sayısının azlığı (10 işgören) iletişim olanakları ile işgören sesliliğinin sürdürülmesine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmüştür. Bu düşünce araştırmanın, mikro işyerlerine odaklanılmasında etkili olmuştur. Bir önceki mikro işyerinde sesliliğin yararlarını izlemiş ve sesliliği benimsemiş işgörenlerin yeni işyerlerinde sesliliği sürdürme çabaları nitel (görüşme) ve nicel (ölçek) yöntemlerle araştırılmıştır. Araştırmanın nitel kısmını oluşturan sonuçlara göre işgörenler tarafından yararı izlemiş sesliliğin, yeni işyerlerinde sürdürülmesine yönelik çabalarının olduğu ve arkasında işgörenlerin proaktif davranışlarının bulunduğu değerlendirilmiştir. Betimlemelerden elde edilebildiği kadarıyla, girişimciye duyulan güven ve işyerinin sürekliliği ile iş güvencesinin korunma amacının güdülmesi işgören sesliliğinin sürdürülmesinde önemli olabilecek etkenler arasında değerlendirilmiştir. Bir önceki ve şimdiki işyerlerinde işgören sesliliğinin oluşması girişimcinin genel tutumunun (önemsemesi) etkili olduğu diğer bir nitel bulgudur. Diğer nitel bulgular arasında etkili iletişim ve sesliliğin yararları bulunmaktadır. Öte yandan araştırmanın nicel kısmı için uygulanan altı maddelik İşgören Sesliliği Ölçeği ile elde olunan bulguların mikro işyerinde işgören sesliliğinin varlığını göstermektedir. Her iki yöntemin bulgularının birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

İşgören sesliliğine yönelik araştırmaların literatür çatısını ve dayanaklarını oluşturan bilgilerin iki ayrı noktada odaklandığı izlenmektedir. Bunlardan birisi, kavramın farklı disiplinlerde farklı bir ayırım ile ele alındığıdır. Bir diğeri de, kavramın farklı araştırmalara çok boyutlu olarak konu edildiğidir.

### 2.1. Disiplinlerarası Kavramsal Ayırım

İşgören sesliliği her ne kadar araştırmanın temelini oluşturmuş olsa da, konunun yerleşik anlamını güçlendirmek için işgören sessizliği kavramına gönderme yapmak gerekmektedir. En az beş tür işgören sessizliğini ve temelindeki ana nedenlerinden bahsedilmektedir. İlk tür kapsamında, küçük işyerleri gibi yapılarda, iş güvencesinin olmadığı ve/veya yeterince sağlanmadığı durumlarda işgörelere seslilik için olanakların sunulmaması bulunmaktadır. Küçük işyerleri için bu tür kapsamın temelini ve girişimciye sorunun (var ise) kendisi olduğunun seslendirme zorluğunun ayrı bir yeri olduğu da ayrıca belirtilmelidir. İkinci tür kapsamında, işyerinde yeterince seslilik mekanizmaları olunmasına karşı, yeterince kullanılmaması bulunmaktadır. Üçüncü tür kapsamını ise, işyerlerinde seslilik mekanizmaları kullanıldığı ancak, girişimci tarafından görmemezlikten gelinmesi oluşturmaktadır. Dördüncü tür kapsamında da, işyerlerinin yönetim politikasının bir sessizlik iklimi yaratması oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, sesliliğin sonuçlarından korkarak iklimin içselleştirmesi söz konusudur. İşyerinde seslilik homojen olarak ele alınmalıdır. Ancak, işgörenlerin bireysel amaçları, sesliliği farklı şekilde kullanmasına neden olabilir. Böyle bir heterojenlik işyeri içerisinde ortak davranışı oluşturamayacağı için sessizliği beraberinde getirecektir. Bu durum da, beşinci bir türün kapsamını oluşturmaktadır (Wilkinson vd., 2018: 715-717). Öte yandan Abdulgalimov vd. (2020: 157), işgörenler üzerinde nezaket, doğruluk, güvenlik ve eşitlikçilik gibi özelliklerin yokluğunun işgören sessizliği üzerinde etkili olabileceğine de dikkat çekmiştir.

İşgören sessizliği gibi, seslilik de, işyerlerinde yaygındır. Literatürde, işgören sesliliğinin iki ana yaklaşıma odaklandığı izlenmektedir. Bunlar, işgörenlerin değişim için proaktif olarak önerilerde bulunmaları ve adalet yargılarını güçlendiren ve işgörenlerin karar verme sürecine katılımını kolaylaştıran yasal süreç prosedürlerinin varlığıdır. Diğer bir deyişle işgören sesliliği, işyerlerindeki önemli konular ve problemler hakkında konuşmaya gönderme yaptığı söylenebilir (Van Dyne vd., 2003: 1359). Kavram, son kırk yıldır oldukça ilgi görmüştür. İstihdam ilişkileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin araştırma alanları içerisinde bulunmuştur. Doğal bir ilgi olarak her disiplin kavramın farklı yönlerini incelemiştir. Söz gelimi işgören sesliliği kavramı için istihdam ilişkileri disiplini, işyerinde karar vermede söz sahibi olma dinamiklerine yönelmişken; insan kaynakları yönetimi de, yukarı doğru iletişimde ekstra bir rol davranışı ve işyeri süreçlerini nasıl iyileştirdiği olarak değerlendirmiştir. Bunun karşısında örgütsel davranış disiplini ise işgören sesliliğini, işyeri iyileştirmeleri/düzenlenmeleri kapsamında ele alarak desteklenmesi gereken bir dinamik olarak görülmüştür (Wood & Wall, 2007: 1339; ; Kaufmann, 2015: 19; Mowbray vd., 2015: 383; Ruck vd. 2017: 905; Wilkinson vd., 2018: 711; Nechanska vd., 2020: 1).

İzleyen tabloda istihdam ilişkileri ve örgütsel davranış disiplinleri arasında işgören sesliliği kavramının hangi konularda farklılıklar gösterdiği izlenebilir (Wilkinson vd. 2019: 4-5). Ancak, disiplinler arasında işgören sesliliğinin kavramsallaştırılması ve tanımındaki farklılıklar, başka bir disiplinin bulgularını dışlamak ve görmezden gelmek olarak değerlendirilmemeli; aksine işgören sesliliğinin farklı bir perspektiften bakmaya katkı sağlar (Mowbray vd., 2015: 383).

Tablo 1: İstihdam İlişkileri ve Örgütsel Davranış Disiplinleri Arasında İşgören Sessizliğinin Kavramsallaştırmalarına Yönelik Temel Farklar

	İstihdam İlişkileri Disiplininde Sessizlik	Örgütsel Davranış Disiplininde Sessizlik
Birincil analiz düzeyi	İşbirliği	Bireysellik
Analizin ana odağı	Sessizliğin yapıları ve sistemleri	Bir davranış olarak sessizliği
Sessizliğin oluşumu	Biçimsel mekanizmalar	Biçimsel olmayan etkileşim
Etkinleştiriciler	Yapısal	Bireysel ve bağlamsal
İşgören türleri	Sendikalı ve sendikasıız işgörenler	Tüm işgörenler
Sessizliğin girdi türleri	İşgören çıkarları, mağduriyetler	Sorunlar hakkında öneri, fikir, görüş, bilgi
Varsayımsal nedenler	İfade edici veya düzeltici; kişisel çıkar	Tanıtım veya iyileştirme odaklı; öz artı
İstihdam ilişkisi hakkında varsayımlar	Düşmanca	Düşmanca olmayan
Çıkarlarla ilgili varsayımlar	Çatışma	Uyum
Sessizliğin kimin kontrol ettiğine dair varsayım	Yönetici	Yönetici olmayan işgörenler
Ses neden bu kadar önemli?	İşgörenleri korumak, işyerinde demokrasiyi özendirmek	Örgütsel etkinliğin artırılması; sorunların önlenmesi veya düzeltilmesi
Sessizliğin alternatifi	Sonlandırma	Sessizlik

## 2.2. Çok Boyutluluk

İşgören sessizliği kavramının içeriği ve anlamları üzerinden bir ayrıma gitmek zorunluluğunun olduğu düşünülmektedir. Dünyada işgören haklarının ön plana çıkması, işgörene verilen değerin benimsenmesi, bilgi ve paylaşımlarının artması vb. nedenler ile işgören sessizliğinin ayrı bir yeri bulunduğu düşünülmektedir. Sessizlik insan varlığı ile ilişkilendirilmelidir. Söz gelimi, insanların içinde bulunduğu çevreleri eleştirmesi ve/veya doğrulaması sessizliğin bir sonucudur. İşyeri temelli olarak işgören sessizliği olası sorunlara çözüm bulma, öneri getirme, kararlara ve yönetime katılma, kalite sisteminin kurulması vb. de beklenen katkılar arasındadır.

İşgören sessizliği, çok çeşitli disiplinlerde çalışılmış ve konuyla ilgili kapsamlı bir literatür oluşturulmuştur. Bununla birlikte, disiplinler arasında kavramsallaştırması farklılık göstermiştir. Bu durumda işgörenlerin sessizliğine ilişkin bütünleştirici teorilerin ve çerçevelerin eksikliğine neden olmuştur (Mowbray vd., 2015: 382). Farklı disiplinler, işgören sessizliğini, iş yerlerinin önemli bir bileşeni olarak incelemiştir (Townsend, vd., 2020: 1). Bu doğrultuda, işgören sessizliği konusunun çeşitli bakış açılarından ve disiplinlerden ilgi gördüğü düşünüldüğünde, anlamının hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından oldukça farklı şekillerde değerlendirilmiştir (Dundon vd., 2004: 1152-1153). Söz gelimi, literatürde işgören sessizliği üzerine araştırmalar ve tartışmaları örgütsel performans, iklim ve bağlılık, işgören memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık, çalışma sistemleri, katılım vb. konularla ilişkilendirilmiştir (Pyman vd., 2006: 544). Yine literatür, işgörenlerin öneride bulunma ve sorunları çözme konusundaki istekliliğinin örgütsel işleyişi geliştirdiğini, yönetsel kararların kalitesini yükselttiğini, örgütsel uyumu geliştirdiğini ve gelişim olanakları sağladığını (Zhang vd., 2015: 25); öğrenmeyi, yeniliği, işyeri başarısına katkıda bulunma gibi (Zu vd., 2019: 441) ilişkin bilgiler de sunmaktadır. Ancak bu genişlik kavramın, kesin anlamı sorgulanmaya ve değişkenliğe açık olduğunu da vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, ekonomik, ahlaki ve pragmatik gerekçelerle değişebileceğine ilişkin görüşlerde bulunmaktadır (Dundon vd., 2004: 1152-1153). Öte yandan, işgören sessizliğinin, ifade özgürlüğü olarak dikkate alınma gerekliliği de vardır. İşgörenlerin işyerinde farklı davrandıkları evrensel olarak kabul edilmektedir. Davranıştaki farklılık, görüşlerin çeşitli şekillerde seslendirilmesine yol açmaktadır. İşgörenlerin seslerini kullanma biçimlerinin işyerlerinde kendilerine nasıl davranıldığına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği de ayrıca belirtilmelidir (Constantin & Baia, 2015: 976). Davranış biçimleri işgörenler üzerinde kaygı, çıkar ve çatışması, sorunların çözüm yolları ve işyeri karar süreci üzerindeki katkılarında (Pyman vd., 2006: 543) etkili olabileceği için sessizliğin gücü de değişebilecektir.

İşgören sessizliği 1970 yılında Hirschmanın tarafından, sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine değişmeye yönelik herhangi bir girişimi anlatmak için kullanılmıştır. Daha sonra kavram, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli ifadesini temsil etmek üzerine, işyerlerine gönderme yaparak bir açılama sahip olmuştur. Açılım sürecinde sırasında kavram, bilgilendirilmiş işgören sessizliği olarak, işgörenlerin kendilerini iyi bilgilendirilmiş hissetmelerini ve işyerlerinde neler olduğu hakkında söz sahibi olmalarını sağlayan süreçleri tanımlamak için kullanılmıştır (Wood & Wall, 2007: 1336; Gao vd., 2011: 788; Avey vd., 2012: 23; Constantin & Baia, 2015: 976; Mowbray vd., 2015: 382; Qi, & Liu, 2017: 2; Ruck vd., 2017: 906; Nechanska vd., 2020: 1). Ancak burada, sessizliğin büyük ölçüde endişelerin, önerilerin, fikirlerin ve görüşlerin ifade edilmesiyle ilgili olduğu konusunda genel bir fikir birliğine rağmen işgörenlerin söz sahibi

olma yeteneğine sahip olması (Mowbray vd., 2021: 1530) gerekliliği de belirtilmesi gereklidir. Öte yandan, işgören sesliliği İlk ortaya çıktığında, sendika üyeliği ve toplu pazarlıklar için geniş bir kullanıma sahip olmuştur. Ancak, günümüzde geniş bir yelpaze içerisinde bulunarak ve içerik olarak genişleyerek araştırılmaya devam ettiği de söylenebilir (Pyman vd., 2006: 544; Rees vd., 2013: 27-83). Söz gelimi işgören sesliliği, işgörenlerin yönetim ile iletişim kurma aracı olarak tanımlanmasına karşın, işyerinde karar alma süreçlerine katılım şeklinde genişlemiştir. Bu genişliği işgören memnuniyetsizliğin dile getirilmesi, kolektif kararların ve düşüncelerin ifadesi, ilgili yönetim kararlarına katkıda bulunma ve girişimci-işgören ilişkilerinde karşılıklılığında da izlenebilmektedir (Abdulgalimov vd., 2020: 157). İşgören sesliliği, işgörenlerin çalışmaları ve işyerlerinin işleyişi, aksaklıklar sonucu iyileştirme (Alfayad & Arif, 2017: 151) hakkında söz sahibi olmaya ve etkilemeye çalıştıkları tüm yol ve araçları da ifade ettiği varsayıldığında; söz sahibi olma konularının arasında çalışma koşulları, tazminat, politikalar ve prosedürler, çalışma yöntemleri vb. bulunmaktadır (Wilkinson vd., 2019: 1). Yine de kavrama özgü tüm açılımlara karşın, işyerinin ve yetki sahiplerinin statükosuna karşı bir meydan okuma olarak algılanmış olsa da (Takeuchi vd., 2021: 286), işyeri işleyişini iyileştirmeyi amaçlayan bilgilerin, önerilerin ve endişelerin isteğe bağlı olarak iletilmesi (Kaufmann, 2015: 20) anlamına da gelmektedir. Bu desteğin önemini Sax & Torp (2015: 1455-1456), üst yönetimin düşüncelere açıklığı ile işgörenlerin üst yönetime potansiyel tehditler ve fırsatlar hakkında girdi sağlama istekliliğinin önemli bağlamsal bir faktör olarak açıklamıştır.

Yukarıdaki açıklamalara göre, işgören sesliliği bir tür ekstra rol davranışı olarak, kaliteli kararların ve işyeri başarının temel itici gücü olarak kabul edilmelidir (Li & Sun 2015: 172). Diğer bir deyişle, seslilik, işgörenlerin potansiyel yararları ve riskleri değerlendirdiği kasıtlı bir karar sürecini içerir (Gao vd., 2011: 788; Venkataramani vd., 2016: 37). Bir yandan da, seslilik, işgörenlerin yetkinliğini ve katkılarını gösterebilecek ve vurgulayabilecek iyileştirmelere yol açabilir (Gao vd., 2011: 788-789). İşgören sesliliği, tatminsizliğe karşı yapıcı ve aktif tepkiyi temsil etmektedir. İşgören bağlılığına, işgörenin elde tutulmasına ve toplu öğrenmeye katkıları, inovasyon ve işyeri uyum süreçlerinin geliştirilmesinde önemli katkıları bulunmaktadır (Avey vd., 2012: 23). Lam vd. (2016: 283), işgören sesliliğinin yararları üzerine, işgörenlerin düşüncelerini dile getirme olanaklarına sahip olduğunda işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olmasının beklendiğini; kendilerini değerli işgörenler olarak görme eğiliminde olduklarını; işyerlerinin kendilerine değer verdiğine inandıklarında, işyerlerine daha fazla bağlılıklarının arttığını vb. görüşleri bulunmaktadır. İşgören sesliliği he ne kadar yararlı bir davranış olarak görülse bile uygulamada karşısına engellerin çıkması oldukça olasıdır. Söz gelimi, endişelerini ve iyileştirme önerilerini dile getiren işgörenler, işyerinde yerleşik inanç sistemleri ve rutin uygulamalar ile karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle statükoya karşı seslilik, işgörenler tarafından girişimciye karşı çıkmak olarak da değerlendirilebilir (Gao vd., 2011: 788-789). Öte yandan, Qian vd. (2018), işgörenlerin kendilerine gönderme yaparak sesliliğin ve davranışlarının yorucu olabileceğini ve işgörenlerin seslerini kullanmakta tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Rubbab & Haqvi'ye göre (2020: 18) işgören sesliliği yönetim alanında nispeten az ilgi görmüştür. Proaktif Davranış Teorisi, işgören sesliliğinin gerçekleştiği mekanizmayı tanımlamış olsa da, işgörenlerin sesli davranışının öncülleri ve sonuçları hakkında yetersiz araştırma bulunmaktadır. Proaktif Davranış Teorisine göre, bir kişi davranışını geçmişte bu davranışın sonucuna bağlı olarak değiştirir. Bu nedenle, eğer sesli davranışlarda bulunmak başkalarından daha az katılımı sonucunu getiriyorsa, gelecekte bir kişinin sesli davranışlarda bulunma eğilimi azalabilir. Dundon vd. (2004: 1152-1153) ise, işgören sessizliği için işyerlerinin tamamında değerlendirebilecek olan dört analitik çerçeve olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlardan birincisini işgören sesliliğinde, bireysel tatminsizliğin bir ifadesi olarak ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Bir diğerini kolektif örgütlenmenin ifadesi kapsamına almışlardır. Diğerlerini de, yönetimin karar verme sürecine bir katkı biçimi ve işyeri ilişkilerinde karşılıklılık olarak sıralamışlardır. Öte yandan, kavram üzerine tartışmalar ve araştırmalar çok boyutluluk üzerinden sürmesi, anlaşılmasını olarak değil, sesliliğin gücü ve önemini vurgulamak içindir. Elbette çok boyutluluk araştırmaların sınırlarını zorlayabilecektir. Yine de, bir sınır çizme üzerine işgören sesliliği türlerini bahsetmek gerekmektedir. Literatürde beş farklı işgören sesliliği türünün tanımlandığı izlenebilmektedir. İletişim/görüş alışverişi, yukarı doğru problem çözme, kolektif temsil, katılım, sorunlar hakkında söz söyleme. İlk tür, iletişim/görüş alışverişi, yalnızca işgören ve girişimciler arasındaki sorunlar hakkında görüş alışverişinden; ikincisi, yukarı doğru problem çözme, işgörene belirli konularda geri bildirimde bulunma olanağının sağlanmasından; kolektif temsil, bir işgören ve girişimci arasındaki bireysel diyalogları aşarak, bir grubun sesini temsil etmesinde; dördüncü, katılım ve beşinci tür, sorunlar hakkında söz sahibi olmadan oluşmaktadır (Constantin & Baia, 2015: 976). Öte yandan özellikle, son on yılda, işgören sesliliği üzerine farklı bakış açısının ortaya çıktığı da izlenmektedir. Bir bakış açısı, girişimcilerin kritik rolünün altı çizilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, girişimcilerin işgörenlerden

bilgi almaya açık kaldıkları ve bilgi aradıkları zaman işgörenlerin daha fazla seslilik davranışına girdikleri belirtilmektedir. Diğer bir bakış açısı da işgörenlerin sesliliğini, isteklerinin potansiyel olarak artıran iç motivasyonel durumlarına dikkat çekmektedir. Bu bakış açısına göre işgören sesliliği, işyerleri üzerinde olumlu bir etki yaratmak isteyen işgörenlerin bir eylemi olarak görülmektedir. Odak noktası, işgörenlerin kişisel sorumluluk duygusu ve işyerindeki olumlu tutumlarının onları değişim odaklı davranışlarda bulunmaya nasıl motive ettiği üzerindedir (Tangırala ve Ramanujam 2012: 252). Yine de bir işyerinde işgörenlerin sesini duyurmasını kolaylaştıran mekanizmaların varlığı gereklidir. İşgörenlerin düşünce ve görüşlerini ortaya koymaya teşvik eden bir iklim ve işgörenlerin düşünce ve görüşlerinin kararların sonucunu gerçekten etkileyip etkilemediği izlenebilmesi (Farndale vd., 2011: 114) için seslilik mekanizmaları gerekli olduğu söylenebilir. Öyle ki, gelişen teknolojik iletişim araçlarından olan sosyal medya bir mekanizma olarak bile literatürde tartışılabilir duruma gelmiştir. Holland vd. (2016: 2622-2623), işgören sesliliği için sosyal medya kullanımının bireysel hoşnutsuzluğu gidermenin ve/veya sesliliğin bir yolu olarak görülebileceğine gönderme yapmışlardır. Ancak bunun karşısında Miles & Mangold (2014: 402), yönlendirilemeyen veya yönetilemeyen bir işgören sesliliğinin teknolojik araçlarla yerine gelmesinin zararlı olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Yine araştırmacılar zararlar karşısında, işyerlerinin işgörenlerin sosyal medya erişimini engelleyebileceğini, bunu da kısıtlayıcı sosyal medya politikası olarak görebileceklerini de belirtmişlerdir.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Amaç

Araştırma, bir önceki mikro işyerinde sesliliğin yararına inanmış işgörenlerin, yeni mikro işyerinde sesliliğin sürdürülme çabalarında etkili olabilecek temel dinamiklerin neler olduğu ve sesliliğin sürdürülebilmesinin belirlenmesi amacıyla taşınmaktadır.

#### 3.2. Yöntem

Araştırma konusu olan mikro işyeri işgörenlerin, işyeri değiştirme karşısında sesliliklerini sürdürülmesinde etkili olabilecek temel dinamikler, tekil tarama yöntemi ile sorgulanmıştır. Bilindiği gibi genel tarama yöntemi, çok sayıda denekten oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü veya ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinden yapılan tarama düzenlemeleridir. Tekil tarama ise ilgilenen olay, madde, birey, grup, örgüt, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. Bu betimleme geçmiş veya şimdiki zamanla sınırlı olabileceği gibi zamanın bir işlevi olarak gelişimsel de olabilir (Karasar, 2005).

#### 3.3. Sınırlılıklar

Mikro işyeri işgören sesliliğinin hangi konular etrafında gerçekleştiği, belirginleştiği, şiddeti ve sonuçlarının denetlenememesi ve aralarındaki nedensellik ilişkisinin tanımlanamaması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı arasında da, detaylı gözleme dayanmayan; diğer bir deyişle, genel eğilimlere yönelmiş olmasıdır. Böyle genel bir eğilim, araştırmanın uygulandığı örneklem kapsamında olan işgörenlerin genel ve bireysel kültürlerinin sesliliğin oluşmasındaki etkisinin araştırılmasını nerdeyse olanaksızlaştırmaktadır. Öte yandan mikro işyeri evrenin sınır çizilemeyecek kadar sonsuzluk özelliği göstermesi, örneklem kapsamında bulunan mikro işyeri işgörenlerin covid 19 koşulları kapsamında sınırlı sayıda kalması diğer sınırlılıklar içerisinde sayılması gerekenlerdendir.

#### 3.4. Evren ve Örneklem

Mikro işyerleri işgörenleri evreni oluşturmaktadır. Ancak, yukarı kısımda belirtilen sınırlılıklar ve yöntemden dolayı, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Yine bilindiği gibi bu tür örnekleme de, belli bir bölge söz konusu değilse, yakın çevrede bulunan ve ulaşılması kolay, elde mevcut ve araştırmaya katılmak isteyen gönüllü bireyler üzerinde yapılan örnekleme türüdür. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları ticaret-hizmet-üretim sektörleri üzerinden mikro işyerleri temel alınarak, örneklem olarak 55 kişilik işgören grubuna ulaşılmıştır.

#### 3.5. Uygulama

Araştırmada nitel (görüşme) ve nicel (ölçek) olmak üzere çift uygulama yapılmıştır. Her iki yöntemin bulguları arasında ilişki kurulmuş ve değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Nitel yöntem kapsamında aranılan özelliklere sahip işgörelere ulaşmak için rassal olarak mikro işyerleri ziyaret edilmiştir ve/veya işyerleri ziyaretleri dışında mikro işyerinde çalıştığını belirten işgörelere ulaşılmıştır. Mikro işyerleri ziyaretlerinde,

girişimciden sözel izin alındıktan sonra, daha önce bir mikro işyerinde çalışmış işgörenler ayrılaştırılmış, araştırma ve ölçek hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Bir önceki mikro işyerinde sesliliği gerçekleştirme ve/veya girişimde bulunma ve/veya niyetlerinde, sesliliğin sürdürülmesinde etkili olduklarını düşündükleri temel dinamikleri betimlemeleri istenmiştir. Betimlenen dinamiklerin yeni işyerlerinde bulunduğu, sesliliği sürdürme çabalarına olan katkısı da yine nitel olarak sorgulanmıştır. İşgörenlerin çabaları karşısında, sesliliğin varlığı gerekli izinler alındıktan sonra, Arslan & Yener (2016) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan İşgören Sesliliği Ölçeği kullanılmıştır. Yazarlar ölçeğin, işgörenlerin iş sürecine yönelik memnuniyetsizlik, endişe ve önerilerini ifade ettiğini ve işe ilişkin sorunları dile getirebilmelerinin yanı sıra, ölçeğin tek faktörlü bir yapısını da Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,70 olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma da ise, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,88'dir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Birinci Uygulama Bulguları: Nitel (Görüşme)

Uygulamanın yapıldığı ve/veya ulaşılan işgörenlerin çalıştığı mikro işyerleri, ticaret (market, kuru yemişi), hizmet (cafe, lokanta, büro) ve üretim (çini, seramik) gibi iş yapma ve yürütme biçimlerinde değişimin az olduğu; diğer bir deyişle, rutin ve tekrarlı işlerin yapıldığı özellikler göstermesi sektörel bulgular arasındadır.

Örnekleme içerisinde bulunan mikro işyerlerinde çalışan 55 işgörenin sesliliğin oluşmasında ve sürdürülmesinde en önemli temel dinamikleri, *girişimcinin işgören sesliliği karşısında genel tutumu ve seslilik karşısında işgörenin davranışlarının proaktifliği* olarak belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, *girişimcinin kendisi, iş ve işyeri için değerlendirilebilir farklı düşüncelerin açığa çıkmasında işgören sesliliğini önemsemesidir*. İşgören davranışlarının proaktifliği ise, *çözüm odaklı olarak doğru olduğuna inanılan düşüncelerin insiyatif kullanarak çekinmeden seslendirilmesidir*.

Kanımızca mikro işyerlerinde işgören sesliliğinin temel dinamiklerinden birisi de, işgören sayısının azlığı ile oluştuğu düşünülen biçimsel olmayan yapıdan kaynaklanan *etkili iletişim*dir. Diğer bir etkili dinamiğin de, yine mikro işyerinde işgören sesliliğinin sürdürülmesinde *sesliliğin yararlarının* işgörenleri tarafından anlaşılmış olmasıdır. Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin sesliliğin yararlarına ilişkin yapmış oldukları betimlemeler derlenmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra sesliliğin yararlarına yönelik ortak düşünceleri ifade eden bulgular aşağıda izleyen tabloda gösterilmiştir.

Yine kanımızca, örnekleme betimlemelerinde netlik olmasına karşın, betimlemelerden çıkarımlar elde edilebildiği kadarıyla, *girişimciye duyulan güven* ve *işyerinin sürekliliği ile iş güvencesinin korunma amacının güdülmesi* işgören sesliliğinin sürdürülmesinde önemli olabilecek etkenler arasında değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Betimlenmiş İşgören Sesliliğinin Yararlarına Yönelik Düzenlenmiş Bulgular

Bulgusal Yararlar	İşgören Betimlemeleri
<i>İşgörenler için bir motivasyon aracı olarak görülmesi</i>	İş süreçleri konularında getirilen önerilerin dikkate alınarak uygulamaya geçirilmesi ile motivasyon düzeyinin artması.
<i>İşgörenlerin kendilerini değerli görmesini sağlaması.</i>	İşyeri ile ilgili tüm konularda işgörenin sesliliğine izin verilmesinin bir değer kaynağı olarak görülmesi.
<i>İşgörenlerde işyeri bağlılığını artırması.</i>	İşgören sesliliğinin işyeri içerisinde bir iklim olarak yerleşmesi işyeri bağlılığının gücünü artırması.
<i>İşgörenler için bir güvence olması.</i>	Seslilik sonucunda işyeri verimliliğinin artması, işyeri yaşam süresinin uzamasına, dolayısıyla işgörenler için iş güvencesi sağlaması.
<i>İşgörenler arasında bir güç olarak görülmesi.</i>	Sesliliğin olumsuz veya zararlı işyeri uygulamalarının düzeltilmesinde ortak bir davranış olarak girişimciye karşı güç olarak görülmesi.
<i>Değişimlerinde kilit rol oynaması.</i>	İş, işyeri, girişimci ve işgören lehine olacak yapısal değişimler için farklı düşüncelerin açığa çıkmasında önemli bir davranış olarak görülmesi.
<i>Kişisel gelişim aracı olarak görülmesi.</i>	İş ve işyeri iyileştirmeleri için yeni görüşlerin oluşması için sürekli yeni bilgiyi aramaya yönelmesi.
<i>Özgüveni artırmasında bir dayanak olarak değerlendirilmesi.</i>	Seslilik ile ortaya çıkan düşüncelerin uygulanabilir olmasının görülmesi farkı düşüncelere sahip bir yetkinliğe sahip olduğu konusunda işgörenlerin özgüvenlerinin artması ve/veya pekişmesine yardımcı olması.

Araştırmaya katılanların betimlemelerinden elde edilen bir diğer bulguda, mikro işyeri girişimcinin temel tutumu, gerekse de işgören davranışlarının proaktifliği sonucunda sesliliğin yararını gören işgörenler, temel dinamiklerin yeni işyerlerinde gördükleri sürece, sesliliği sürdürme eğilimi içinde olduklarıdır. Öte yandan,

ilerleyen nicel bulgular kısmında ayrıntılı olarak değinileceği üzere, görüşmeler sonucu ortaya çıkan betimlemeler, araştırmada uygulanan ölçek ile de doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, daha önceki mikro işyerlerinde temel dinamikler aracılığıyla sürdürülen işgören sesliliği, yeni işyerlerinde de sürdürülmektedir.

## 4.2. İkinci Uygulama Bulguları: Nicel (Ölçek)

Nicel uygulamanın temelini oluşturacak bulgular İşgören Sesliliği Ölçeği aracılığıyla elde olunmuştur. Yukarı kısımda da belirtildiği gibi bulgular rassal olarak ulaşılan mikro işyerlerinde çalışan ve/veya işyerleri ziyaretleri dışında mikro işyerinde çalıştığını belirten işgörenlerden elde olunmuştur. Demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim ve sektör) sorgulanması ile orijinal ölçek kapsamı genişletilmiştir. Demografik özellikler ve ölçek kapsamında bulunan 6 maddenin nicel bulgularını içeren frekans ve çapraz tablolar izleyen kısımda belirtilmiştir.

Tablo 3: Demografik Özellikler Bulgu Veri Seti

Cinsiyet					
		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	31	56,4	56,4	56,4
	Kadın	24	43,6	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Yaş					
		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	20-30	19	34,5	34,5	34,5
	31-40	14	25,5	25,5	60,0
	41-+	22	40,0	40,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Çalışma Süresi (Yıl)					
		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma Süreci (Yıl)	1-5	20	36,4	36,4	36,4
	6-10	11	20,0	20,0	56,4
	11-+	23	41,8	41,8	98,2
	4,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Eğitim					
		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim	Temel	55	100,0	100,0	100,0
Sektör					
		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sektör	Ticaret	42	76,4	76,4	76,4
	Hizmet	5	9,1	9,1	85,5
	Üretim	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Araştırma bulguları 55 işgören örneklemini üzerinden elde olunmuştur. Örneklemin cinsiyet dağılımını 31 (%56,4) erkek, 24 (%43,6) kadın; yaş grupları içerisinde en fazla yüzdelik dağılımını grubu 41-+ (%40) yaş grubu; çalışma süresi grubun da en fazla yüzdelik dilime sahip olanlar ise 11-+ (%41,8) yıldır çalışanlar oluşturmuştur. Öte yandan örneklemin eğitim durumları temel düzeydedir (%100). Örneklemin çalıştıkları sektör grubunda en fazla yüzdelik dilime sahip olan ticaret sektörü 41 (%76,4) olduğu bulgular arasındadır.

Tablo 4: Ölçek Maddeleri Bulguları Veri Seti

Ölçek Maddeleri	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Bu İşyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	1,8	0,0	7,3	27,3	63,6
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	1,8	1,8	7,3	27,3	61,8
Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	1,8	9,1	1,8	40,0	47,3
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	0,0	1,8	7,3	18,2	72,7
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	1,8	0,0	3,6	18,2	76,4
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	0,0	1,8	3,6	30,9	63,6
$\Sigma$ (Kesinlikle Katılıyorum) / 6 = 64,23					

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım (bir fikrim yok), 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

Ölçek maddelerinin Likert tipi sorgulamalarında ‘Kesinlikle Katılıyorum’ değerinin yüzdelik oranların fazlalığı bulgular arasındadır. Ancak iş ile ilgili görüşlerin farklılığı karşısında düşüncelerin konuşulamaması, diğer oranlara göre göreceli olarak düşük (%47,3) olduğu düşük bir bulgudur. Bu bulgunun, nitel bulgularla oldukça tutarlı olduğu söylenebilir. Söz gelimi, uygulamanın kapsamında yer alan mikro işyerlerinin rutin ve tekrarlı işlerinden dolayı değişimin azlığı, iş ile ilgili farklı düşüncelerin paylaşılmasına (veya ötelenmesine) neden olduğu yönünde değerlendirilmiştir. Yine de bulgusal sonuçlar, mikro işyerlerinde işgören sesliliğinin varlığına işaret ettiği yönünde bir değerlendirme yapmak olanaklıdır.

Tablo 5: Demografik Özellikler/Ölçek Maddeleri Çapraz Tablo Bulguları Veri Seti  
Cinsiyet / Madde 1-6 Çapraz Tablo

Maddeler	Cinsiyet	1	2	3	4	5
1.Madde	Erkek	0	0	3	5	23
	Kadın	1	0	1	10	12
2.Madde	Erkek	0	1	3	7	20
	Kadın	1	0	1	8	14
3.Madde	Erkek	0	4	0	10	17
	Kadın	1	1	1	9	12
4.Madde	Erkek	0	1	2	4	24
	Kadın	0	0	2	6	16
5.Madde	Erkek	1	0	1	3	26
	Kadın	1	0	2	10	42
6.Madde	Erkek	0	1	1	6	23
	Kadın	0	1	2	17	35

Yaş / Madde 1-6 Çapraz Tablo

Maddeler	Yaş	1	2	3	4	5
1.Madde	20-30	0	0	2	6	1
	31-40	0	0	1	4	9
	40-+	1	0	1	5	15
2.Madde	20-30	0	0	3	8	8
	31-40	0	0	1	3	10
	40-+	0	1	0	4	16
3.Madde	20-30	0	3	1	6	9
	31-40	0	1	0	7	6
	40-+	1	1	0	9	11
4.Madde	20-30	0	1	1	4	13
	31-40	0	0	1	3	10
	40-+	0	0	2	3	17
5.Madde	20-30	1	0	1	3	14
	31-40	0	0	0	5	9
	40-+	0	0	1	2	19
6.Madde	20-30	0	1	0	6	12
	31-40	0	0	0	6	8
	40-+	0	0	2	5	15

Çalışma Süresi / Madde 1-6 Çapraz Tablo

Maddeler	Süre	1	2	3	4	5
1.Madde	1-5	0	0	4	8	8
	6-10	0	0	0	2	9
	11-+	1	0	0	5	17
2.Madde	1-5	0	1	3	7	9
	6-10	0	0	0	1	10
	11-+	1	0	1	7	14
3.Madde	1-5	0	5	1	4	10
	6-10	0	0	0	5	6
	11-+	1	0	0	13	9
4.Madde	1-5	0	1	1	5	13
	6-10	0	0	0	2	9
	11-+	0	0	3	3	17
5.Madde	1-5	1	0	1	2	16
	6-10	0	0	0	3	8
	11-+	0	0	1	5	17
6.Madde	1-5	0	1	1	7	11
	6-10	0	0	0	3	8
	11-+	0	0	1	7	15

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım (bir fikrim yok), 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum



Demografik özellikler/ölçek maddeleri çapraz tablo bulguları veri seti izlendiğinde, ‘Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.’ ve ‘Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.’ maddelerinin ifadelerine kadın örneklerin ‘katılıyorum’ ve ‘tamamen katılıyorum’ yanıtlarına olan eğilimleri, erkek örnekleme göre fazlalığı olduğu görülebilecektir. Diğer ifadelerde, kadın işgören sesliliğinin yeterli düzeyde olmadığı değerlendirilmiştir. Diğer bir değerlendirmede, 40- + yaş grubunda bulunan örneklerin, ölçek maddelerinin bütün ifadelerine ‘tamamen katılıyorum’ yanıtları, toplumsal kültürel yapının yaşa olan saygısının aracılık rolünün, işgören sesliliğinde önemli etkisi olabileceği yönündedir. Çapraz tablo üzerinden yapılabilecek diğer bir değerlendirme ise, mikro işyerlerinde çalışma süresinin artması da, işgören sesliliğinin oluşmasında etkili olabilecek yönündedir.

## 5. SONUÇ

İşyeri değiştirme karşısında işgören sesliliğinin sürdürülmesinde temel dinamiklerin neler olabileceği sorusunu öğrenmek için araştırma mikro işyerleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Mikro işyerlerinin işgören sayısının azlığı ve dolayısıyla yakın ilişkiler, işgören sesliliğinin sürdürülmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Araştırmada nitel (görüşme) ve nicel (ölçek) ile elde edilen bulgular arasında ilişkiler kurulmuş ve değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Beklentilerin sonuç ve değerlendirmelerle oldukça uyumlu olduğu söylenebilir. Elde olunan bulgular frekans ve çapraz tablolar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, bir önceki mikro işyerinde sesliliğin, yeni işyerlerinde sürdürülmesinde temel dinamiklerin, girişimcinin genel tutumu, işgörenlerin proaktif davranışları, etkili iletişim ve sesliliğin yararları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, örneklemim betimlemelerinde netlik olmasına karşın, betimlemelerden çıkarımlar elde edilebildiği kadarıyla, girişimciye duyulan güven ve işyerinin sürekliliği ile iş güvencesinin korunma amacının güdülmesi işgören sesliliğinin sürdürülmesinde önemli olabilecek etkenler arasında değerlendirilmiştir. Öte yandan, temel dinamikler aracılığıyla şimdiki mikro işyerlerinde sesliliği sürdürme eğilimlerinin devam ettiği de ulaşılan sonuçlar arasındadır. Kanımızca, eğitim düzeyinin fazlalığı işgören sesliliğinin oluşmasına beklenebilecek bir durum olmasına karşın, örneklem grubunun temel eğitim düzeyinde (açık öğretilerini sürdürenler tamamlamadıkları için göz ardı edilmişlerdir) bulunmuş olmaları da işgören sesliliği ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Bu durumun eğitim düzeyine bakılmaksızın işgören bilincinin gerek çevresi gerekse de sosyal medya ile arttığı yönünde değerlendirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Abdulgaliyev, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for employee voice. *CHI '20, Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, April 25-30, CHI, Honolulu, HI, USA.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: an application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1): 150-156.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1): 173-191.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal Business Ethics*, 107: 21-34.
- Constantin, E. C., & Baia, C. C. (2015). Employee voice-key factor in internal communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191: 975-978.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 1149-1170.
- Farndale, E., Ruiten, J. V., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1): 113-129.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 787-798.
- Holland, P., Cooper, B. K., & Hecker, B. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice? *The International Journal of Human Resource Management*, 27:21: 2621-2634.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kaufmann, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1): 19-40.
- Lam, L. W., Loi, R., Ka Wai Chan, K. W., (2016). Voice more and stay longer: how ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3): 277-300.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 172-189.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3): 401-411.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An integrative review of employee voice: identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17: 382-400.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30 (1): 1-11.
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5): 543-559.
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Front Communication*, 2(8), www.frontiersin.com, (Erişim Tarihi: 17.09.2021).
- Qian, J., Li, X., Wang, B., Song, B., Zhang, W., Chen, M., & Qu, Y. (2018). A role theory perspective on how and when Goal-Focused leadership influences employee voice behavior. *Frontiers. Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01244, (Erişim Tarihi: 16.09.2021).
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, m. 2013. Employee voice and engagement: connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management* 24 (14): 2780-2798.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5): 904-914.
- Sax, J., & Torp, S. S. (2015). Speak up! enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. *Management Decision* Vol. 53(7): 1452-1468.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65: 283-323.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65: 251-282.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mombray, P. K. (2020). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-22, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12271> (Erişim Tarihi: 16.09.2021).
- Um-e-Rubbab, Um-E., & Naqvi, S.M.M.R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. 3, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238451>, (Erişim Tarihi: 17.09.2021).
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Venkataramani V., Zhou, L., Wang, M., Lia, H., & Shi, J. (2016). Social networks and employee voice: the influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132: 37-48.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2019) Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 1-10.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5): 711-724.

- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1335-1372.
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & Direnzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4): 440-453.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: a dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26 (1): 25-36.
- Edmondson, V. C. (2006). Commentary organizational surveys: a system for employee voice. *Journal of Applied Communication Research*, 34(4): 307-310.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2021). High-performance work systems and employee voice behaviour: an integrated model and research agenda. *Personnel Review*, 50(6): 1530-1543.