

e-ISSN:2587-2168

Year: 2023
Vol: 9 Issue: 52
pp 1400-1405Article ID
72623
Arrival
23 September 2023
Published
31 December 2023**DOI NUMBER**<http://dx.doi.org/10.29228/8/ideas.72623>**How to Cite This Article**

Yıldız, D. (2023). "Z Kuşağında Tükenmişliğin Ötesi: Sessiz İstifa", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:9, Issue:52; pp: 1400-1405



International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Z Kuşağında Tükenmişliğin Ötesi: Sessiz İstifa***Beyond Burnout In Generation Z: Quiet Quitting**Deniz Yıldız¹ ¹ Öğr. Gör. Dr. Ordu Üniversitesi, Ünye MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Ordu, Türkiye**ÖZET**

Pandemi sonrası değişen çalışma koşulları ve mesai saatleri beraberinde yeni bir kavramın doğusuna neden olmuştur. Bu kavram, "sessiz istifa" kavramıdır. Sessiz istifa, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, bu sorumlulukların ötesine geçmeden faaliyette bulunması durumudur. Kavramın, ilk akla gelen anlamındaki gibi işten ayrılma söz konusu değildir. Çalışanların işlerinde, minimum çaba ve performans ile kendilerini yormadan iş verenlere karşı vermiş oldukları bir tepki türüdür. Pandemi döneminde evden çalışma, esnek mesai saatleri, yaşamsal faaliyetlerin dijitalleşmesi, iş hayatına henüz başlayan Z kuşağının tükenmişliğine neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı; özellikle Z kuşağı bireyleri arasında yaygın olarak görülen sessiz istifa kavramının nedenleri ve belirtileri ile ilgili literatür çalışması yapmak ve sessiz istifa davranışı durumunda alınması gereken önlemler ile ilgili önerilerde bulunmaktır. Çalışmanın sonucunda ise, yöneticilerin, tutarlı yönetim yapısı ve mutlu iş kültürü oluşturmaları, ücret politikalarındaki iyileştirmeler, çalışanların başarısının takdir edilmesi ve teşvik edici ödül sistemleri ile çalışanların performansı olumlu şekilde etkilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Z Kuşağı, Sessiz Vazgeçiş**ABSTRACT**

Changing working conditions and working hours after the pandemic has led to the birth of a new concept. This concept is the concept of " Quiet Quitting ". Quiet quitting is the situation in which employees act without going beyond these responsibilities while fulfilling their current duties and responsibilities. As the first meaning of the concept comes to mind, there is no question of leaving the job. It is a type of reaction that employees give to their employers in their current jobs, with minimum effort and performance, without tiring themselves. Working from home, flexible working hours, digitalization of vital activities during the pandemic period have caused the exhaustion of the Z generation, which has just started business life. The aim of this study; To make a literature study on the causes and symptoms of the concept of quiet quitting, which is especially common among Z generation individuals, and to make suggestions about the precautions to be taken in case of silent resignation behavior. As a result of the study, the performance of the employees can be positively affected by the managers creating a consistent management structure and happy work culture, improvements in the wage policies, appreciating the success of the employees and encouraging reward systems.

Keywords: Quiet Quitting, Generation Z, Silent Abandonment**1. GİRİŞ**

İnternet kuşağı olarak da bilinen Z kuşağı 2000 yılı ve sonrasında doğmuş bireyler topluluğudur. Bu kuşağın ilk dönemlerinde doğup kariyer hayatına atılmış ya da atılacak olanların karşılaştıkları en kötü durum, küresel olarak en zor dönem olan, pandemi döneminde iş hayatına adım atmak zorunda kalmalarıdır. Pandemi döneminde iş kollarının mesai saatlerini, esnek çalışma ya da evden çalışma modeli ile değiştirmeleri yeni kariyer hayatına başlayan Z kuşağı bireylerini olumsuz etkilemiştir. Mevcut çalışanlar da bu dönemde işten duygusal anlamda uzaklaşmıştır. Buna ek olarak Z kuşağı kendilerine henüz bir iş ve çalışma kültürü oluşturmadan mutsuz bir iş kültürüne maruz kalmıştır. Ayrıca pandemi dijitalleşmenin her alanında kullanılması Z kuşağının dijital bir dünyaya gözlerini açmasına ve dijital tükenmişliğe neden olmuştur. Kısacası, pandeminin tüm olumsuzlukları sonucu, çalışanlarda özellikle de Z kuşağında iş kültürü kargaşasını, memnuniyetsizlik ve tatminsizlik gibi birtakım tükenmişliği beraberinde getirmiştir. Tükenmişliğin ötesinde literatüre yeni giren bir kavram olan "sessiz istifa" ya da "sessiz vazgeçiş" kavramları ortaya çıkmıştır.

Çin'de bir işgörenin 2021 yılında aşırı ve uzun saatler çalışması nedeniyle hayatını kaybetmesi sonucu NewYork'ta bir gencin sosyal platformda "quiet quitting" kavramı paylaşımı oldukça ses getirmiştir (University, 2022). Kavramın Türkçe'deki karşılığı sessiz istifa ya da sessiz işten ayrılma olarak anılmaktadır. Sessiz istifa kavramı işten ayrılma anlamı taşımamaktadır. Çalışanların işlerindeki çaba ve sorumluluklarını en aza indirerek daha az emek harcama durumudur. Sessiz istifa yeni ortaya çıkan bir kavram gibi gözükse de aslında iş yerlerinde çalışırken yaşamış oldukları duygusal boşluk hissine karşılık gelmekte olup, günümüzde bu durum varlığı sürdürmektedir. Özellikle pandemi sonrası değişen ve gelişen mesai kavramları, çalışanların işlerindeki ve iş yerlerinde her türlü tatminsizlik, tükenmişlik giderek artmaktadır. Yeni gelişmekte olan sessiz iş bırakma ya da sessiz istifa kavramı kariyer hayatlarında tükenmişliğin uzantısı olarak vuku bulmaktadır.

* IERFM2023 Kongresinde sunulan aynı başlıklı bildirinin gözden geçirilmiş ve düzenlenmiş halidir.

Sessiz istifa kavramı, iş ve akademik hayatta oldukça ilgiyle karşılanmış yeni bir kavram olup herhangi bir dayanağı belirlenmemiştir (Kumar, 2022:10). Literatürde konuya ilişkin sınırlı kaynağın olması kavramın yeni gelişiminin kanıtıdır. Bu çalışmada, Z kuşağının tükenmişliğinin ötesi olan sessiz istifa kavramının ortaya çıkışını, kavramın gelişiminin, bu durum karşısında lider ve yöneticilere birtakım önerilerde bulunmak üzere içerik analizi yapmaktır.

2. LİTERATÜR

2.1. Sessiz İstifa Kavramı

Sosyal bir platformda “sessiz istifa” akımının ilk isimlerinden kabul edilen, New York’ta yaşayan 24 yaşındaki bir yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan “*Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz*” diyerek pek çok kişiye ilham kaynağı olmuş ve sessiz istifa konusu üzerine dikkatleri çekmiştir. Psikolog Chambers ise sessiz istifayı, “*aşırı çalışmayla gelen tükenmişlik hissini sonuca gelişen bir savunma mekanizması*” olarak tanımlamaktadır. Kavram ilk olarak olumsuz gibi algılansa da aslında çalışanın işverenden herhangi bir beklentiye girmemesi sonucu hem hayal kırıklığı yaşamıyor hem de daha az emek harcadığı için yorulmamaktadır. Value (2022) sessiz istifayı “*ücretine göre hareket etmek, iş-yaşam dengesini koruma, kendine bakmak için zaman ayırmak, yoğun iş temposunu yavaşlatmak ve sınırlar koymak*” ifade etmektedir. Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere sessiz istifa, gerçekte bir iş bırakma eylemi olmayıp, çalışanların memnuniyetsizliklerine bir cevap olarak, sorumluluklarının ötesine geçmeden faaliyetlerini sürdürme durumudur.

Sessiz istifanın gündemde kalmasında önemli olan başka bir gelişme ise 2022 yılında ABD çalışanlarına yapılan Gallup anketi sonucu çalışanların yarısından fazlasının işlerini sessiz sedasız bırakması, kavramın önemini bir kez daha vurgulamıştır. Kavramın özellikle günümüzde fazlaca söz edilmesinin temel sebebi; pandemide, işlerin; evden çalışma ve esnek mesai saatleri olarak tasarlanabileceğinin algılanması, bu süreçte fazlada sanallığa maruz kalınması sonucu sanal tükenme ve iş-ev dengesinde yaşanan karmaşıklık çalışan tarafından iş verenleri yeni çalışma modellerine zorlamıştır. Pandemi sonrasında iş verenlerin çok fazla kar etmek istemelerinin ve büyüme adına çalışanların daha az ücret, ödül ve fırsatlar sunması sonucu hayal kırıklığı yaşayan çalışanların işten ayrılmasına neden olmuştur. İşten ayrılmayan ya da ayrılamayan için ise alternatif çözüm ise sessiz istifa süreci olmuştur (Scheyett, 2023:5-7).

Sessiz istifa terimi, aslında eylem olarak işi bırakmak gibi algılansa da durum tam olarak bu değildir. Çalışanın işinin gereklerinin ötesinde çalışmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, diğer sorumluluklarını gerçekleştirmeyi reddettiği durumdur. Çalışanların maddi ve manevi iş yükleri altında mücadele ederken kendileri için yeni bir kaçış yolu olarak da görülebilir

2.1.1. Sessiz İstifa Nedenleri ve Belirtileri

Kavram olarak yeni gelişen davranış olarak eskilere dayanan sessiz istifanın örgütlerde ortaya çıkmasında pek çok sebep olabilir. Bu sebepler şöyledir:

- ✓ Çalışanın mevcut işinde yeterli ücret tatminini sağlayamaması,
- ✓ Çalışanın karşılaştığı saygı ve değer yoksunluğu,
- ✓ Yönetim ve çalışan arasındaki hiyerarşik güç farkı,
- ✓ Çalışanın yöneticileri ve iş arkadaşları ile iletişimsizliği,
- ✓ Çalışana, yetkinliğine uygun olmayan sorumluluk ve görevlerin yüklenmesi,
- ✓ Kariyer basamaklarında ilerleme fırsatlarının verilmemesi,
- ✓ Çalışanın daha az sorumluluk alma isteği,
- ✓ Uzun mesai saatleri,
- ✓ Çalışanın taktir görmediğini düşünmesi gibi pek çok sebep sessiz istifa nedeni olabilir.

Çalışanların sorumlulukları dışında herhangi bir şey yapmama istekleri, işyerindeki sosyal ağlarındaki iletişim kopuklukları, kariyer platosundaki artış, yeni sorumluluk üstlenmek istememeleri, uzun çalışma saatleri gibi nedenler çalışanların iş tatminindeki düşüklüğe ve örgütsel bağlılıktaki azalmalara neden olmaktadır. Bu nedenler sonucunda, çalışanlar maddi imkansızlıktan dolayı işini terk edememekte, en düşük performans ile çalışarak işverene bir cevap özelliği taşımaktadır.

Örgütlerdeki sessiz istifa belirtileri ise şöyledir (Cumhuriyet.com.tr, 2022; Klotz ve Bolino, 2022):

- ✓ Toplantılara gönülsüz katılım veya katılmamak

- ✓ İşe geç gelmelerde ve işten erken ayrılmalarda artış,
- ✓ Performans ve verimlilikte azalış,
- ✓ Proje ya da ekip işlerine olan isteksizlik,
- ✓ Motivasyon düşüklüğü ve olağan dışı sakinlik,
- ✓ İşyerindeki bireylerle iletişimdeki kopukluk gibi belirtiler sessiz istifa belirtileridir.

Sessiz istifa, çalışanlar tarafından işverene kesilen bir çeşit ceza olarak algılanmaktadır. Çalışanların bu durumlar karşısında işini terk etmeyerek en düşük performans ile çalışması uzun vadede örgüte büyük olumsuzluklar yaşatabilir. Eyleme dönüşmüş istifalar, işlerde üretimi ve maliyetleri açık şekilde olumsuz etkilemektedir. Sessiz istifada ise, örgütün verimliliğinin sürekli bir şekilde olumsuz etkilenmesi söz konusudur ve bu da örgüt için tehlikeli bir durum oluşturmaktadır.

Sessiz istifa süreci Şekil 1'deki kademeli olarak yer almaktadır. Sessiz istifa piramidi, çalışanların örgüte karşı olan bağlarının zayıflayarak, örgütten uzaklaşma aşamalarını göstermektedir.



Şekil 1. Sessiz İstifa Piramidi (Özdemir, 2022)

Çalışanların örgütten uzaklaşmasındaki ilk ve en temel neden örgüte, yöneticisine ve iş arkadaşlarına olan güvensizlik duygusudur. Bu güvensizlik duygusu davranışlarda tutarsızlık ve istikrarsızlıklara neden olmaktadır. Böyle durumlar çalışmada memnuniyetsizliğe sebep olması sonucu kişinin kendini değersiz ve gereksiz hissetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın örgüt olan aidiyet duygusu da zamanla yok olmaktadır. Çalışan zaman içinde kimseyle diyalog kurmaz sadece işini yapan kimseyle iletişime geçmeyen bir birey olarak faaliyetlerine devam eder (İlgın, 2022).

Sessiz istifanın temel sebeplerinden biri de duygusal eksikliklerdir. İnsanlar duygusal varlıklardır ve zamanlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmektedirler. İş yerlerinde duygusal eksiklik, değersizlik bireysel performansı direkt olumsuz etkilemektedir. Bu noktada birey iş yerinde kalıp devam mı etmeli yoksa istifa edip ayrılmalı mı ikilemini yaşamaktadır. Aynı zamanda örgüte olan bağlılığın azalması, iş stresinden kaçmak çalışanların zihinsel olarak da işten uzaklaştığının göstergesi olmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak, çalışanlarda fiziksel ve fizyolojik olarak işe gitmek istememeler, geç kalmalar, memnuniyetsizlikler gözlenmektedir.

Sessiz istifa iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki; belirli durumlar karşısında tepkisel olarak ortaya çıkmasıdır. Bireyin iş yerinde yaşamış olduğu olumsuzluklardan dolayı yıpranması sonucu gelişen sessiz istifa durumudur. Eğer ortam iyileşir ise istifa durumu ortadan kaybolabilir. İkinci sessiz istifa durumu ise, bireylerin iş hayatını yaşamının merkezine koymayı reddetmesi durumudur. Bu tarz istifada işverenlerin, çalışanlarından tüm benlikleri ile işlerine odaklanmalarını ve kendilerinden beklenen daha çok mesai yapmalarını beklemelerinin sonucunda ortaya çıkan sessiz istifa türüdür (Valura, 2022: 4).

Sessiz istifanın yaşandığı genel yaş grubu genç Y kuşağı (35 yaş altı) ve Z kuşağıdır (Harter, 2022). Aslında sessiz istifa yeni bir kavram değildir. 2009 yılında ekonomist Mark Boldger “sessiz vazgeçme” olarak kavramdan ilk defa bahseden kişidir. Ancak pandemi sonrası değişen çalışma düzenleri sonucu, çalışanlarda yaşanan tükenmişlikler ve buna rağmen çalışanların elinden bir şey gelmeyerek işlerine devam etmesi sonucu, kavram oldukça fenomen olmuştur (Formica ve Sfodera, 2022: 900).

2.2. Z Kuşağı

Z kuşağı dijitalleşmenin en gelişmiş döneminde dünyaya gelerek, dijital dünyayı keşfetmek için çaba harcamayan kuşaktır. Zekâ ve beceri konusunda oldukça üstün olan Z kuşağının hayal dünyaları sınırsızdır. Dünyaya geldikleri dönemde her şeye ulaşabildikleri için oldukça doyumsuz bir kuşaktır. Bu durumda aynı zamanda kolay bunalma girmelerine bir sebeptir (Yıldız, 2021: 4-5). Diğer bir ifadeyle Z kuşağı doğduğu ve

çocukluğunu geçirdiği dönemde, terör olayları, ekonomik sıkıntılar, işsizlik gibi sıkıntıların çokça gözlemlendiği, dijitalleşmenin her alanda geliştiği bir dönem olarak kabul edilmektedir (Yılmaz ve Aktürk, 2021: 48).

Z kuşağı önceki kuşaklara göre daha girişimci, hoş görülü, çevreye karşı duyarlı olup para ile olan motivasyonu daha düşüktür (Mihelich, 2013). Teknolojik olarak en gelişmiş çağda doğmuş olup iletişim konusunda sosyal ağları en etkin kullanan kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim ağlarını ve teknolojiyi iyi kullanmaları bireylere esneklik kazandırmıştır (Seemiller ve Grace, 2017).

Z kuşağı bireyleri diğer kuşak bireyelerine göre daha depresif ve endişelidir. Bunun sebebi daha az uyumaları diğer bir ifadeyle uykusuzluk probleminden kaynaklandığı düşünülmektedir (Twenge, 2017). UNICEF tarafından Z kuşağı ile ilgili yayımlanan rapora göre; öfke, korku, stres, endişe gibi kaygı durumları bu kuşakta çok fazla yaşanmaktadır. Pandemi döneminde %93 psikolojik desteğin aksamaması nedeniyle intihar vakalarının bu kuşak bireyelerinde arttığını vurgulamaktadır (UNICEF, 2021).

2.3. Z Kuşağı ve Sessiz İstifa

Güven ve Etçi 2023 yılında yapmış oldukları çalışmalarında işgücü piyasasına girecek Türkiye’de yaşayan Z kuşağı bireyelerinin (özellikle 24 yaşına kadar olan) önemli bir probleminin işsizlik sorunu olacağını vurgulamıştır. Z kuşağı gençlerini bir yanda işsizlik sorunu tehdit ederken, iş bulup istihdam olan gençlerin ise diğer bir tehdidi sessiz istifadır. Sessiz istifada gerçek bir istifa söz konusu olmasa da işlerini bırakamayan gençlerin mevcut ilerinden daha az özveri ile memnuniyetsiz bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri durumudur.

Gür ve Wolff tarafından 2021 yılında yapılmış oldukları çalışmada Z kuşağı birey özellikleri ile yeni gelişen holakrası yönetimi özelliklerinin birbirine benzer olduğunu vurgulanmaktadır. Holakrası yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarındaki yönetim hiyerarşisinin inisiyatif ve sorumluluklarını ekiplere dağıtarak örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırmayı amaçlayan yeni yönetim yaklaşımlarındandır.

Z kuşağı bireyleri sosyal açıdan oldukça aktif oldukları için iş yerlerinde geçirdikleri zamanı en aza indirme hatta farklı mekanlarda çalışma eğilimine sahiptirler (Unvan ve Özturan, 2020: 557). Sessiz istifanın temel sebeplerinden biri de aslında direkt bu özelliklerinden dolayı gelişmektedir. Çalışanlar, özellikle Z kuşağı bireyleri iş yaşamlarını hayatlarının merkezine koyarak, uzun süren mesailerde çalışmak istememektedir. Buna karşın işlerin sağladıkları maddi imkanlardan da vazgeçemeyen bu bireyler, sorumluluklarının ötesine geçmeden, en az emek ve performans ile faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

2.4. Örgütsel Sessizlik

Sessiz istifanın literatürde herhangi bir dayanağı belirtilmemiş olsa da örgütsel sessizlik davranışı ile bir ilişki kurulabilir. Küresel rekabet ortamında bireyelerin kendilerini daha özgür şekilde ifade ettiği, sorunlara karşı hızlı çözüm üretebilen, ekip çalışmasında oldukça başarılı bireyeler ile geleceğin önemli bir işgücünü oluşturduğunu düşünürken, örgütsel sessizlik karşılaşılan en sık problemlerden birisi olmuştur (Üçok ve Torun, 2015: 28). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, “*çalışanların iş ile ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, düşüncelerini ve tasalarını bilerek yönetime belirtmemeleri ve kendilerine saklamaları*” olarak tanımlamaktadır. Bu sessizliğin sebebini ise olumsuz durumları açık etme durumunda yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerinden kaynaklandığını savunmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramında, kavramın tam ifadesi olan sorunlara karşı sessiz kalma davranışı sessiz istifa ile ilişkilendirmek çok da yanlış olmayacaktır. Sessiz istifa durumunda da memnuniyetsizliklere karşı çözüm arayışı yerine, sessiz kalarak faaliyetine devam etmesi söz konusudur.

Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizlik tanımını “ses çıkarmamak” olarak tanımlamıştır. Ancak sessizlik için bir niyetin olması örgütsel sessizlik olarak ifade edilmiştir. Sessiz istifada da gerçek bir istifa olmasa da, istifa niyetinin olması zaten üretkenliği düşürerek performansı ve verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir.

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Pandemi sonrasında normalleşme süreci ile çalışanların zihinleri, esnek çalışma ya da evden çalışma ile de işlerin dönebileceğini sorgulamaya başlamıştır. İnsanların çalışmaktan soğuması ve mutsuz iş yeri kültürü oluşturmasına sebep olmuştur. İş hayatında yer almaya çalışan Z kuşağı ise bu olumsuz kültürden oldukça fazla etkilenmiştir. İşverenlerinde kar ve verimlilik için baskıcı olması sonucu çalışanları yeni bir tükenmişlik tepkisi ortaya çıkarmıştır. Hatta bu durum tükenmişliğinde ötesinde sessiz istifa durumudur. Çalışanların yapmış oldukları işlerin karşılığında yeterli ücreti ve takdiri almadığını düşünmesi, iş-yaşam dengelerinde iş yaşamlarının özel yaşamlarının önüne geçirmek istememeleri gibi pek çok sebebe rağmen hayatlarını idame

ettirmeleri için mevcut işlerinde faaliyetlerini sürdürmeleri durumu karşısında gelişen durum sessiz istifa olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların mevcut sorumlulukları ve işlerini yerine getirirken bunun ötesine geçmeme durumuna sessiz istifa denir. Gerçekten bir işten ayrılış durumu söz konusu değildir. Ancak çalışanın en az emekle kendini koruyarak, aldığı ücret kadar çalışma durumudur. Tanımların tümüne bakıldığında, çalışanların işini tam anlamıyla bırakmadığı sadece sorumluluklarının ötesine geçmediği konusunda hem fikirdir.

Z kuşağı bireyleri diğer kuşakların bireylerinden farklı özelliklere sahip oldukları için örgüt kültürleri ve yönetim anlayışlarının da buna göre şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu durumu öngöründe bulunup proaktif hareket eden örgütler önemli bir avantaj elde etmiş olacaktır. Yönetici ve liderler bu durumu görmezden gelmemeli gerekli önlemler alarak değişime açık olmaları gerekmektedir.

Sessiz istifa durumuna karşın alınabilecek bazı önlemler:

- ✓ Çalışanlarının sessiz istifa sürecine girdiğini düşünen yöneticiler, çalışanlarının görev tanımlarını yenileyerek açık bir şekilde belirlenmelidir. Çalışanlara yetkinliklerine uygun görev ve sorumluluk tanımlanabilir. Ayrıca, örgütün stratejik karar süreçlerinde çalışanlarında fikirleri alınarak, çalışanla duygusal bir bağ kurulabilir. Bu durum çalışanların örgüte olan aidiyetini kuvvetlendirirken, örgütle bağlılığı da artacaktır. Özellikle Z kuşağı bireyleri yapıları gereği girişimci ve yaratıcıdır. İş verenlerin gerekli destekler vererek bu bireylere vermiş oldukları yetki ve sorumluluklar örgüte de olumlu yansırabilir.
- ✓ Çalışanları sessiz istifaya iten diğer bir unsur ise, örgüte ve yöneticilere olan güvensizliktir. Bu güveni kazanmanın ilk unsuru ise tutarlılıktır. Liderlerin dürüst olmalarının yanı sıra hedeflediklerini de gerçekleştirmeleri önemlidir. Bu da uzmanlık bilgisine dayanmaktadır (Zenger ve Folkman, 2022). Z kuşağı bireyleri zekâ ve beceri konusunda üstün bir yeteneğe sahiptir. Bu yeteneklerin doğru yönlendirilmesi örgütü olumlu etkileyebilir.
- ✓ Z kuşağı bireylerinin keyfine ve sosyalliğine düşkün olması, örgütlerin ofis ortamlarını da ev konforunda sıcak koşullarda, eğlenerek sosyalleşebilecekleri (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1041) ve yaratıcılıklarının desteklenmesi adına geliştirilmesi gereken diğer bir çözüm önerisi olabilir.
- ✓ Sessiz istifanın temel nedenlerinden olan diğer bir sebep olan ücret politikalarının da iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesinin yanı sıra; ödül, promosyon gibi maddi motivasyon kaynakları artırılabilir.
- ✓ Diğer bir sessiz istifa davranışının ortadan kaldırılmasına yönelik yapılacak uygulama; yoğun ve uzun mesai sonucu tükenmişlik hisseden çalışanlar ücretli izin ve tatil hakları teşvik edilebilir (Klotz ve Bolino, 2022). Z kuşağı bireylerinin doğuştan gelen esnek yapıları stratejik şekilde kullanılarak mesai saatlerinin bireylerin taleplerine göre düzenlenmesi de çalışan memnuniyetini etkileyen diğer bir unsur olabilir.
- ✓ Sessiz istifa, eski bir davranış ancak yeni bir yaklaşımdır. Araştırmacılar yıllar öncesinde 360 derecelik liderlik değerlendirilmesi yürütüyor ve çalışanların iş ortamlarında daha fazla emek sarf ederek bir hedefleri olup olmadığını değerlendirmekteydi (Zenger ve Folkman, 2022). Bu değerlendirmelerin günümüzde geliştirilerek özenle uygulanması desteklenebilir.
- ✓ Sessiz istifaya karşı önlemlerde başta yönetici ve liderlere büyük iş düşmektedir. Bu durumun temel nedeni astların memnuniyetsizliği mi yoksa kendi yönetim kusurları mı? Bu bağlamdan araştırmacılar bu sorulara yanıt arayabilirler.

KAYNAKÇA

cumhuriyet.com.tr. (2022, 08 28). Farkında olmadan işten ayrılmış olabilirsiniz: Sessiz istifa nedir, 'ana neden' ne?: <https://www.cumhuriyet.com.tr/yasam/galeri-farkinda-olmadan-isten-ayrilmis-olabilirsiniz-sessiz-istifa-nedir-ne-anlama-geliyor-1980125>. Erişim Tarihi: 01.17.2023.

Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6):1359-1392. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Formica, S. ve Sfodera, F. (2022, 10 20). "The Great Resignation And Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview Of Current Situation And Future Research Directions", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8): 899-907. doi:<https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

- Gür, G. ve Wolff, R. A. (2021, 05 26). "Covid-19 Pandemi Döneminde Z Kuşağı Ve Holakrası Yönetimi", Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(2):287-295.
- Güven, T. M. ve Etcı, H. (2023, 01 06). "İşsizlik Karşısında Z Kuşağının Teknolojik Yeterliliklerinin Belirlenmesi", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 11(2): 53-72.
- Harter, J. (2022, 09 6). Is quiet quitting real? Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>. Erişim Tarihi: 02.05.2023.
- İlgin, S. (2022, 12 08). 2022'nin Popüler akımı sessiz istifa nedir? <https://istanbulbogazicienstitu.com/sessiz-istifa-nedir>. Erişim Tarihi: 02.04.2023.
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022, 11 15). When Quiet Quitting Is Worse Than The Real Thing. Harvard Business Review, Managing Employees: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>. Erişim Tarihi: 17.01.2023.
- Kumar, T. S. (2022). "How To Handle Notice Period In Organization & Emotional Balancing During Resignation & Finding New Job. case study on quite quit, shodhshauryam", International Scientific Refereed Research Journal,, 5(5):9-12.
- Mihelich, M. (2013). "Another Generation Rises", Workforce Management, 95(2):34-38. <https://workforce.com/news/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials>. Erişim Tarihi: 01.02.2023.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25(4):706-725. doi:<https://doi.org/10.2307/259200>
- Özdemir, O. (2022, 09 12). Sessiz İstifa İyi Bir Fikir mi? <https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-iyi-bir-fikir-mi-orhan-ozdemir/?trk=pulse-article&originalSubdomain=tr>. Erişim Tarihi: 06.02.2023.
- Scheyett, A. (2023, 01). "Quiet Quitting", Social Work, 68(1):5-7. doi:<https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Seemiller, C. ve Grace, M. (2017). "Generation Z: Educating and Engaging The Next Generation Of Students", About Campus: Enriching the Student Learning Experience, 22(3). doi:<https://doi.org/10.1002/abc.21293>.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). "Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri", OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7(13):1031-1048. doi:10.26466/opus.370345.
- Twenge, J. (2017, 10 19). The Conversation. <https://theconversation.com/teens-are-sleeping-less-but-theres-a-surprisingly-easy-fix-85157>. Erişim Tarihi:02.07.2023.
- UNICEF. (2021). Preventing a lost decade. <https://www.unicef.org/media/112841/file/UNICEF%2075%20report.pdf>. Erişim Tarihi: 02.07.2023.
- UNIVERSITY, İ. G. (2022, 10 12). Non-increasing salary leads employees to "Quiet quitting"! İstanbul Gelişim University: <https://gelisim.edu.tr/en/news/non-increasing-salary-leads-employees-to-%E2%80%98quiet-quitting>. Erişim Tarihi: 17.01.2023.
- Unvan, M. ve Özturan, Ö. (2020). "Z Kuşağı Çalışma Alanları: Değişen Ofis Kavramının Tasarımda Mekan Kurgusuna Etkisi", Mimarlık ve Yaşam Dergisi, 5(2):551-560. doi: 10.26835/my.810480
- Üçok, D. I. ve Torun, A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", The Journal of Human and Work, 2(1):27-37. doi:10.18394/iid.95591
- Valura. (2022, 12 30). Sessiz İstifa. Valura.net: https://www.valura.net/Web/Tr/Makale_SessizIstifaKarKaybi.pdf. Erişim Tarihi: 05.02.2023.
- Yıldız, D. (2021, 02 22). "Türkiye'de Korona Virüs Pandemisi ve Kuşaklar", Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 10(1): 1-7. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1257976>.
- Yılmaz, E. ve Aktürk, A. (2021). Z Kuşağı: Bir nesli anlamak. Palet Yayıncılık. ISBN: 978-625-7675-75
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022, 08 31). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>. Erişim Tarihi: 02.05.2023.