

## Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma ⚠

Mutlu Arman<sup>1</sup>

### Özet

Dünyada ve yönetim alanında meydana gelen değişim ve gelişmeler yeni konuların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yeni çıkan ve son zamanlarda popüler olan kavramlardan olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma işverenlerin ve yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken konulardandır. Bu konuların popüler olması ve kavramsal olarak gün yüzüne çıkmasının altında yatan sebeplerden biri Covid-19 salgın süreci ve süreç içerisinde yaşanan hızlı değişimler ve zorlu çalışma koşullarıdır. Bir diğer sebep ise kavramların sosyal medyada viral olan videolar sayesinde benzer durumda olan kişiler arasında hızla yayılmasıdır. Sessiz istifa kavramı, istifa dilekçesi ile işinden ayrılmadan, işletmede daha az sorumluluk alma, iş tanımının gerekliliğinden fazlasını yapmama, işletme için en az seviyede çaba harcama şeklinde tanımlanmaktadır. Sessiz işten çıkarma ise işletme sahiplerinin çalışanları resmi olarak işten çıkartmadan onlara yokmuş gibi davranarak işlerini bırakmaya zorlamalarıdır. Pandemi süreci ile birlikte çalışma ortamlarında ortaya çıkan sorunlar ile çalışanların içinde bulunduğu tükenmişlik ve motivasyon eksikliği gibi nedenler sessiz istifa sürecinin yaşanmasına sebep olmuştur. Çalışanların sessiz istifa davranışlarına karşı işveren ve yöneticilerin verdikleri tepki ise genellikle sessiz işten çıkarma olmaktadır. İşveren ve yöneticilerin çalışan ve kurum performansına olumsuz etkileri olan bu kavramları iyi anlaması ve buna göre çözüm önerileri geliştirmesi oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma kavramları, nedenleri, belirtileri, etki ve sonuçları, önleme yöntemleri ve kavramı araştıran bazı çalışmalar incelenerek öneriler sunulmuştur.

### GİRİŞ

Özellikle pandemi sonrası popüler olan kavramlardan biri olan sessiz istifa, iş görenlerin sadece iş tanımlarında ifade edilen görevleri üstlenmesi ve beklentinin üstünde fazladan bir gayret göstermemesi olarak

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi Denizli Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, marman@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1010-5212

ifade edilmektedir. Bu kavram aslında iş görenlerin istediklerine cevap bulamaması sonucunda ortaya çıkan sessiz bir isyanı tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile sessiz istifa, iş görenlerin tükenmişliği engellemek ve iş-yaşam dengesini düzeltmek amacıyla çalıştığı kurumda gönüllü olarak çabalarını durdurmasıdır. Ayrıca işletmelerdeki zorlu iş şartlarının yer alması, sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir (Hamouche vd., 2023: 4297-4298). Sessiz istifa ile iş görenler, sahip oldukları görevlerine karşı olan tavırlarını tekrardan inceleyerek önceden kurumlarda istekli olarak yaptıkları fazladan işleri gerçekleştirmek yerine sadece iş tanımlarında belirtilen zorunlulukları yapmaktadırlar. Bu durumda bazı işletme sahipleri iş görenlerin bu tavrına karşı istekli olarak görevlerini bırakmaları için ekonomik haklarını kısıtlı hale getirip iş yüklerini fazlalaştırarak sessiz işten çıkarma olarak ifade edilen bir yola başvurmuşlardır (Çimen ve Yılmaz, 2023: 27). Her iki kavram henüz yeni olduğundan dolayı literatürde fazla sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Günümüzde önemli bir rekabet avantajı olarak ifade edilen çalışanların sessiz istifa davranışları sergilemeleri kurumlar açısından olumlu olmayan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı sessiz istifa, hem kurumların hem de idarecilerin önem vermesi gereken olgulardan biridir (Mahand ve Caldwell, 2023: 14). Çalışanlar ve kurumlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu düşünülen sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma davranışlarına karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramı, nedenleri, belirtileri, etki ve sonuçları ile önleme yöntemleri anlatılarak kavram üzerine yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca sessiz işten çıkarma kavramı açıklanarak her iki olguya dair değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

## 1. Sessiz İstifa Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre bir kişinin kendi iradesiyle görevini bırakması olarak tanımlanan istifa kavramı, gönüllü işten ayrılma ve gönüllü olmayan işten ayrılma şeklinde olabilmektedir. Gönüllü işten ayrılma, iş görenin kendi iradesiyle işi bırakması iken gönüllü olmayan işten ayrılma, bireyin çalıştığı kurum tarafından görevini bıraktırılması halidir (Burns, 2014: 19). Yeni bir kavram olan sessiz istifa ise iş görenin istifa dilekçesi ile işi bırakmadan işletmede çalışmaya devam etmesi ancak yavaş ve sinsice görevini bırakmasıdır (Morrison-Beedy, 2022: 7). Sessiz istifa davranışı sergileyen kişi, işletmede çalışmaya devam etmekle birlikte sahip olduğu görevin gerekliliklerini yapmaya çalışırken en düşük seviyede gayret göstermekte ve kendisinden beklenilenin üzerine çıkmaya çalışmamaktadır. Çalışanlar, işletmede görevleriyle olan bağlarını en alt seviyeye indirerek, gerçekleştirilen etkinliklerde yer almamaktadırlar. İşlerini aktif bir şekilde yapmayarak hem

idarecisini hem de çalışma arkadaşlarını protesto etmektedirler. Sessiz istifa, motivasyon ve dâhil olma eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve iş görenlerin içinde bulundukları çalışma ortamından kendilerini korumak için ortaya koydukları aktif olmayan bir direniş şeklidir (Taborosi vd., 2023: 124-125).

Sessiz istifa, 2009 yılında gerçekleşen Texas A&M Ekonomi sempozyumunda Mark Boldger tarafından ortaya atılarak kavramsallaştırılmıştır. Covid-19 pandemisi ile ortaya çıkan finansal sıkıntılar, iş-yaşam dengesindeki aksaklıklar gibi sebeplerle “büyük istifa” hareketi oluşmuş, özellikle sağlık çalışanları başta olmak üzere pek çok iş gören görevini bırakmış ya da bırakmak mecburiyetinde kalmıştır. 2022 yılında Tiktok platformunda Zaid Khan adında bir çalışanın “işiniz hayatınız demek değildir” şeklindeki ifadeleri hızla yayılmaya başlamıştır. Fiziksel olarak görevini bırakmayan çalışanların ortaya koyduğu bir tutumu ifade eden sessiz istifa kavramı daha sonra fazla iş yükü, düşük bağlılık ve düşük düzey motivasyon sebebiyle bir çözüm olarak literatüre kazandırılmıştır (Oğan ve Çetiner, 2024: 205-206). Yıldız ve Özmenekşe (2022: 14), sessiz istifa kavramının Covid-19 pandemi süreciyle daha belirgin şekilde ortaya çıktığını ifade etmektedirler. İş görenler, fazladan çaba harcamayarak bir isteksizlik durumu içinde bulunmakta ve sadece üstlendikleri işleri yaparak yeni görevlerden uzak durmaktadırlar. Çalışılan işletme için fazladan gayret ve hevesli olmamak gibi tarafsız ve olumsuz davranışlardır. Benzer bir şekilde Formica ve Sfodera (2022: 899) sessiz istifayı, iş görenin yalnızca kendisine verilen işleri yaparken iş tanımında bulunmayan hiçbir görevi yerine getirmeme durumu olarak tanımlamışlardır. Bu davranışa sahip iş görenler, çalışma saatleri dışında görevleriyle alakalı işlerden uzak dururlar, gelen e-posta ve aramaları yanıtlamazlar, özel hayat ve iş yaşamlarını ayırarak özel hayatlarına öncelik verirler. Görevlerini yerine getirirken daha az coşkulu olurlar ve kariyerlerinde ilerleme düşüncesine karşırırlar. Sessiz istifa davranışı içinde bulunan çalışanlar, işlerini hayatlarının merkezine almak istemeyip “iş hayattır” düşüncesine katılmadan görevlerini yaparlar. Sessiz istifa aynı zamanda bir iş görenin içinde bulunduğu ortamda mutsuz olduğu ve görevini ya da işini değiştirme düşüncesi içinde olduğunu da işaret edebilir. Bu davranış kişinin tükenmişlik içinde olup bu duygu ile baş edebilmek için sessizce görevlerinden vazgeçmiş olabileceklerini de göstermektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 27-28). Sessiz istifa, sadece işletme verimliliğini azaltma, işleri yavaşlatma ya da içinde bulunduğu çalışma şartlarını protesto etme biçiminde olmayıp iş görenlerin iş-yaşam dengesine ya da refahına önde tutma isteği sebebiyle işten ve kurumdan psikolojik ayrılmayı da tanımlamaktadır (Sürücü vd., 2024: 571).

### 1.1. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa nedenleri arasında çalışılan kurumdan memnun olmama, yeterli olmayan yönetim desteği, kariyer planlama alanındaki eksiklikler ve fazla olan iş yükü gibi unsurlar sayılabilir. İş görenlerin motivasyon düşüklüğü sessiz istifanın en önemli sebeplerinden biridir. Motivasyon düşüklüğü çoğunlukla işten tatmin olmama, kariyer yükselmesinin olmaması gibi nedenlerden ortaya çıkabilir. Yönetim ve liderlik alanında eksiklikler iş görenlerin işyerlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Yeterli olmayan iletişim, destekleyici olmayan yönetim biçimleri ve iş görenlerin işletmede kendilerini değersiz hissetmeleri gibi durumlar sessiz istifaya neden olabilir (Gökkaya, 2024: 648). Çimen ve Yılmaz'a (2023: 29) göre iş görenlerini motive etmeyi ve kurumda çalışmaya devam etmesine önem vermeyen idareciler nedeniyle çalışanlar sessiz istifa aşamasına girebilirler. Örgütte sessiz işten ayrılımların fazlaşması yönetimin yetersiz olması ile açıklanabilir. Benzer şekilde sessiz istifa ile alakalı yapılan bazı çalışmalar sessiz istifanın nedenlerini belirlemede literatüre katkı sağlamıştır. Laybats ve Tredinnick (2022:111), evden ya da hibrit çalışma modellerinde çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamak ve tükenmişlikten korunmak nedeniyle sessiz istifa davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Lu ve diğerleri'ne (2023:13) göre, yoğun mesai şartları, ücret dengesizlikleri, yüksek olmayan örgütsel bağlılık seviyesi ve iyi olmayan çalışma şartları, iş gören refahının azalmasına ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu durumun sonucu olarak çalışanlar sessiz istifa davranışları sergilemektedirler. Sessiz istifa ile ilgili çalışmalardan bir diğeri Johar ve diğerleri (2023: 1-2) tarafından yapılmış ve benzer sonuçlar bulunmuştur. Johar ve diğerleri' ne göre çalışma şartları, iş tatmini eksikliği ve tükenmişlik duygusu çalışanlarda sessiz istifaya sebep olan unsurlardır. Gürer ve diğerleri (2024: 19-20) tarafından literatür incelenerek sessiz istifaya neden olan unsurlar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki sessiz istifaya neden olan kişisel nedenlerdir. Bunlar, tükenmişlik duygusu, yüksek olmayan iş tatmini, kuruma aidiyet duygusu ile bağlı olmama, stres, kaygı, motivasyonun düşük olması, kişilik ve demografik özelliklerdir. İkinci olarak ifade edilen örgütsel nedenler arasında iş yaşam dengesi, uzun çalışma süresi, emek-ücret dengesizliği, sağlıklı olmayan kurum kültürü, fazla iş yükü, kariyer planlamada fırsat yetersizliği, kurum içi iletişim ve örgütsel bağlılık yer almaktadır. Son olarak sessiz istifaya neden olan yönetsel nedenler ise idarecilerin tutumları, idareci özellikleri, toksik idare biçimi, örgütsel adalet, kariyer alanında uygulanan adaletsizlikler ve ödüllendirme ile takdir hususundaki eksikliklerdir. Formica ve Sfodera'nın (2022: 902) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre sessiz istifanın nedenleri, iş görenlerin değer görmedikleri duygusuna kapılmaları, performanslarının

takdir görmemesi, kurumda kendini geliştirme ve yükselme imkânlarının kısıtlı olması, yapılan işte tatminsizlik ve işin bir anlam ifade etmemesi, bireysel ve örgütsel amaçların örtüşmemesi olarak tespit edilmiştir. Youthall Türkiye'nin sessiz istifaya neden olan faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanları sessiz istifa davranışına yönlendiren unsurlar, kurumdaki kariyer imkânlarının açık olmaması, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, düşük maaş, iş görenin görev tanımının net olmaması, fazla çalışma süreleri ve kurumun performans beklentisinin fazla olmasıdır (Çimen ve Yılmaz, 2023: 29). Yıldız ve Özmenekşe (2022: 18) sessiz istifa duygusunun ortaya çıkmasına sebep olabilecek faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir;

- İş görenlerin çalışma alanlarında önemli olmayan bir pozisyonda olduklarını düşünmeleri ya da kendilerini değerli hissetmemeleri,
- Yönetim ve çalışanlar arasında organik bir iletişimin olmaması ya da farklı seviyelerdeki iş görenlerin idarecileriyle istedikleri gibi iletişim halinde olamaması,
- Yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin açık ve net olmaması ve de kurum içi güç aralığının yüksekliği,
- İş görenlerin kendine has bilgi ve yeteneklerinin iş tanımıyla uyumlu olmadığını hissetmesi,
- İş görenlerin bireysel, ticaret ve meslekle alakalı alanlardaki ilerlemelerinde yeterli destek ve takdir görmediğini aklından geçirmesi,
- Çalışma alanlarının demokratik ve katılımcı olmaması, iş görenlerin yenilik yapma yeteneklerinin köreldiğini düşünmeleri,
- İş görenlerin kendilerinde bulunan kapasiteyi keşfetme noktasında özendirilmemesi,
- İş görenlerin farklılaşan koşullar ve iş düzeninin çalışma alanına aktarılamaması, kurum kültürünün zayıf olması ve farklılaşan iş koşullarına göre biçimlenmediğini kavramalarıdır.

## 1.2. Sessiz İstifa Davranışının Belirtileri

Çalışanların sergiledikleri sessiz istifa davranışlarının bazı belirtilerinin olduğunu ifade etmek mümkündür. Kişilerin tavır ve davranışları gözlemlenerek sessiz istifa sürecinde olup olmadıkları değerlendirilebilir. Literatür taramasına göre sessiz istifa belirtileri aşağıdakiler gibidir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 19; Hetler, 2022; Güler, 2023:249; Gürer vd., 2024: 21-22):

- Toplantılara iştirak etmemek veya istekli olmadan katılmak,
- İşyerine vaktinde gelmemek ya da görevini zamanından önce bırakmak,
- Mesai süresi haricinde iş yapmamak, bilhassa tatil zamanlarında çalışmamak,
- Boş vakitlerinde iş arama ve e-postalarını incelememek,
- Ücretli olmayan iş ve sorumlulukları kabul etmemek,
- Verimliliğin düşmesi,
- Takımla gerçekleştirilen proje çalışmalarına fazla katkı sağlamamak,
- İsteğe bağlı toplantılara iştirak etmemek, zorunlu toplantılarda fikir sunmamak,
- İş ve görevini tutku ve coşku ile yapmamak,
- İşyeri dışında düzenlenen sosyal etkinlik ve projelere katılım sağlamamak,
- Görevine, çalışma arkadaşlarına ve idarecilerine karşı olumlu bir tavır göstermemek,
- Motivasyon seviyesinde düşüklük ve fazla sakin olma hali,
- Sahip olduğu görev sebebiyle aile ve özel yaşamını yok saymamak.

Gönüllü işi bırakma olarak tarif edilen istifa kavramına doğru evrilebilecek olan sessiz istifa kavramını anlamak oldukça önemlidir. Bu kavramı iyi anlamak için öncelikle nedenlerini ve yukarıda belirtilen bulguları iyi analiz etmek gerekmektedir. Çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarına ve refahına önem vermeyen kurumlarda, iş gören memnuniyetsizliği nedeniyle iş performanslarında azalmalar yaşanmaktadır. Değişen iş gören istekleri ve artış gösteren farkındalık seviyesi işletmelerde sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurum başarısında iş gören mutluluğunun önemli bir unsur olduğunu görülmesiyle birlikte işletmeler bu noktada iş gören tatminine önem vermeye başlamışlardır (Gürer vd., 2024: 22).

### 1.3. Sessiz İstifanın Etkileri ve Sonuçları

Uzun sürede kurumların performansını olumsuz şekilde etkilemesi nedeniyle sessiz istifanın örgütle alakalı sonuçları olabileceği gibi kişisel ve toplumla alakalı bazı sonuçları da vardır. İşletme açısından bakıldığında sessiz istifa kurumların rekabet avantajını kaybetme riski taşımakta olup iş görenlerin tembelliklerini saklama nedeniyle sergiledikleri bir davranış olmaktadır (Karaşin ve Öztırak, 2023: 1445). Bu noktada sessiz istifa davranışları

hem iş görenler hem de kurumlar açısından farklı olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir. Sessiz istifa davranışlarının iş görenler üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi kişinin verimlilik düşüşüdür. İş görenler, görevlerini en düşük seviyede gerçekleştirerek performansları zamanla düşer ve yoğunlukla kurumdaki farklı etkinliklere katılmazlar. Bu durum iş gören verimliliği ve genel kurumsal verimliliğin düşmesine neden olur (Maslach ve Leiter, 2016: 110). İş görenler, kurum içinde gerçekleştirdikleri görevlerinin anlamsız ve değersiz algılandıklarını hissederseniz işyerlerine olan ilgi ve bağlılıkları azalır (Anand vd., 2023: 724). Böylece iş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı motivasyonları da düşer. Bu durum işletmedeki genel ortamı da olumsuz bir biçimde etkileyebilir (Salanova vd., 2005: 1222). Sessiz istifa davranışları aynı zamanda çalışanlarının işten ayrılmasına da neden olabilir. Böylece kurum içi yüksek iş devir oranları ortaya çıkabilir. Çalışanların işten ayrılması ile yeni personel tedariki ve eğitim maliyetleri yaratabilir (Greenhaus ve Allen, 2011: 170-175). Sessiz istifa davranışları sergileyen çalışanlar yaptıkları işe olan ilgi ve bağlılıklarının azalmasıyla yaratıcılıklarını da kaybedebilirler. Bu durum, iş görenlerin yeni öneriler sunma ya da sorunlara çözüm üretme noktasında fazla hevesli olmamalarına yol açabilir (Dede ve Çınar, 2008: 13). İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı düşük motivasyon ve bağlılık hissiyatları müşteri hizmetlerine de olumsuz bir şekilde etki edebilir. Sessiz istifa davranışları sergileyen iş görenler, hizmet sunarken daha az çaba harcarlar. Bu durum müşteri memnuniyetini azaltabilir. Bunun yanında, iş görenlerin düşük performans seviyeleri, hizmet kalitesini azaltarak kurumun pazar başarı seviyesini düşürebilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 315). Sessiz istifa davranışı gösteren iş görenin, kurumda normalden daha az göreve sahip olması diğer çalışanların iş yükünün fazlalaşmasına sebep olacağından, zamanla çalışma ortamında huzurun bozulması, tartışmaların çıkması ve bu davranışı gösteren çalışanın ortamda yabancılaştırılması gibi sorunlar çıkabilir. Ortaya çıkan bu sorunlar, kurum içinde gruplaşmalara neden olup diğer iş görenleri de etkileyerek onların da sessiz istifa davranışları sergilemesine sebep olabilirler. Bunun yanında sessiz istifa davranışları, bütün iş görenlerin motivasyonunu olumsuz etki ederek verimli ve üretken olma durumunun azalmasına ve kurumun zarara uğramasına neden olabilir (Gürer vd., 2024: 24). İş görenin verimli olma durumunun durağan hale gelmesi kurumun rekabet avantajını yitirmesine ve kurum refahı yerine bireysel rahatlığın ön plana çıkarılarak kurum performansının azalmasına neden olabilir (Öztürk vd., 2023: 73). Kurumlar sessiz istifa davranışlarının diğer iş görenleri etkileyerek daha çok kişinin işini bırakmasını önlemek için özen göstermelidir. Böyle bir durum çalışma devir hızını artırarak yeni işe alma süreçlerini başlatabilir. Böylece kurumda verimli olma ve kalite çalışmaları

olumsuz etkilenecek kurumun genelinde huzursuz bir hava oluşabilir. Bu yüzden kurumlar kendileri için risk oluşturan bu davranışları önlemek için gerekli mücadeleyi yapmalıdırlar (Güler, 2023: 252).

#### 1.4. Sessiz İstifayı Önleme Yöntemleri

İş görenlerin refah seviyesini artırma, çalışanların motivasyonunu yükseltme, yüksek performans seviyesine sahip çalışanları adil bir ödüllendirme sistemi ile ödüllendirme, esnek kurum kültürünü işletmeye hâkim kılma, iş görenlerin sahip oldukları görevleri yerine getirirken memnuniyet seviyelerini artıracak bir iş kültürü oluşturma yöntemleriyle işletmeler sessiz istifa ile mücadele edebilir (Güler, 2023: 257). Temel'e (2022: 554) göre işletmelerde sessiz istifa önlenabilir. Bunun için çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon ve verimlilik düzeylerini arttırmak gerekmektedir. İş görenlerin sessiz istifa davranışları sergilediklerini gözlemleyen idarecilerin yapması gerekenler Yıldız ve Özmenekşe (2022: 19) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- İş dışında çalışma ortamından uzak olmalarına imkân sunulmalı,
- Ücretli izin ve tatil haklarını kullanmaları özendirilmeli,
- Ücret ve diğer haklarında yeni düzenlemeler yapılacağı söylenmeli,
- İş gören ile açık iletişim sağlanmalı ve konuyla alakalı düşüncelerini ifade etmesi istenmeli,
- İş tanımları tekrardan gözden geçirilmeli,
- İş görenlerin yapacakları işler açık bir biçimde belirtilmeli,
- Kurum içi iş görenlerle alakalı kararlar alınacak ise iş görenlerin de karar aşamasına katılması sağlanmalı,
- İş görenlerin yaratıcılık vasıflarını öne çıkaracak fırsatlar ortaya konmalıdır (Youthall, 2022).

Sessiz istifa davranışı gösteren iş görenleri tekrar işe bağlamak için idareciler farklı stratejiler kullanmalıdır. İşletmeler, sessiz iş bırakmayı azaltmak için aşağıda ifade edilen önerilerden faydalanabilirler (Çimen ve Yılmaz, 2023: 32):

- Güvenli ve destekleyici bir iş hayatı oluşturmak,
- İş görenler ile düzenli görüşmeler yapmak,
- İş görenlerin işletmede kalma ihtimalini artırma olanağı veren yarı yapılandırılmış kalış görüşmeleri yapmak,

- Dönüşümsel liderler istihdam etmek ve işe devam ettirmek,
- Kurum içi kariyer planlamaları ile çalışanlarına yeni fırsatlar sunmak,
- İş görenlerin sahip oldukları görevlerinin anlamlı olduğuna ikna etmek,
- İş görenlerin iş-yaşam dengelerini gözetmek amacıyla destek sunmak,
- İş görenlerin stres yönetimi ve ruh sağlığı problemlerine destek olmak,
- İş görenleri elde ettikleri başarıları nedeniyle kutlayarak işlerini zevkle yapmalarını teşvik etmek ve bu şekilde kurum içi olumlu bir çalışma alanı meydana getirmektir.

### 1.5. Sessiz İstifa Hakkında Yapılan Bazı Çalışmalar

Yıldız ve Özmenekşe (2022) çalışmalarında sessiz istifanın tanımı, sebepleri ve belirtilerini tespit etmek amacıyla yazın araştırması yapmışlardır. Çalışmanın amacı, iş görenlerde meydana gelen sessiz istifa davranışları ile ilgili yazına katkı sağlamak ve sonraki çalışmalara ışık tutmaktır. Bu noktada betimsel analiz yöntemi kullanılarak, çalışmada bazı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sessiz istifa aşaması hem çalışanları hem de işletmeleri olumsuz anlamda etkilemektedir. Bunun yanında çalışmada, kurumların gayret ve çabaları ile çalışanların sessiz istifa sürecinden kurtulabileceğini ve olumsuz etkilerden uzaklaşabileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışmada ayrıca sessiz istifa davranışları sergileyen çalışanlara bu süreçten kurtulmaları ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Formica ve Sfodera (2022) büyük ve sessiz istifanın ana sebeplerini belirlemeye çalışan ve pandemi sonrası çalışanların taleplerine cevap veren, deneysel çalışmalar içeren bir araştırma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların memnun olmama nedenleri; ihtiyaçların karşılanmaması, değer vermeme, takdir edilmeme, saygı duyulmama, performansın fark edilmemesi olarak belirlenmiştir.

Youthall Kariyer Platformu (2022) 1002 kişiye sessiz istifa ile ilgili çevrimiçi bir anket yapmıştır. Ankette iş-yaşam dengesi, iş tanımlarının net olması, kuruma duyulan bağlılık hissi gibi konular yer verilmiştir. Ankete katılanların %58,1'i iş yaşam dengesini yapamadığını, %64,4'ü görev tanımlarının net olmadığını, %33,5'i kurumuna karşı bağlılık duymadığını söylemiştir. Katılımcıların sessiz istifa sürecine sebep olan unsurlara verdikleri cevaplar, sırasıyla kariyer ilerlemelerinin zayıf olması, iş-özel yaşam dengesinin olmaması, ücretlerinin yetersiz olması ve görev tanımlarının açık olmamasıdır. Çalışmada sessiz istifa aşamasında olan katılımcıların bu

süreçten kurtulmak için yardımcı olabilecek faktörlere verdikleri cevaplar, yan haklar ve yeniden ücret ayarlamaları, iş-yaşam dengesi için yapılabilecek ayarlamalar ve farklılaşan duygu hallerinin dikkat edilmesi olarak tespit edilmiştir.

Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023) yaptıkları araştırmada sessiz istifa olgusunu örgütsel davranış yazınına katmayı amaçlamışlardır. Detaylı bir yazın araştırması ile üç farklı teoriden yararlanarak sessiz istifa kavramının teorik yapısı belirlenmiştir.

Wallace ve Coughlan (2023) çalışmalarında, sessiz istifanın çalışanların üretken olma durumunu düşürdüğünü, işyerinde çalışanların katılım seviyesini azalttığını ve bu hususun çalışanlarda tükenmişlik duygusunun bir göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir.

Çimen ve Yıldız (2023) yaptıkları çalışmada sessiz istifanın sebeplerini, iş görenlerde bu davranışın belirtilerini ve bu durumla nasıl mücadele edilmesi gerektiğini ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlarda sessiz istifanın önlenmesi için güvenli ve destekleyici bir iş ortamının oluşturulmasının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca sessiz istifanın ana sebepleri açıklanarak iş görenlerin sessiz şekilde işinden ayrıldıkları belirtilmiştir. Böylece çalışanların üretken olma durumlarını kaybettikleri, bilinçli olarak işe geç kaldıkları, sonucunda ise düşük performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durumu önlemek için idarecilerin çalışanlarına değer vermesi gerektiği, vakit ayırarak etkili bir iletişimle bu davranışın engellenebileceği ifade edilmektedir.

Anand vd. (2023) idareci davranışlarının iş görenlerin sessiz istifa tutumuna yönelmesi üzerindeki etkisini tespit etmek için ölçek çalışması yapmışlardır.

Güler (2023) sessiz istifa ile ilgili çalışmasını, doküman analiz metoduyla teorik olarak gerçekleştirmiştir. Bunun yanında çalışmada uluslararası yazından da yararlanarak kavramı net bir şekilde ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışanların tükenmişlik hissiyatından bahsederek sessiz istifa sürecinin sessiz bir isyanı ifade ettiğini belirtmiştir. Önemli bir rekabet avantajı sunana iş görenlerin sessiz istifa sürecine girmesinin çeşitli olumsuz durumlara yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı hem kurumların hem de idarecilerin işletme başarısı için kritik olan bu kavrama önem vermesi gerektiğini savunmuştur.

Avacı (2023) çalışmasında farklı değişkenler ile sessiz istifa arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın amacı, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma değişkenleri ile sessiz istifa kavramı arasındaki

ilişkileri tespit etmektir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler sonucunda örgütsel sessizlik ve işe yoğunlaşamamanın sessiz istifa ile pozitif ve anlamlı etkisi belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan iş görenlerin, sessizlik seviyelerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Buradan çıkarılan sonuç ile sinizm seviyesi yüksek olan iş görenlerin yüksek seviyede sessiz istifa tutumları sergileyebilecekleri ifade edilmiştir.

Örücü ve Hasırcı (2024) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmayı Balıkesir ve Bandırma ilçesinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kurumdaki hiyerarşi kültürünün sessiz istifa tutumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

## 2. Sessiz İşten Çıkarma Kavramı

Sessiz işten çıkarma, işletme sahibinin bir iş görenin görevine direkt son vermeyip zorbaca davranışlar sergileyip, noksan ücret ödeyerek ya da çalışanı işi bırakmaya sevk edecek haksız davranışlar yaparak dostça olmayan bir iş alanı oluşturması hali olarak tanımlanmaktadır. Sessiz işten çıkarma, idarecilerin, iş görenlerine yeterli düzeyde yardım ve meslek ilerlemesi sunma noktasında başarılı olamaması ve iş görenlerin kendilerini kuruma ait hissetmemesi aşaması olarak da ifade edilebilir. Sessiz işten çıkarma yöntemine yönelen işletme sahipleri, iş görenlerin iş koşullarını iyice zor hale getirerek onları kendi istekleri ile işi bırakmaya yönlendirmektedirler (Sürücü vd., 2024: 574-575). Diğer bir tanıma göre sessiz işten çıkarma, bir iş görenin görevini kendiliğinden bırakması için mesleki yükselme ve gelişmenin önünün kesilmesi, zam isteklerinin kabul edilmemesi, iş görene bıkırtıcı görevler verilmesi gibi yollarla iş ortamının iş gören için huzurlu olmayan ve katlanılmaz bir alana dönüştürülmesidir. Sessiz işten çıkarma, genellikle sessiz istifa davranışları sergileyen iş görenlere karşı idarecilerin verdikleri bir reaksiyondur. İş görenlere gösterilen rahatsız edici davranışlar, sıcak davranmama ve iş gören gereksinimlerine yeterli düzeyde önem vermeme yöntemleriyle iş göreni sessizce işten çıkaran idareciler doğrudan görevi bırakmaya da sebep olabilmektedir (Gürer vd., 2024: 24). Yasalar, ayrımcılıkla alakalı süreçler ve bunlardan doğan yüklüce maliyetler sebebiyle bir iş göreni işten çıkarmak istemeyen idareciler, bireyin kendiliğinden isteyerek görevini bırakmasını sağlamak için sessiz işten çıkarma kavramını kullanmaktadırlar. Sessiz işten çıkarma, idarenin bir iş göreni doğrudan görevini bıraktırmak ya da bir gelişim planı önermek yerine kişinin istekli bir biçimde görevini bırakmasını sağlayana kadar huzursuz bir iş ortamı yaratmasıdır. Bir iş sahibinin sessiz işten çıkarma metodunu kullanırken iş görenlere uyguladığı bazı davranışlar aşağıda verilmiştir: (Çimen ve Yılmaz, 2023: 30)

- İş görenlerin mesleklerinde yükselme imkânlarına engel olmak,
- İş görenlerin iş yükünü fazlaştırmak ancak maaşlarına hiçbir zam yapmamak,
- Kurumda iş görenleri karar verme süreçlerine katmamak,
- İş görenlere güç/kötü/arzu edilmeyen işler yüklemek,
- İş görenleri yaptıkları küçük kusurlara gereğinden fazla negatif reaksiyon göstermektir.

Sessiz işten çıkarma genel olarak sessiz istifadan farklıdır. Sessiz işten çıkarılan iş görenler, idarecilerinin daha önceki gibi gayret ve yardımlarını beğenmediğini ve iş görenin iş anlaşmasını bitirmeye uğraştığını fakat bunu direkt yapmadığını düşünmektedir. Burada işten çıkarmaktan ziyade idareci, iş görenlerin iş koşullarını olumsuzlaştırarak ve iş görenin kendiliğinden görevini bırakmasını ummaktadır. Bunun yanında sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma, iş gören ve kurum performansını da olumsuz etki ettiği için evrensel olarak büyük ekonomik kayıplara da sebep olmaktadır (Tiryaki Şen vd., 2024: 345). Sessiz işten çıkarmayı sessiz istifadan ayıran bir diğer nokta sessiz işten çıkarma işveren kaynaklı bir tutum olmasıdır. Yasal olmayan işyeri suistimali şeklinde de belirtilen sessiz işten çıkarma, farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bunlardan bazıları; iş görenlerin izin isteklerini kabul etmemek, iş görenlerin iş ile ilgili problemlerini çözmeye çalışmamak, düşük performans sonuçlarını çalışana bildirmeden kayıt altına almak, vardiyalarda dinlenme aralarına müsaade etmemek, iş görenlere mesai zamanları haricinde çalışmaya zorlamak ya da bir iş göreni devamlı olarak aramaktır. Sessiz işten çıkarma olgusu da sessiz istifa gibi Covid-19 salgını ile daha popüler hale gelmiştir (Sürücü vd., 2024: 575). İş görenler arasında mobbing anlamında en üst düzey olarak görülebilecek bir durum olan sessiz işten çıkarmada idareci, iş görenin çalışma hayatını kuşatarak denetim altına almakta ve onu bunaltarak sınırlandırmaktadır. Pandemi öncesinde de birçok iş gören idarecileri tarafından zorlamalarla karşılaşmış olmasına rağmen pandemi dönemi sessiz işten çıkarma için bir fırsat olmuştur. İdareciler iş görenlerine kendilerini tükenmiş ve değersiz hissetmeleri için farklı yollar denemişlerdir. Yöneticiler tarafından sessiz işten çıkarma belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Kara ve Kaya, 2024: 189-190):

- Vasıflı olmayan görev tanımlarının yapılması,
- Vaatlerin tutulmaması,
- Maaş artış taleplerinin kabul edilmemesi,
- Mesleki yükselme ve ilerleme fırsatlarının kesilmesi,

- Yeni iş ve görevlerin sunulmaması,
- Geri bildirimlerin olmaması,
- İdareden olan desteğin durması,
- Ekiplere alınmaması,
- Haksızlık yapılması ve eşit olmayan bakış açısı,
- Gereğinden çok ya da az görev verilmesidir.

Sessiz işten çıkarma nedenleri arasında kurumların genel politikalarından, işletme sahipleri ya da idarecilerinin özel davranışlarına kadar birçok sebep bulunmaktadır. Genel olarak sessiz işten çıkarma nedenleri; çalışanların performans yetersizliği, gizli cinsel ve cinsiyet ayrımcılığı, tazminat gerekçeleri ve idareci kıskançlığı olarak söylenebilir (Kara ve Kaya, 2024: 190-194).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim alanında yer alan en önemli kurumsal amaçlardan biri işletme verimliliğidir. Bu amaca ulaşabilmek için hem idareciler hem de iş görenlerin örgütsel davranış konularındaki olumsuz tutumlardan uzak olmaları oldukça önemlidir. Yeni ve son zamanlarda popüler kavramlardan olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma konuları da kurum verimliliğine olumlu olmayan yansımaları nedeniyle iyi analiz edilerek, olumsuz sonuçlar ortaya çıkmadan önlenmesi gereken, kurum verimliliği açısından çok önemli unsurlardır. Bu nedenle iş görenlerin kurumdan istifa dilekçesi vererek ayrılmadan düşük verimle çalışarak, iş tanımını dışındaki görevleri yapmamak olarak ifade edilen sessiz istifa ile işletme sahiplerinin iş görenlerini resmi olarak işten çıkarmadan sanki yoklarmış gibi davranarak iş görenleri kurumdan uzaklaştırmaya çalışmaları olarak tanımlanan sessiz işten çıkarma kavramları hem işverenlerin hem de idarecilerin üzerinde durması gereken önemli konulardır (Sürücü vd., 2024: 586-587). Sessiz istifa nedenlerine genel olarak bakıldığında en önemli unsurlar, ücret yetersizliği, değer görmeme, kariyer engelleri, uzun mesai saatleri, iş-yaşam dengesinin ayarlanamaması, tükenmişlik vb. sorunlardır. Sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma, işletme verimliliğine olumsuz etkilerinin yanında çalışanlarda performans düşüklüğü ve motivasyon eksiklikleri yaratarak kurumsal performansı olumsuz etkilemektedirler. Bu nedenle çalışanları sessiz istifa sürecinden korumak için, işletme sahipleri ve idareciler öncelikle sessiz istifanın ana nedenlerini belirlemeye çalışmalıdırlar. Yeterli olmayan ücret ya da kariyer ilerleme eksikliği sebebiyle sessiz istifa sürecinde olan iş görenlere zam, terfi, eğitim fırsatları verilebilir. Bunun yanında iletişim eksikliği veya zayıf ilişkiler nedeniyle sessiz istifa sürecinde olan çalışanlara

eğitim veya koçluk hizmeti sunulabilir. İş görenlerin kendilerini daha özgür ve mutlu hissedecekleri iş alanlarının oluşturulması sağlanarak çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için daha fazla iş ve sorumluluk verilebilir (Yılmaz ve Çimen, 2023: 32). Henüz yeni kavramlar olan sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma kavramları hakkında literatürde çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu iki kavramı daha iyi anlamak ve sonra çözüm öneri geliştirmek için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Genellikle örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve iş güvensizliği gibi konularla olan ilişkileri incelenen sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma konularının gelecek araştırmalarda daha başka örgütsel davranış konuları ile birlikte incelenmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- Anand A., Doll J., Ray P. (2023). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quit firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Burns, L. (2014). *Customer Loyalty Directives and Employee Turnover Intention: A Qualitative Hospitality Industry Study* (Doktora tezi). Phoneix University
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Dede, M. ve Çınar, S. (2008). Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 1(1), 3-14.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Gökkaya, D. (2024). İşe bağlı duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerine etkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü: Sağlık çalışanlarında bir araştırma, *Bmij*, 12 (3):644-662, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2414>
- Greenhaus, J. H. ve Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. In Handbook of industrial, work and organizational psychology içinde (pp. 165-183). Sage Publications.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi. *Toplum Ve Kültür Araştırmaları Dergisi*(13), 1-41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>
- Hamouche S., Koritos C., Papastathopoulos A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2): 4297-4312.

- Johar, S. A., Hassan, S. M. & Saiyed, H. (2023). Silent Disengagement: Understanding The Consequences of Quiet Quitting, Trends, and Impacts. *International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports*, 28(5), 1-3. <https://dx.doi.org/10.46998/IJCMCR.2023.28.000700>
- Kara, E., Kaya, A. (2024). İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Sessiz İşten Çıkarma, Nebiye Yamak (Ed.), İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma, Yöntem ve Analiz: Livre de Lyon, 187-198.
- Karaşın, Y. ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 1443-1460. DOI: 10.18074/ckuiibfd.1311522.
- Laybats, C. & Tredinnick, L. (2022). All Change, All Change Please! The Rapid Evolvment in Working Practice Across Sectors. *Business Information Review*, 39(4), 111-112. <https://doi.org/10.1177/02663821221140961>
- Lu, M., al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16
- Mahand T., Caldwell C. (2023). Quiet quitting – Causes and Opportunities, *Business and Management Research*, Vol 12, No.1, 9-19.
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings?. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6 (2), 7-8.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). Sessiz İstifa Kavramına Yönelik Bir Bibliyometrik Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 203-221. <https://doi.org/10.24889/ifede.1438769>.
- Örücü, E., Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 39(2). 389-408. Doi: 10.24988/ije.1345965
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.
- Sürücü, L., Güleriyüz, İ., & Maşlakçı, A. (2024). SESSİZ İSTİFA VE SESSİZ İŞTEN ÇIKARMA ÖLÇEKLERİ: TÜRKÇEYE UYARLAMA ÇALIŞMASI. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 570-591. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1370880>.

- Taborosi, S. & Maljugić, B. & Lajić, Z. & Rajković, J. & Mitić, S. (2023). EMPLOYEE TURNOVER DURING THE GREAT RESIGNATION. Conference: XIII International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2023), 124-128.
- Temel, Ç. N. N. (2022). Dijital çalışma hayatında koşuşturma kültürü. B. Göktaş & Ç. Demir (ed.), *Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması*, Efe Akademi Yayınları, 543-561.
- Tiryaki Şen H, Yurtsever D, & Polat Ş. (2024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçeklerinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 11(2), 344-353.
- Wallace, E. ve Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: the effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 451-468.
- Yıldız, S., Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 14-25.
- Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, 1, 2-5.

